

# ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

Джим Коллинз

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Мортен Хансен

Jim Collins  
Morten Hansen

# GREAT BY CHOICE

Uncertainty, Chaos, and Luck —  
Why Some Thrive Despite Them All

HarperCollins Publishers  
2011

veeAM

Джим Коллинз  
Мортен Хансен

# ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

Перевод с английского Любови Сумм

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218  
К60

*Издано с разрешения Curtis Brown, Ltd. и литературного агентства Synopsis*

*На русском языке публикуется впервые*

**Коллинз, Д., Хансен, М.**  
К60 Великие по собственному выбору / Джим Коллинз, Мортен Хансен ;  
пер. с англ. Л. Сумм. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 448 с.

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.

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-675-7

© Jim Collins, Morten Hansen, 2011  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	7
Глава 1. Величие посреди хаоса .....	13
Глава 2. Группа 10х.....	30
Глава 3. Двадцатимильный марш .....	69
Глава 4. Сначала пули, ядра потом .....	111
Глава 5. Лидерство над линией смерти.....	157
Глава 6. СМаК .....	194
Глава 7. Отдача от удачи .....	230
Эпилог.....	275
Часто задаваемые вопросы.....	279

## Принципы исследования

Методология .....	302
Отбор компаний в группу 10х.....	320
Отбор компаний для сравнения .....	327

Двадцатимильный марш .....	332
Анализ инноваций.....	335
Сначала пули, ядра потом.....	341
Анализ рисков по ликвидности и балансу.....	345
Анализ категорий риска .....	349
Анализ скорости .....	354
Анализ рецепта СМаК .....	361
Анализ удачи .....	365
Анализ Зала Славы хоккея .....	373
Примечания .....	375
Благодарности .....	429

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

С большим удовольствием откликнулся на просьбу уважаемых мной издателей написать предисловие к замечательной книге Джима Коллинза. По моему мнению, ее можно смело причислить к категории читаемых за один присест, и надеюсь, что взявшие ее в руки заинтересованные читатели не пожалеют о потраченном времени.

Джим Коллинз подарил нам четыре замечательных книги, предмет и методика исследования каждой из них представляют большой интерес, но самое главное — их отличают ясность и содержательность, которые могут быть сведены к простой формуле. Я определил для себя главную идею одной из предыдущих книг — «От хорошего к великому» — в виде формулы «сначала кто, а потом что», главную идею этой книги я бы выразил

библейской притчей «гордыня предшествует падению». Никакие заслуги в прошлом не гарантируют ваш успех в будущем — эта простая формула должна задавать содержание утренней молитвы любого менеджера.

Успех требует постоянной энергии лидера и его команды. Не менее важно осознавать также и риски безоглядного движения вперед. Построение системы управления рисками, постоянное их отслеживание и адекватная реакция на их возникновение — вот важная черта, присущая великим компаниям.

«Или выходите из основного бизнеса, или обновляйте его как одержимые», — считает Джим Коллинз. И действительно, если руководители перестают проявлять любопытство и стремиться к обучению — а ведь именно эти черты отличают поистине великих людей, которые независимо от достигнутого ими уровня продолжают учиться так же упорно, как и в самом начале своей карьеры, — это приводит к деградации как самих лидеров, так и их команд.

Эндрю Гроув, возглавлявший компанию Intel в самый сложный для нее период, в замечательной книге «Выживают только параноики» гениально описал свое состояние в тот период, когда эта великая компания оказалась в затруднительном положении из-за наличия ошибок в процессоре Pentium и появления на рынке модулей памяти японских конкурентов. Паранойя, о которой он говорит, не имеет никакого отношения к психиатрии, он рассказывает о подходе, который каждый



менеджер должен демонстрировать по отношению к своему бизнесу, особенно в сложной ситуации.

И еще один важный урок, который можно извлечь из книги, — значение имеет не интенсивность труда, а продуктивность. Неважно, сколько времени вы тратите на работу, важно сделать именно то, что должно быть сделано в данный момент.

Новая книга Джима Коллинза дает возможность любому менеджеру и руководителю компании осознать свое место и роль в управленческой иерархии, а также оценить, насколько имеющиеся навыки соответствуют требованиям XXI века.

*Герман Греф,  
председатель правления Сбербанка РФ*



**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>1</sup>.

*Питер Бернстайн\**

**М**ы 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 передраги — 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.

---

\* Питер Левин Бернстайн — американский историк и экономист, популяризатор «экономики инвестиций». *Прим. ред.*

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 начинали 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.

Наших победителей мы обозначили как «10х», 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 Wal-Mart, 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>\*</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

---

<sup>\*</sup> Коллинз Дж., Порфас 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.*

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 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 10х, чем контрольная группа, или нет, и выяснили, чем отличалось их отношение к удаче.

## ОТБОР КОМПАНИЙ 10х

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, не крупной.

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 10х» на с. 316). Поскольку мы хотели увидеть экстремальные результаты в экстремальных условиях, то и стандарты отбора применяли экстремальные. В окончательный список компаний 10х (см. таблицу ниже) попали только те, кто достиг потрясающих результатов.

#### Окончательный список 10х\*

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

\* 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).

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

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>6</sup>. Так и великая компания может утратить величие\*, 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.

---

\* 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×, 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» на с. 323). В целом группа 10× превзошла результаты контрольной группы более чем в 30 раз (рис. 1.1)<sup>7</sup>. Именно сопоставление группы 10× и контрольной группы в анализируемый период позволило нам сделать определенные выводы.

Итак, вот окончательный подбор пар — компаний из группы 10× и контрольных: Amgen\* 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\*\* (USSC). Что касается Apple, то мы, конечно, знаем, что она стала редким и удивительным

---

\* 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.*

\*\* Хирургическая корпорация США (англ.). *Прим. ред.*

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>8</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 10х и наоборот. Шанс перейти от хорошего к великому есть всегда.

**Рис. 1.1. Сопоставительный анализ**



**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» на с. 298–370). 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× 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× выделилась в стремительно развивающемся, нестабильном и хаотичном мире благодаря инновациям.

*Опровергающее открытие:* как ни удивительно, но это неверно. Разумеется, компании из группы 10× 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× оказались даже *менее* склонными к инновациям. Итак, инновации сами по себе вовсе не козырь, как мы думали ранее. Гораздо более важно умение управлять инновациями, усмирять 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× знали, когда надо спешить, а когда торопиться не следует.

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

*Опровергающее открытие:* компании из группы 10× менялись в ответ на внешние изменения меньше, чем их пары из контрольной группы.

*Укоренившийся миф:* великим компаниям из группы 10× просто больше повезло.

*Опровергающее открытие:* компаниям 10× 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>9</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 Hairу 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>10</sup>.

## Глава 2

# ГРУППА 10х

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!\*

*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.

---

\* Цит. по: Амундсен Р. Южный полюс. М. : Молодая гвардия, 1937. Прим. ред.

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\* 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, 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\*\*.

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

---

\* Северо-Западный проход — морской путь через Северный Ледовитый океан вдоль северного берега Северной Америки через Канадский Арктический архипелаг. *Прим. ред.*

\*\* См.: Амундсен Р. Южный полюс. М. : Молодая гвардия, 1937. *Прим. ред.*

нашего исследования. Два лидера пытаются добиться экстраординарных достижений в экстремальных условиях. Мы убедились, что руководители компаний из группы 10× 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\*.)

## 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

---

\* См. издание на русском языке: Хантфорд Р. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*



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 заледенеть. 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 выпелами, 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 вехи — 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  $-22^{\circ}$ \*... 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.

---

\* По Фаренгейту,  $-30^{\circ}$  по Цельсию.

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\*.

## 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\*\*. Оба лидера действовали в одно время и в одинаковых обстоятельствах, они преследовали одну и ту же цель, поэтому ни успех, ни провал

---

\* См.: Амундсен Р. Южный полюс. М. : Молодая гвардия, 1937. *Прим. ред.*

\*\* Хантфорд Р. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

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×, а другие — нет. Тех, кто построил компании группы 10×, мы будем называть лидерами-десятикратниками. Благодаря наблюдениям мы выявили 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 10x к цели, эмпирическая креативность дает новые силы, продуктивная паранойя сохраняет им жизнь, а амбиция пятого уровня обеспечивает мотивацию и вдохновение.

**Рис. 2.1. Лидеры 10×**

**ФАНАТИЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА.** К концу 1990-х Питер Льюис, CEO\* 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%.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.  
*Прим. ред.*



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>1</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 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>2</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>3</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, не-сгибаемы, 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 10x 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>4</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.

«Уверяю 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>5</sup>. Снимаясь для обложки Texas Monthly, Келлегер предстал в белом костюме, расстегнутом на голой груди: фотограф запечатлел его в тот момент, когда Херб выделял коленце в стиле Элвиса Пресли. Подпись гласила: «Безумный Херб»<sup>6</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>7</sup>. Любуясь гламурными фотографиями келлегеровских безумств, мы повторяли афоризм Хантера Томпсона\*, 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,

---

\* Хантер Томпсон — американский писатель и журналист. Наиболее известный из его романов — «Страх и отвращение в Лас-Вегасе». *Прим. ред.*

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>8</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>9</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 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>10</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>11</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>12</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 сосредотачиваются 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, креативно, 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>\*</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,

---

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

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 ПАРАНОЯ.** В начале 1986 года руководители Microsoft собрали юристов и андеррайтеров\* 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\*\*. Стив Балмер, тогдашний вице-президент, чуть ли не с наслаждением проигрывал один сценарий катастрофического развития

---

\* Андеррайтер — профессиональный участник рынка ценных бумаг или их группа, обслуживающая и гарантирующая эмиссию ценных бумаг эмитента, осуществляющая их покупку для дальнейшей перепродажи. *Прим. ред.*

\*\* Доктор Дум (англ. Doctor Doom) — суперзлодей комиксов издательства Marvel Comics. *Прим. ред.*

событий за другим; он живописал риски, угрозы, опасности, гибель, несчастья, апокалипсис, а андеррайтеры все это записывали. Наконец, в паузе между двумя ужасами один из присутствующих заметил Балмеру: «Страшно подумать, что бы вы наговорили в неудачный день»<sup>13</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>14</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>15</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>16</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 сообщала: «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>17</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>18</sup>.

На следующий же год доходы по акциям Apple начали падать, с 40% в 1988 году до 13% в 1994-м (к тому времени Скалли покинул компанию). В 1996 году доход стал *отрицательным*. Падение Apple продолжалось до тех пор, пока под конец десятилетия в компанию не вернулся Стив Джобс<sup>19</sup>. Мы не пытаемся доказать, что упадок был спровоцирован отпуском Джона Скалли, что этот руководитель был ленив (когда он засучивал рукава, мало кто мог сравниться с ним усердием). Суть в другом: Гейтс находился в состоянии продуктивной паранойи *всегда*, невзирая ни на какие успехи Microsoft<sup>20</sup>.

Десятикратники отличаются от менее успешных лидеров сверх-бдительностью, которую они проявляют и в добрые времена, а не только в худые. В самых спокойных, предсказуемых, благоприятных ситуациях десятикратники постоянно помнят, что в любой момент обстоятельства могут обернуться против них. Они даже убеждены в том, что обстоятельства непременно, со стопроцентной вероятностью обернутся против них в какой-то непредсказуемый и самый неподходящий момент. Так что лучше встречать катастрофу во всеоружии.

Херб Келлегер, глава Southwest Airlines, предсказавший большинство последних рецессий; Энди Гроув, глава Intel, «высматривающий черную тучу за серебристым облачком»; Кевин Шерер из Amgen, повесивший в своем кабинете портрет генерала Кастера, того самого, который ухитрился потерпеть поражение под Литтл-Бигхорном\*; Билл Гейтс, сочинявший кошмарные меморандумы в Microsoft, — в этом смысле все десятикратники ведут себя одинаково: они предвидят тьму угроз и занимают такую позицию, чтобы отразить любую опасность<sup>21</sup>.

---

\* Битва при Литтл-Бигхорн — сражение между индейским союзом лакота — северные шайенны и Седьмым кавалерийским полком армии США, произошедшее 25–26 июня 1876 года у реки Литтл-Бигхорн, Монтана. Битва закончилась уничтожением пяти рот американского полка и гибелью его знаменитого командира Джорджа Кастера. *Прим. ред.*

Но не паранойей как таковой выделяются десятикратники, а своими *эффективными упреждающими действиями*. Паранойя чрезвычайно полезна, однако лишь в том случае, когда страх побуждает к полномасштабной подготовке и спокойным, хладнокровным действиям, — потому-то мы и говорим о «продуктивной паранойе». (Никакой связи с психическим заболеванием, просто обозначение характерной для десятикратников бдительности в сочетании с массовой подготовкой и продуктивной деятельностью.) Гейтс ведь занимался не только составлением кошмарных меморандумов: он действовал в соответствии со своими опасениями, сокращал накладные расходы, нанимал лучших сотрудников, откладывал деньги, разрабатывал новые программные продукты, чтобы все время опережать конкурентов, а затем еще более новые и еще. Как Амундсен с его огромными запасами провианта, десятикратники обращаются с финансами весьма осмотрительно, запасаются наличными на случай любых неприятностей. Как Амундсен, считавший чрезвычайно опасным применение неопробованных методов и технологий, десятикратники тоже избегают ненужного риска, который мог бы довести их до беды. Как Амундсен, они выживают и побеждают в самых неблагоприятных, даже чреватых смертельной опасностью обстоятельствах, потому что обдуманно, методично, систематически готовятся и неустанно задают себе и другим вопрос: «А что если? А что если? А что если?»

Продуктивная паранойя не сводится к стремлению избегать опасности и к поиску наиболее безопасного и приятного пути:



десятикратники стремятся к великим целям, будь то создание новой компании, или благородная мечта изменить мир, или желание послужить людям. Таково их жизненное кредо: они стремятся не только сохранить то, что имеют, но и создать и укрепить что-то подлинно великое, большее, чем они сами. И таким образом мы подошли к мотивации, к той силе, которая лежит в основе всех трех особенностей характера десятикратников.

**АМБИЦИЯ ПЯТОГО УРОВНЯ.** Поначалу мы дивились: как эти люди находят себе сотрудников? Они же, право, экстремалы: склонны к паранойе и противоречиям, независимы в суждениях, упорны до одержимости, до мании, работают на износ и так далее. На первых собраниях нашей исследовательской группы мы подобрали этой группе обозначение ПНФ — «параноики, невротики, фрики». И тем не менее тысячи людей с готовностью присоединялись к ним на их нелегком пути. Будь эти лидеры лишь патологическими типами, параноидальными придурками, эгоистичными и антисоциальными, им вряд ли бы удалось создать великие компании. Так почему же люди идут за ними? Потому что их неистовые амбиции притягательны: свой эгоизм и фанатизм они вкладывали в нечто более значимое и долговечное, чем они сами. Да, они честолюбивы, но их честолюбие направлено не на собственное «я», а на великую цель — создание компании, изменение мира, на что-то прекрасное, важное, а не на себя.

В 1992 году Business Week опубликовала специальный отчет о соотношении между окладом CEO и успехами корпорации. Дэн Миллер, глава Biomet (эта компания входит в группу 10х), оказался на первом месте: на каждый заплаченный ему доллар его компания получала больше прибыли, чем любая другая. И это данные отнюдь не за один год: Миллер занимал первое или ближайшее к вершине место на протяжении десяти с лишним лет в рейтинге таких изданий, как Forbes, Business Week и Chief Executive Magazine. Учтите при этом, что в 1990-х начался бонусный бум, заработки топ-менеджеров росли по экспоненте, подкрепляемые фондовыми опционами: в случае если компания удачно заканчивала год, CEO получал гигантскую компенсацию, при этом он нес минимальные убытки, если компании не везло. Какой опцион принадлежал в тот момент Миллеру? А никакой. Его подчиненные имели опционы, он — нет. Миллер владел пакетом реальных акций, то есть его благосостояние было напрямую привязано к успеху *и неудаче* компании<sup>22</sup>. По меркам тогдашнего бизнеса Миллера можно было бы назвать самым низкооплачиваемым в мире CEO.

А сам Миллер был доволен и счастлив. В 2000 году он обмолвился, что посвятил свою жизнь компании Biomet и семье. «Больше я ничем в жизни не мечтал заниматься, — сказал Миллер. — Я наслаждаюсь каждым днем, ни от чего другого я не получал бы столько волнений и столько радости». Что же касается его статуса самого низкооплачиваемого (по отношению

к доходности компании) СЕО, Миллер осудил затею односторонне выгодных опционов. К чему хапать больше, и больше, и больше лишь ради того, чтобы иметь больше, и больше, и больше? «Какова ценность еще 100 000 акций? — фыркнул он. — С какого-то момента станешь жертвой неконтролируемой жадности, и только»<sup>23</sup>.

В книге «От хорошего к великому» мы описывали лидеров пятого уровня, которые умеют сочетать скромность и профессиональную волю. Как показало наше исследование, переход от хорошего к великому всякий раз осуществлялся благодаря появлению лидера пятого уровня, который сосредоточивался не на себе, а на деле, сам особо не высовывался и вдохновлял сотрудников принципами, а не своей харизмой. Некоторые из десятикратников на первый взгляд не подходят под это описание. Келлегер, например, человек яркий и необычный, обращающий на себя внимание эксцентричными выходками. Подобным образом вел себя и Питер Льюис. Просматривая множество документов эры Льюиса в Progressive Insurance, мы натыкались на такие отзывы: «попросту странный», «чудак», «дикарь», «эксцентрик», «немножко не в теме», «рок-звезда без музыкальных способностей», «не рвет цепь, потому что его ничто не держит»<sup>24</sup>. Ежегодные послания акционерам Льюис подписывал своеобразно: «Радость, любовь, мир — Питер Льюис». Однажды накануне Хеллоуина он ворвался на совет директоров в костюме Одинокого Рейнджера, расстреливая пистоны под увертюру из «Вильгельма Телля», —

весьма точный образ, учитывая, что Льюис называл самого себя Человеком в маске<sup>\*25</sup>. На страницах изучавшихся нами документов Льюис представал каким-то самовлюбленным подростком, унаследовавшим семейную компанию и превратившим ее в полигон для гедонистических вечеринок, — в общем, мечта тинейджера, второразрядная киношка.

Но при всей своей эксцентричности, граничащей с ненормальностью, Льюис ставил одну цель превыше всего: превратить Progressive в подлинно великую компанию<sup>26</sup>. Причем эта компания была построена так, чтобы удерживаться на том же уровне *и без него*. В 2000 году Льюис без каких-либо потрясений передал власть преемнику, и Progressive продолжала расти, обгонять конкурентов, наращивать стоимость своих акций и доходы по ним<sup>27</sup>. Можно ли утверждать, что у Льюиса было раздутое эго, что он весьма колоритная личность? Да, конечно. Стал ли он зрелым и ответственным человеком, сумевшим направить личную энергию в строительство компании, процветавшей и далее, уже без него? Безусловно.

Важнейшее сходство десятикратников с лидерами пятого уровня: они крайне честолюбивы, но их амбиции направлены прежде всего на дело, на компанию, а *не на них самих*. В книге «От хорошего к великому» мы выделяли в лидерстве пятого

---

\* Человек в маске (англ. Masked Man) — герой комиксов, борец со злом.  
Прим. ред.

уровня такой аспект, как скромность, здесь же хотим подчеркнуть свирепую, несгибаемую волю таких лидеров.

Иногда и сами десятикратники находят громкие слова для своего дела, но при этом избегают какого-либо хвастовства. Гордон Мур, возглавлявший Intel с середины 1970-х до середины 1980-х, всегда держался скромно, хотя именно он создавал эту компанию на ранних ее этапах. Зато цели компании он видел во всемирном масштабе, пророчествовал, что микроэлектроника совершит революцию во всех сферах общества. В 1973 году, когда Intel исполнилось всего пять лет, Мур сказал: «Революционеры современного мира — мы, а не те длинноволосые и бородатые юнцы, что несколько лет назад громили университеты». Гордон Мур был сдержанным и скромным человеком, и он создал компанию, которая сыграла ведущую роль в преображении нашей цивилизации<sup>28</sup>.

Было бы ошибкой сосредоточивать внимание на скромности Гордона или на бравате Льюиса и Келлегера. Ключевой вопрос не в этом, а в том, «во имя чего». Пресные или острые, заурядные с виду или притягивающие к себе как магнит, скромные или яркие, нормальные до занудства или странные до чудачества — это все для характеристики десятикратников куда менее важно, чем главное: страстное стремление к чему-то за пределами самого себя.

Каждый из выявленных нашим исследованием десятикратников желал чего-то большего, чем просто «успеха». Эти люди измеряли себя не деньгами, не славой, не успехом, а своим вкладом в общее дело, своей задачей и своим влиянием. Даже сверхамбициозный Билл Гейтс, ставший самым богатым человеком в мире, начал свой поход не во имя удовлетворения собственного «я». В начале этого похода, когда Microsoft только-только входила в силу, кто-то из друзей заметил: «Билл вложил все свое эго в Microsoft. Это его любимое дитя»<sup>29</sup>. Проработав без устали четверть века, построив величайшую компанию, создав прекрасное программное оснащение, войдя чуть ли не в каждый дом и в каждый компьютер, Билл вместе с женой Мелиндой занялся еще более глобальным вопросом: «Как распорядиться нашими деньгами во имя блага наибольшего числа людей?» И они, среди прочих задач, поставили перед собой новую честолюбивую цель: избавить Землю от малярии<sup>30</sup>.

## КАК СТАНОВЯТСЯ ДЕСЯТИКРАТНИКАМИ

Мы искали сходство в происхождении и воспитании десятикратников: не было ли в их детстве и юности чего-то, что подготовило их к умению выживать в условиях хаоса? К примеру, Джон Браун, глава Stryker, вырос в глубинке Теннесси, его семье едва хватало денег на еду и одежду. «Когда растешь в бедности, учишься сосредоточиваться на главном, — размышлял

он позднее. — Я хорошо знал, что такое жить в трущобах, и у меня не закружилась голова, когда пришли счастье и слава». Уж наверняка мальчик из нищей теннессийской деревушки, ставший химиком, а затем главой успешной компании, выработал в себе амундсеновскую дисциплину и был готов к встрече с неизвестным<sup>31</sup>.

Но не всякий десятикратник рос в столь суровых условиях. Херб Келлегер принадлежал к среднему классу, его отец работал управляющим в одной из самых стабильных компаний — Campbell Soup. Херб изучал философию и литературу в Уэслианском университете, был президентом студенческого общества и окончил университет с отличием, затем прекрасно учился в Нью-Йоркской высшей юридической школе, занялся обзором судебной практики и получил должность секретаря Верховного суда штата Нью-Джерси<sup>32</sup>. Питер Льюис вырос в уютном кливлендском доме и учился в Принстоне, а затем унаследовал семейный бизнес<sup>33</sup>.

Кроме того, суровое детство было и у некоторых лидеров из контрольной группы. Да, Джон Браун «выкарабкался из канавы», но и Леон Хирш, глава USSC, начинал отнюдь не с привилегированного старта. Он окончил школу, не получил высшего образования и до того, как создал USSC, без особого успеха пытался наладить продажу оборудования для химчисток<sup>34</sup>. Джерри Сандерс, глава AMD (также из контрольной группы), вырос в гангстерском районе Чикаго. Однажды после футбольного матча приятель Сандерса ввязался в драку с главой

местной банды. Сандерс бросился на помощь, приятель удрал, а с Сандерсом жестоко расправились: хулиганы сломали ему нос и челюсть, разбили голову, истыкали всего открывалкой для пивных бутылок и бросили полумертвым в помойку. Он истекал кровью, и когда его привезли в больницу, то первым делом позвали священника — соборовать умирающего<sup>35</sup>.

Словом, в прошлом десятикратников не прослеживается единой схемы, которая отличала бы их от контрольной группы. Кто-то рос в бедности, кто-то в богатстве, а кто-то принадлежал к среднему классу. И не всегда черты лидера обнаруживаются у них в начале жизни: иным десятикратникам понадобилось время, чтобы развить в себе эти качества. Херб Келлегер наделал поначалу немало ошибок — одним из самых глупых решений стала покупка Muse Air. Питер Льюис созрел более тридцати лет, за это время прошел огромный и причудливый путь, в том числе допустил несколько дорогостоящих просчетов. Джордж Ратманн, основатель Amgen, поначалу не проявлял таланта десятикратника. Его не приняли в медицинскую школу; химия, которой он в итоге занялся, была его «запасным планом». 21 год Ратманн проработал в 3М, «пользовался всеобщим уважением, однако никто не считал его звездой», как пишет Business Week, а затем перешел в Litton Industries. Он с трудом удерживался на поверхности в вихре хаотических слияний и приобретений этой корпорации и, по его словам, «поспешил уйти, пока меня не попросили»<sup>36</sup>.



Когда мы описывали поведение десятикратников нашим студентам, прежним членам исследовательской группы и первым читателям, нам задавали следующие вопросы: «Можно ли научиться вести себя как десятикратник?», «Каждый ли может стать десятикратником?», «Нормально ли оставаться трехкратником, а не рваться в десятикратники?», «Обязательно ли быть десятикратником, чтобы выжить в условиях хаоса?», «Счастливы ли десятикратники?» и так далее. Вполне естественные вопросы, однако наш метод исследования не может дать на них ответы.

По правде говоря, вам не очень-то и нужны эти ответы. В следующих главах мы подробно разберем особенности поведения десятикратников, практические методы, с помощью которых эти выдающиеся лидеры построили свои компании. Если ваша компания будет полностью и безусловно применять эти концепции и практические методы, она уподобится компании, возглавляемой десятикратником. Поэтому дадим читателю несложное напутствие: беритесь за работу, изучайте и внедряйте методы, с помощью которых десятикратники строят по-настоящему великие организации и руководят ими, добиваясь фантастических результатов, реально меняя что-то в мире и обеспечивая своему детищу долголетие. В мире немало людей, самостоятельно сумевших добиться успеха, но великих компаний, таких, которые создают десятикратники, — по пальцам перечесть.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Мы назвали лидеров группы победителей «десятикратниками», потому что под их руководством компании в десять и более раз превосходят показатели в своих отраслях.

Сопоставляя действия Амундсена и Скотта в эпическом походе к Южному полюсу, мы проиллюстрировали суть своего исследования и нашли удачный пример, на котором видны различия между десятикратниками и представителями контрольной группы.

Десятикратники не закрывают глаза на тот факт, что их окружают неконтролируемые стихии, что события в точности предсказать невозможно и уверенными быть нельзя ни в чем. Они стоически принимают такую реальность и решительно отвергают мысль, будто их успех или падение определяются внешними факторами — удачей, хаосом или чем бы там ни было.

Десятикратникам присущи три элемента поведения, которые в совокупности принципиально отличают их от лидеров менее успешных компаний:

- **ФАНАТИЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА:** десятикратники всегда крайне последовательны в действиях — они следуют своим ценностям и целям, нормам выработки и стандартам качества, принятым методам. Их целеустремленность беспощадна, неколебима, маниакальна.
- **ЭМПИРИЧЕСКАЯ КРЕАТИВНОСТЬ:** столкнувшись с неопределенной или угрожающей ситуацией, десятикратники не обращаются за советом к другим людям, авторитетным фигурам или к членам своей социальной группы — они обращаются к эмпирическим данным. Эти люди полагаются на прямое наблюдение, практический опыт и непосредственное взаимодействие с вещественными доказательствами.

Свои дерзкие и креативные решения они принимают, опираясь на прочный эмпирический фундамент.

- **ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОЙЯ:** десятикратники сверхбдительны, они постоянно готовы к переменам в окружающей среде и к угрозам извне, даже когда все идет хорошо (и особенно когда все идет хорошо). Они допускают возможность того, что ситуация обернется против них, скорее всего — в самый неподходящий момент. Свой страх и беспокойство они направляют в действие, разрабатывают аварийные планы, создают резервы, следят, чтобы всегда оставался большой запас прочности.

Все три элемента поведения десятикратников вдохновляются одной и той же мотивацией: честолюбием и страстью, направленной на дело, на компанию, на что-то большее самого лидера. Все эти люди наделены немалым эго, но их эгоизм нацелен не на личное преуспеяние, а на компанию и поставленную перед собой цель.

## НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Фанатичную дисциплину не следует путать с регламентацией, размеренностью, послушанием авторитетам, соблюдением социальных норм или бюрократических правил. Подлинная дисциплина требует независимости ума и способности не поддаваться социальному давлению и стадному инстинкту: фанатичная дисциплина нередко превращает лидера в неконформиста.

Эмпирическая креативность наделяет десятикратника уверенностью, которая со стороны может показаться глупой

самонадеянностью, однако десятикратники предпринимают дерзкие шаги и **вместе с тем** умеряют риск, именно опираясь на факты. Они тратят много времени на сбор информации, но их отнюдь не назовешь нерешительными людьми: десятикратники никогда не занимаются анализом ради того, чтобы отложить решение, но используют эмпирические данные для решительного действия.

Продуктивная паранойя способствует креативному действию. Продумав сценарии катастроф и подготовившись к худшему, десятикратники гарантируют, что никакие события, никакие злосчастья не остановят их творческий труд.

### ВОПРОС К ЧИТАТЕЛЮ

Отметьте, какие из качеств десятикратников — фанатичная дисциплина, эмпирическая креативность, продуктивная паранойя — присущи вам в наибольшей степени, а какие в наименьшей. Что вы можете сделать, чтобы самое слабое из этих качеств стало у вас самым сильным?

## Глава 3

# ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ



Добровольная дисциплина — это абсолютная свобода<sup>1</sup>.

*Рон Серино*

Допустим, вам представилась возможность сделать инвестиции в компанию А или в компанию Б. Обе компании невелики, принадлежат к быстро развивающемуся сектору экономики, создают революционные технологии и опираются на стремительно растущий спрос. Их продукты, круг клиентов, шансы и риски достаточно схожи — идеальная пара для сравнения.

Доходность компании А в ближайшие 19 лет составит в среднем 25% в год.

Доходность компании Б за тот же период составит в среднем 45% в год.

Подумайте: в какую компанию вы предпочтете вложить свои сбережения?

Большинство людей, и мы сами в том числе, инвестировали бы в компанию Б — если нет никаких дополнительных оговорок.

А теперь добавим оговорку: стандартное отклонение чистой прибыли (показатель устойчивости компании) у компании А в этот период не превысит 15%.

У компании Б за те же годы отклонения могут достигнуть 116%.

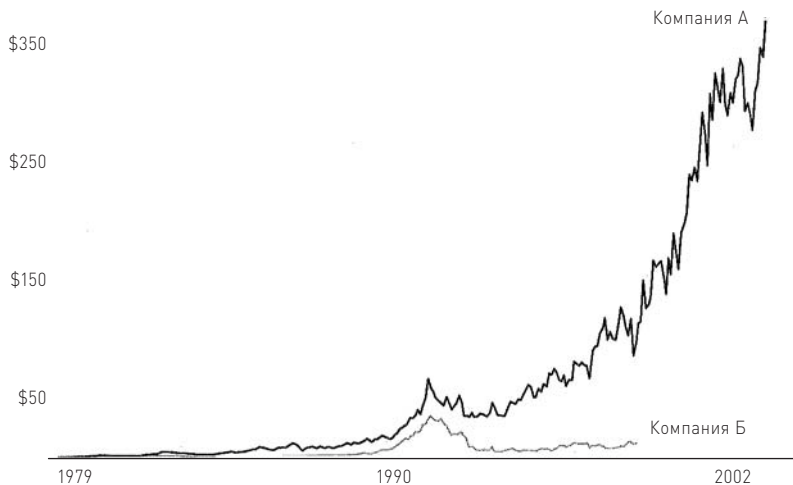
Компания А будет расти последовательно, контролируемо; ее доходность в течение 16 из 19 лет останется *ниже* 30%, но 20% и более в год она гарантирует. Развитие компании Б будет гораздо более хаотичным, неконтролируемым: в течение

13 из 19 лет ее доход *превысит* 30%, но будут у нее взлеты — до 313% годовых и падения — на 200%<sup>2</sup>.

Сейчас вы уже начинаете подозревать, что лучше уж вкладываться в компанию А, пусть компания Б и растет быстрее. И вы правы. Но вы даже не подозреваете, *насколько лучше компания А*. Посмотрите на график «Прибыль на доллар инвестиций. Компания А по сравнению с компанией Б».

**Рис. 3.1. Прибыль на доллар инвестиций**

Компания А по сравнению с компанией Б



Компания А — это Stryker, компания Б — USSC. Каждый доллар, вложенный в Stryker в 1979 году, когда компания прошла первичное размещение акций, к 2002 году (если акционер не прикасался к этому вложению) умножился более чем в 350 раз. Каждый доллар, вложенный в тот же самый день в USSC,

к 1998 году принес сводную прибыль ниже средней доходности по рынку, а затем... Компания просто исчезла из нашего графика. При всем своем замечательном росте USSC капитулировала и согласилась на слияние, навсегда утратив шанс возродиться великой<sup>3</sup>.

## ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ ДЖОНА БРАУНА

Вы стоите у кромки Тихого океана в Сан-Диего. Ноги в воде, взгляд обращен в сторону суши. От залива Мэн Атлантического океана вас отделяют три тысячи миль. Дальний путь.

В первый день вы проходите 20 миль — пересекаете город.

На второй день — двадцать миль. И в третий — снова двадцать, и вот вы уже в пустыне. Там жарко, под сорок градусов, и хотелось бы раскинуть палатку и посидеть в тени. Но вы себе этого не позволяете. Вперед, вперед, нужно преодолеть 20 миль.

Держим ритм. Двадцать миль в день.

Переход через пустыню завершился. Стало прохладнее, ветер дует в спину, идти легко. Можно было бы увеличить переходы, но вы сохраняете прежний ритм, бережете силы. Двадцать миль в день.

Вы дошли до высокогорья Колорадо, в лицо бьет снежная крупа, температура воздуха ниже нуля — пересидеть бы в палатке. Но утром вы поднимаетесь, одеваетесь потеплее и преодолеваете свои 20 миль.



Ритм, ритм, ритм — 20 миль, 20 миль, 20 миль, — и вот вы вновь в долине, наступила дивная весна, можно пройти хоть 40, хоть 50 миль в день, но вы себе это не позволяете. Выдерживаете ритм — 20 миль в день.

И так вы придете к Мэну.

А вот другой человек, который вышел в один с вами день из Сан-Диего. Он полон предвкушения, рвется в бой, за первый день преодолевает 40 миль.

Страшно устав после такого подвига, он просыпается наутро в пустыне — температура за сорок. Он решает подождать, пока станет прохладнее: «Погода улучшится — все наверстаю». И он придерживается такой схемы — огромные переходы в хороший день, отдых в палатке в плохую погоду, — покуда пересекает западные штаты.

Как раз перед Колорадским нагорьем на долю этого путешественника выпадает подряд несколько дней хорошей погоды, и он пользуется ими на всю катушку, преодолевая ежедневно по 40–50 миль, чтобы наверстать упущенное. В результате, когда этот путник начинает восхождение и попадает в буран, силы у него на исходе. Едва уцелев, он прячется в палатку и остается пережидать зиму.

Весной, страшно ослабевший, он отваживается вылезти и продолжить поход к Мэну. К тому времени, когда он пересечет границу Канзаса, вы равномерными двадцатимильными переходами уже достигнете Мэна. Вы победили — и с большим отрывом.

Stryker — это двадцатимильная компания.

Когда Джон Браун стал в 1977 году CEO компании Stryker, он установил конкретные параметры работы, чтобы обеспечить постоянный прогресс: 20% роста прибыли ежегодно. Это не было целью, пожеланием, надеждой, мечтой или пророчеством — говоря словами самого Брауна, то был «закон». Он внедрил свой закон в культуру компании, сделал его образом жизни<sup>4</sup>.

Браун учредил «Приз подводной маски» для тех, кто отставал от заданного параметра: 20% — уровень воды, нырнул ниже — получай маску. Представьте себе, какое унижение — получить от Джона Брауна маску с крепежом, чтобы вешать на стену всем напоказ: вы, мол, тонете. Сотрудники из кожи вон лезли, чтобы избавиться от подобного украшения<sup>5</sup>.

В таком духе организовывались и собрания: в актовом зале менеджеры по продажам распределялись в соответствии с их достижениями: представители регионов, осуществивших свой двадцатимильный марш, усаживались в первых рядах, отставшие — на галерке<sup>6</sup>.

Ежегодные отчетные собрания в Stryker заканчивались завтраком у президента компании. Те, кто сумел пройти свои 20 миль, садились за один стол с Джоном Брауном, неудачников угощали в другом месте. «Их тоже хорошо кормят, — комментировал Джон Браун, — но никто не хочет оказаться там»<sup>7</sup>.

Если какое-то подразделение компании два года подряд не выполняло план, Джон Браун сам включался в его работу и трудился сверхурочно, возвращая команду на верный маршрут. «Нам нужно выяснить, что требуется сделать, чтобы решить

эту проблему», — спокойно предупреждал сотрудников Браун, и все чувствовали, сколь нежелательно навлекать на себя его «помощь». Как пишет Investor's Business Daily, «извинений Джон Браун не принимал. Неудачная ситуация на рынке? Курс валют негативно сказывается на ваших результатах? Наплевать». Описывая проблемы, с которыми компания столкнулась в Европе, в том числе из-за неблагоприятного курса валют, аналитик отмечал: «Трудно определить, в какой мере тут сказались внешние факторы, но в Stryker подобные объяснения во внимание не принимали»<sup>8</sup>.

С того момента, как Джон Браун стал в 1977 году CEO этой компании, и до 1998 года, когда USSC, с которой мы сравниваем Stryker, прекратила самостоятельное существование, Stryker более чем в 90% случаев (из рассмотрения исключается необычайно удачный 1990 год) благополучно осуществляла свой двадцатимильный марш-бросок. И это постоянное жесткое требование к самому себе и каждому сотруднику столь же постоянно и жестко сдерживалось ограничением: не заходить чересчур далеко, не допускать слишком быстрого роста в течение года. Представьте себе, как давит Уолл-стрит, побуждая наращивать обороты, чтобы обогнать конкурентов, но при этом Stryker чаще давала *меньший* прирост, чем USSC. Судя по Wall Street Transcript, многие обозреватели критиковали Брауна за недостаток агрессивности. Однако Браун сознательно придерживался раз и навсегда выбранного темпа, не обращая внимания на критику и требования ускорить рост компании в годы бума<sup>9</sup>.

Джон Браун понимал, что для постоянного роста требуются оба элемента двадцатимильного марша: и нижняя планка, и потолок, высота, которую вы должны взять, и предел, выше которого не следует подниматься. Нужны честолюбивое стремление к цели и сдерживающий самоконтроль.

Было бы трудно подыскать более точный и поразительный контраст с историей Stryker, чем фантастический взлет и падение USSC. В 1989 году объем продаж USSC составлял \$345 миллионов, в 1993 году достиг \$1,2 миллиарда — 248% роста всего за три года. USSC развивалась стремительно и агрессивно и поставила все на новую линию производства шовных материалов, вступив в борьбу с Johnson & Johnson, чье подразделение Ethicon контролировало 80% этого бизнеса. Получив даже 10% этого рынка, USSC увеличила бы свой объем продаж на 40%, однако основатель компании Леон Хирш презирал тех, кто мыслит так мелко. «Я буду разочарован, если мы получим всего 10%, а Ethicon будет на вершине». USSC впахивала свой инвентарь в больницы с таким усердием, что, как сообщает Wall Street Journal, «среди мифов, порожденных напористым маркетингом USSC, есть и предание об агенте по продажам, который наложил столько шовного материала на полки в кладовой некоей больницы, что этажом ниже рухнул потолок». По экспоненте росли и продажи только что разработанного инструмента для лапароскопического удаления

желчного пузыря (лапароскопия — малоинвазивное\* хирургическое вмешательство), но USSC рассчитывала продавать гораздо больше, если ее оборудование начнут применять и при других видах хирургических операций<sup>10</sup>.

И тут — бабах! — на USSC обрушивается череда катастроф. Призрак затеянной Клинтоном реформы здравоохранения посеял панику, больницы отказались от дополнительных закупок. Врачи не проявили особого желания использовать новое лапароскопическое оборудование в других операциях, помимо удаления желчного пузыря. Johnson & Johnson оказалась весьма грозным конкурентом на рынке шовного материала: она дала жесткий отпор амбициозному выскочке и удержала практически всех своих клиентов. Затем Johnson & Johnson перешла в атаку, отбила у USSC ее основной бизнес — оборудование для лапароскопии, и всего за три года захватила 45% внутреннего рынка. Доходы USSC резко сократились и к 1997 году оставались ниже пиковых значений 1992 года, а в конце 1998 года компания прекратила борьбу, влившись в концерн Тусо<sup>11</sup>.

---

\* Малоинвазивный — минимальный по объему нанесенной травмы способ диагностики и оперативного лечения. *Прим. ред.*

## ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ — ТАКОГО МЫ НЕ ОЖИДАЛИ

Приступая к исследованию, мы предполагали, что десятикратники реагируют на стремительные изменения среды и постоянно возникающие новые возможности агрессивным ростом, огромными прыжками, что они стараются всякий раз оседлать большую волну и мчаться вместе с ней. Действительно, эти компании растут и не упускают замечательных возможностей, но, как выяснилось, их менее успешные конкуренты растут *гораздо агрессивнее* и в куда большей степени склонны к большим прыжкам, радикальным переменам и тому подобным авантюрам. Десятикратники строго привержены принципу, который мы назвали двадцатимильным маршем: они с потрясающим постоянством сохраняют на протяжении долгого периода равномерное ускорение — а их соперники именно это правило и не соблюдают.

Двадцатимильный марш не просто концепция. Нужны конкретные, четкие, разумные и строжайше соблюдаемые механизмы работы, которые не позволят вам отклониться от заданного маршрута. Двадцатимильный ритм требует от вас двух простых проявлений дисциплины: 1) вы продолжаете выполнять норму в самых неблагоприятных условиях и 2) вы не разрешаете себе ускориться, даже если обстоятельства самые что ни на есть благоприятные.

Так, Southwest Airlines поставила себе целью получать прибыль ежегодно, даже когда отрасль в целом становилась убыточной. В период с 1990 по 2003 год американская авиация свела с положительным балансом лишь 6 лет из 14. В начале 1990-х авиаиндустрия потеряла \$13 миллиардов и более ста тысяч сотрудников, а Southwest приносила прибыль и никого не увольняла. Посреди всеобщего и хронического кризиса, когда крупнейшие авиаперевозчики лишались средств и выходили из бизнеса, Southwest тридцать лет подряд оставалась доходной<sup>12</sup>.

Но столь же важно и другое правило: в хорошие времена Southwest сдерживала свой темп, расширялась лишь в тех пределах, в которых с гарантией могла сохранить доходность и не изменить своим принципам. Даже границу Техаса компания переступила только через восемь лет после начала работы и двигалась небольшими шагами: Новый Орлеан, Оклахома-Сити, Талса, Альбукерке, Финикс, Лос-Анджелес – на Восточное побережье компания вышла почти через четверть века работы. В 1996 году Southwest настойчиво приглашали более чем в сто городов. Угадайте, в скольких городах компания открыла свои терминалы? В четырех (см. рис. 3.2<sup>13</sup>).

На первый взгляд эти правила могут показаться не такими уж существенными. Но призадумайтесь: авиакомпания выработала последовательную политику, какую не сумела соблюсти никакая другая компания. Всякий воздушный перевозчик – вот уж и правда торговцы воздухом! – который посулил бы акционерам определенный *ежегодный* доход на протяжении без малого

тридцати лет, навлек бы на себя насмешки. Никто не берет на себя подобных обязательств. А Southwest взяла. И вместе с тем эта компания, акции которой котировались на фондовом рынке, добровольно сдерживала свой рост. Многие ли руководители готовы упустить возможности роста, особенно в пору бума, когда конкуренты уж точно своего не упустят? Очень немногие. Но Southwest вела свою политику<sup>14</sup>.

Многие полагают, что в современном мире, сотрясаемом стремительными переменами, уже нет места приверженцам поступательного двадцатимильного марша. Но вот парадокс: изучая как раз такую неконтролируемую и быстро меняющуюся ситуацию, мы обнаружили, что каждая компания из группы 10× образцово следовала принципам двадцатимильного марша как раз в эту беспокойную эпоху.

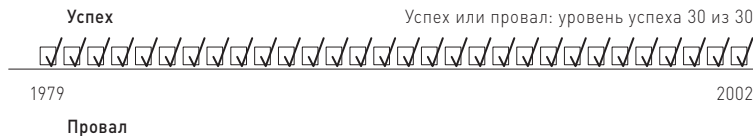
Возможно, вы сейчас перебьете нас: «Погодите, вы смешиваете понятия. Десятикратники, вероятно, могут соблюдать свой двадцатимильный марш именно потому, что они так успешны и держат все под контролем. Скорее всего, двадцатимильный марш — следствие успеха, роскошь, обеспеченная успехом, а во все не его причина». Однако факты свидетельствуют: компании из группы 10× приняли правила двадцатимильного марша задолго до того, как сделались большими компаниями.

Подчеркнем: ни одна из компаний контрольной группы не обнаружила постоянства, присущего группе 10×. Ничего похожего на двадцатимильный марш, и это одно из наиболее разительных отличий, выявленных нашим исследованием



### Рис. 3.2. Двадцатимильный марш Southwest Airlines

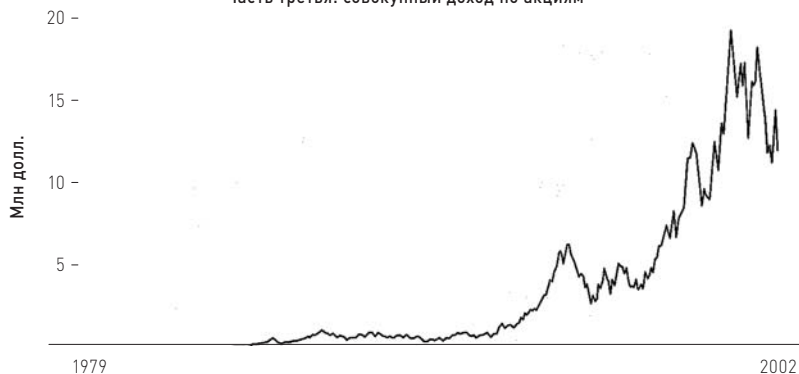
Часть первая: равномерное продвижение и в хорошие, и в плохие времена —  
определенный уровень дохода ежегодно



Часть вторая: умение сдерживаться и не расти чересчур быстро



Часть третья: совокупный доход по акциям



#### Примечания:

На \$10 000 инвестиций с 31 декабря 1972 по 31 декабря 2002 года.

(см. «Принципы правильного двадцатимильного марша»). Некоторые компании из контрольной группы — USSC, AMD и Kirschner — ни на одном отрезке исследования не проявили склонности соблюдать правила двадцатимильного марша, другие отклонялись от этих правил в неудачные для себя годы, а второе дыхание обрели тогда, когда и сами стали шагать двадцатимильными отрезками, как это случилось с Genentech под руководством Артура Левина-младшего и с Apple при Стиве Джобсе. И наоборот: такие компании из контрольной группы, как PSA и Safeco, отмеряли 20 миль поначалу и давали лучшие свои результаты, а потом, с утратой дисциплины, лишились и успехов.

### **ПРИНЦИПЫ ПРАВИЛЬНОГО ДВАДЦАТИМИЛЬНОГО МАРША**

В правильном двадцатимильном марше задаются параметры производительности, которыми определяется нижний допустимый уровень достижений за конкретный период. Это вызывает определенный дискомфорт, как жесткая спортивная тренировка или напряженная умственная подготовка, и особенно трудно (хотя отнюдь не невозможно) соблюдать эти правила в тяжелые времена.

Правильный двадцатимильный марш предполагает также и добровольные ограничения, то есть верхний предел достижений, который нельзя переступать даже в самых прекрасных условиях и при наличии соблазнительных возможностей.

Эти ограничения тоже вызывают дискомфорт, компания чувствует давление извне и страх перед конкуренцией, ее побуждают двигаться быстрее и добиваться большего.

Правильный двадцатимильный марш рассчитан в соответствии с данной компанией и ее средой. Не существует единого плана для всех компаний — план, выработанный Southwest, не подошел бы для Intel. Режим спортивной команды не подходит для тренировок в армии, а армейские переходы с полной выкладкой не стоит предлагать школьникам.

Хороший двадцатимильный марш позволяет вам контролировать основные параметры. Вы не зависите от удачи — вы в любом случае выполните поставленную задачу.

Хороший двадцатимильный марш основан на разумном расписании — временные промежутки не слишком велики и не слишком малы, а в самый раз. Если брать слишком короткие отрезки времени, гораздо сильнее будут ощущаться последствия непредсказуемых обстоятельств, если же временные промежутки слишком велики, трудно уследить за соблюдением собственных правил.

Хороший двадцатимильный марш разрабатывается самой компанией, никто не навязывает его извне и параметры не копируются слепо с каких-либо образцов. Например, было бы неправильно попросту принять в качестве основного параметра «доходность акций» лишь потому, что Уолл-стрит интересуется именно этот показатель — на самом деле он не отражает мотивацию и принципы работы конкретной компании.

Хороший двадцатимильный марш требует жесточайшей дисциплины и последовательности. Благие намерения в счет не принимаются.

## КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ХОРОШИЙ ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ

В начале 1970-х Питер Льюис предъявил своим подчиненным конкретные и жесткие требования: Progressive Insurance будет расти в таком темпе, который позволит ей сохранять высочайшее качество обслуживания клиентов и при этом сводный коэффициент не будет превышать 96%, чтобы страховая компания не терпела убытки. Что такое сводный коэффициент 96%? Продав страховых полисов на \$100, компания должна потратить не более \$96 на покрытие страховых случаев и на собственные накладные расходы. Сводный коэффициент — основной показатель эффективности страхового бизнеса; цена страховки должна рассчитываться так, чтобы денег хватало на покрытие страховых случаев, расходы по обслуживанию клиентов и еще оставалась прибыль. Если компания в погоне за новыми клиентами снижает расценки, это сказывается на сводном коэффициенте. Если компания недооценивает риски или плохо ведет страховые случаи, это опять-таки отражается на сводном коэффициенте. Если же сводный коэффициент поднимается выше 100%, компания не зарабатывает, а теряет<sup>15</sup>.

Установка Progressive на «прибыльный сводный коэффициент» стала такой же мантрой, как 20% Джона Брауна, непреклонным стандартом, который следовало во что бы то ни стало соблюдать из года в год. Позиция компании была такова: если конкуренты в погоне за большим количеством клиентов,

но отнюдь не получая при этом большую прибыль, начинают снижать расценки — прекрасно, пусть гонятся. Мы не последуем их примеру и не полезем в ту же ловушку. Прибыльный сводный коэффициент был для Progressive обязательным условием, в любых обстоятельствах, и неважно, до чего додумаются конкуренты или сколь соблазнительные возможности роста поманят компанию. В 1972 году Льюис заявил: «Не принимаются никакие извинения — ни проблемы с законодательством, ни сложности с конкурентами, ни стихийные бедствия: будет только так, а не иначе». Свой коэффициент Progressive выдерживала 27 из 30 лет за период с 1972 года по 2002 год, средний результат у нее был чуть-чуть лучше назначенных себе 96%<sup>16</sup>. А теперь сравните правила жизни Progressive с приведенными выше принципами двадцатимильного марша.

Параметры производительности: есть.

Добровольные самоограничения: есть.

План, соответствующий данной компании: есть.

Возможность контролировать: есть.

Разумное расписание: есть.

План разработан самой компанией: есть.

Жесточайшая дисциплина и последовательность: есть.

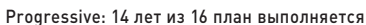
Двадцатимильному маршу требуется практичная и четко действующая стратегия. Во имя своего «закона» (20% прироста прибыли) Джон Браун разработал в Stryker целую систему — от коротких контрольных периодов до маски для подводного

плавания в награду лузерам. Питер Льюис тоже выстроил весь механизм работы вокруг 96% сводного коэффициента. «Звучит просто, но осуществить это очень трудно, — признается преемник Льюиса Гренн Ренвик. — Это как рецепт: переборщи с любым из ингредиентов, и результат окажется совсем не таким, как хотелось бы. Представьте, как обидно сознавать, что вы ошиблись только с одним ингредиентом, но зато положили его вчетверо больше, чем следовало... Принцип 96% сводного коэффициента налагал на нас определенные обязательства во всех сегментах бизнеса. Главное, мы решили расти последовательно... А не один год — наверху, другой — внизу»<sup>17</sup>.

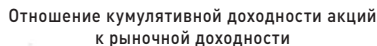
Вы рассчитываете на стопроцентный успех двадцатимильного марша? Даже компаниям из группы 10× не удавалось добиться совершенства, порой они были близки к поставленной цели, но все же чуть-чуть отставали — суть в том, что отставание они никогда не считали чем-то допустимым. Хоть раз не выполнив свой план, они как одержимые искали причины своего промаха и возможность наверстать. *Извинения не принимают, свои ошибки надо исправлять, и точка.*

Двадцатимильный марш — это порядок посреди хаоса, последовательность в хаосе неожиданностей. Но этот принцип работает лишь тогда, когда вы упорно, из года в год, достигаете поставленных целей. Если вы, начав свой путь, не проходите ежедневно двадцать миль или, хуже того, вовсе отбрасываете фанатичную дисциплину, то не вы управляете событиями, а они вами.

Доходы по страхованию



Progressive — Safeco



Расчет выполнен за период с 31 декабря 1979 года по 31 декабря 1995 года.

Присмотритесь к печальной участи компании, выбранной для сопоставления, — Safeco. До начала 1980-х Safeco с «почти фанатичной» дисциплиной соблюдала принцип доходного сводного коэффициента и в хорошие, и в скверные времена — как и Progressive. Затем, в 1980-х, Safeco утратила дисциплину (на рис. 3.3 видна точка, где пути компаний разошлись, — на рубеже 1980-х и 1990-х, когда Safeco забыла о дисциплине, а Progressive нет). Компания перестала следить за сводным коэффициентом, соблазнилась сверхвысокими доходами от инвестиций страховых сумм в рынки ценных бумаг и стала пренебрегать своим основным делом. Например, в 1989 году Safeco потеряла \$52 миллиона в своей собственной сфере, в секторе страхования, зато инвестиционный портфель принес компании \$263 миллиона<sup>18</sup>.

Затем, в 1997 году, Safeco провозгласила «замечательную новость», «сделала гигантский шаг вперед». За сумму, равную 68% своего акционерного капитала, компания, выиграв аукцион, приобрела American States. Штат Safeco увеличился почти вдвое, до восьми тысяч агентов. Одним прыжком она вознеслась с 22-го места в рейтинге страховых компаний на 12-е, из регионального страхователя собственности и несчастных случаев сделалась общенациональным и поставила перед собой еще более амбициозную цель: выйти за пределы страхового сегмента на рынок финансовых инструментов. Один из руководителей компании заявил, что она уже не будет «скучной, нудной, традиционной и консервативной». К чему дисциплина,



крохоборство двадцатимильных отрезков, когда можно одним вдохновенным прыжком наверстать упущенное? Празднуя свои гигантские шаги и огромные прыжки, CEO компании Роджер Эйгсти начал ежегодное послание акционерам за 1997 год с фразы: «Будущие поколения будут вспоминать 1997 год как год великого перелома для Safeco».

Перелом-то перелом, но не в том смысле, на какой уповал Эйгсти. Основной показатель — сводный коэффициент — упал, страховки оказались убыточными в 1998, 1999, 2000, 2001 и 2002 годах. «Видимо, мы слишком торопились расти, — признал один из руководителей Safeco, когда падение стало очевидным. — Каждый доллар, вложенный в акции Safeco в начале 1997 года, — того года, когда страховая компания приобрела American States, — за следующие три года упал в цене на 30%, компания более чем на 60% отстала от среднерыночных показателей»<sup>19</sup>. Через три года после гигантского шага и великого перелома Эйгсти ушел в отставку, совет директоров лихорадочно искал нового CEO и в итоге вынужден был пригласить спасителя со стороны. С 1976 по 2002 год сводный коэффициент Safeco оказывался прибыльным лишь 10 раз из 27, и за те же годы скучная традиционная Progressive, ни на шаг не отступавшая от критерия сводного коэффициента, обеспечила своим инвесторам в 32 раза больший доход, чем Safeco<sup>20</sup>.

Пока мы рассматривали двадцатимильные марши, где «двадцать миль» выражались в финансовых показателях — 20% роста доходности Stryker, ежегодная прибыль у Southwest, 96%

сводного коэффициента у Progressive, — однако подчеркнем: двадцатимильный марш может выражаться и в других показателях. В школе это может быть успеваемость учащихся, в больнице — состояние больных, в церкви — число новообращенных, правительственная организация может отправиться в двадцатимильный марш постоянного благоустройства, центр борьбы с бездомностью — подсчитывать число людей, получивших крышу над головой. У полицейского департамента имеется для отчета уровень преступности в округе. И даже корпорации могут отсчитывать свои двадцать миль не в деньгах, а, например, в инновациях. Так, для Intel основным принципом стал закон Мура (мощность вычислительных систем удваивается каждые полтора-два года). Intel твердо придерживалась закона Мура и в пору величия, и когда отрасль погружалась в депрессию: компания всегда сохраняла свой основной штат сотрудников, лучших инженеров, и на протяжении более тридцати лет регулярно создавала чипы следующего поколения: изобретательность, креативность стали формой непрерывного марша<sup>21</sup>.

### Двадцатимильный марш: итог на 2002 год — сопоставление

ГРУППА 10x	КОНТРОЛЬНАЯ ГРУППА
<b>Stryker</b> 20-процентный ежегодный рост доходов. Двадцатимильный марш также в области инноваций: многочисленные итерации и расширение ассортимента продуктов. В хорошие времена компания сдерживала свой рост, и это помогло ей без потерь пережить трудный для всей отрасли период с 1992 по 1994 год <sup>22</sup> .	<b>USSC</b> Хаотичный рост доходов. Стремилась к инновационным «прорывам», а не к двадцатимильному маршу инноваций. В трудный период, особенно с 1992 по 1994 год, слишком расширилась и в 1998 году перешла в другие руки <sup>23</sup> .

ГРУППА 10х	КОНТРОЛЬНАЯ ГРУППА
<p><b>Southwest Airlines</b>  Уровень доходности поддерживается на протяжении тридцати лет подряд. В отличие от других крупных авиакомпаний, Southwest Airlines имела положительный баланс даже в 2002 году, когда все пострадали от последствий теракта 11 сентября. Сдержанный рост гарантирует прибыльность и сохраняет культуру компании<sup>24</sup>.</p>	<p><b>PSA</b>  В начале пути придерживалась философии двадцатимильного марша и имела постоянный уровень доходов. В 1970-х отказалась от этих принципов. Слилась с US Air в 1986 году<sup>25</sup>.</p>
<p><b>Progressive Insurance</b>  Всегда удерживала сводный коэффициент ниже 100%, в среднем — на уровне 96%. 27 лет из тридцати добивалась прибыльного уровня сводного коэффициента. Сдерживала свой рост, чтобы сохранить высокий уровень обслуживания клиентов и не выйти за назначенный себе лимит сводного коэффициента<sup>26</sup>.</p>	<p><b>Safeco Insurance</b>  В начале своей истории страховая компания также ориентировалась на сводный коэффициент. С 1980 года компания отказалась от последовательности в пользу стремительного роста, приобрела American States. Прибыльного уровня сводного коэффициента достигала только 10 лет из 27<sup>27</sup>.</p>
<p><b>Intel</b>  Приняв во внимание закон Мура, каждые полтора-два года удваивает мощность чипов, почти не увеличивая при этом себестоимость. С беспощадной требовательностью к себе соблюдала это правило весь исследуемый нами период<sup>28</sup>.</p>	<p><b>AMD</b>  В хорошие времена начинала неудержимо расти (порой залезая в серьезные долги) и не успевала подготовиться к кризисам (особенно 1985–1986 годов.) По-видимому, отсутствуют конкретные показатели-ориентиры<sup>29</sup>.</p>
<p><b>Microsoft</b>  Двадцатимильный марш инноваций, постоянная итерация программных продуктов. Зачастую компания выводила на рынок слабые продукты, затем упорно их совершенствовала и постепенно завоевала первенство в отрасли. Никогда не превышала отведенный самой себе финансовый лимит и потому никогда не приостанавливала свой марш<sup>30</sup>.</p>	<p><b>Apple</b>  Не соблюдала в начальный период принципы двадцатимильного марша. В середине 1980-х, в начале и в середине 1990-х проходила через периоды неумеренного роста прибыли и периоды отката. С возвращением Стива Джобса усвоила принципы двадцатимильного марша инноваций, что сыграло ключевую роль в возрождении компании в 2000-е<sup>31</sup>.</p>
<p><b>Amgen</b>  Двадцатимильный марш инноваций, ориентирующийся на неуклонное развитие продуктов и постепенно нарастающие инновации. Всегда искала возможности применять известные лекарства к новым показаниям. Добилась устойчивого роста доходов<sup>32</sup>.</p>	<p><b>Genentech</b>  Не следовала принципам двадцатимильного марша в период с 1976 по 1995 год, играла по высоким ставкам и метила чересчур высоко, что в итоге привело к падению. После 1995 года приняла стратегию двадцатимильного марша, разбив прежние пятилетки на годовичные планы<sup>33</sup>.</p>

ГРУППА 10x	КОНТРОЛЬНАЯ ГРУППА
<b>Biomet</b> Сосредоточилась на постоянном прибыльном росте, добивалась этой цели 20 лет из 21. Инновации проходят в ритме двадцатимильного марша, с частыми итерациями производственного цикла. Компания никогда не позволяет себе выйти за отведенный лимит <sup>34</sup> .	<b>Kirschner</b> Принципам двадцатимильного марша предпочла стратегию «стремительного роста через слияния», влезла в долги. В результате компания к 1994 году обанкротилась и была перекуплена <sup>35</sup> .

## ПОЧЕМУ ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ ВЕДЕТ К ПОБЕДЕ

Двадцатимильный марш повышает ваши шансы на победу по трем причинам:

1. В вас крепнет уверенность, что вы сможете справиться и в неблагоприятных обстоятельствах.
2. Снижается вероятность катастрофы даже в случае стихийного бедствия.
3. Вы учитесь контролировать себя даже в неподконтрольной вам ситуации.

### ИЗ УСПЕХОВ В НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ОБСТАНОВКЕ РОЖДАЕТСЯ УВЕРЕННОСТЬ.

Уверенность не внушишь речами, она не перетекает от харизматической личности к сотрудникам, не подогревается шумными собраниями, беспричинным оптимизмом, слепым упованием. Джон Браун, молчаливый, сдержанный, избегавший похвалы, был всему этому чужд, но Stryker при нем укрепила свою

уверенность благодаря реальным достижениям: из года в год компания добивалась жестко обусловленных результатов, независимо от общего состояния экономики. Джон Браун — суровый тренер, заставлявший атлетов совершать пробежку в любую погоду, под дождем, в жару, в ветер и в снег. И его спортсмены и в дождь, и в ветер, в жару и под снегом и в день соревнований чувствовали себя уверенно, потому что знали по опыту: они *могут* победить, они тренировались, не жалея себя, как бы ни было тяжело, они тренировались в самых неблагоприятных условиях!

Упорное следование принципам двадцатимильного марша — и в хорошую погоду, и в плохую — укрепляет уверенность в себе. Добиваясь определенных успехов даже в неблагоприятных обстоятельствах, десятикратники лучше прежнего осознают, что в конечном итоге за результат мы отвечаем сами. Нечего пенять на обстоятельства.

В 2002 году в нашу исследовательскую лабораторию в Боулдере позвонил Лэтти Кур, занимавший прежде пост ректора Университета штата Аризона, а затем возглавивший Центр будущего Аризоны. «Мы признали проблему обучения детей из латиноамериканских семей одной из наших первоочередных задач, — сказал Кур, — и теперь пытаемся найти подступы

к этой проблеме. Не могли бы вы нас проконсультировать?» Кур хотел провести исследование методом сопоставления пар, который и мы положили в основу нашей работы, однако применить этот метод не к бизнесу, а к образованию: выявить благополучные школы с большим латиноамериканским контингентом, справлявшиеся даже в трудную пору, и сопоставить их с другими школами, которые в подобных обстоятельствах давали слабые результаты. Его интересовало, в чем принципиальная разница между этими учебными заведениями. Кур собрал команду исследователей во главе с Мэри Джо Уэйтс, и эта команда с помощью нашей исследовательской лаборатории провела работу под лозунгом «Успех вопреки»<sup>36</sup>. Исследование подтвердило, что факторы, не зависящие от руководства школы — количество учеников, продолжительность школьного дня, объемы финансирования, уровень родительского участия, — *не сильно* различаются в основной и в контрольной группе. Разумеется, поменяв что-то в этих факторах, можно было бы улучшить работу всех школ, но те, которые «вопреки», думали не об изменении факторов, а о том, *что в их силах сделать*. Исследователи выявили ряд практических вопросов, решение которых остается в руках конкретной школы даже в неблагоприятной ситуации. Каждая из «успешных вопреки» школ брала на себя ответственность за уровень подготовки своих учеников, исходя из трех сформулированных в отчете «Успеха вопреки» принципов:

- Не занимайтесь поисками виноватого, если школьники не учатся. Соберитесь с духом, всмотритесь в проблему, возьмите ответственность на себя.
- Не думайте, что решение «где-то там». Если ученики не учатся, школе пора меняться.
- Никого не бросать. До тех пор, пока не начнут учиться все — все ребята на каждом уроке, — нельзя считать, что школа делает свое дело.

В 1997 году младшая школа имени Элис Берн в Юме показала на чтении в третьем классе не лучшие результаты, чем школа, выбранная для сравнения, и эти результаты были существенно ниже среднего по штату. Директор Джули Пич капитулировать отказалась. Да, многие дети росли в бедных латиноамериканских семьях. Да, бюджет школы был маловат. Да, учителям приходилось делать чересчур многое, не имея для того достаточных средств. Но Джули Пич и ее штат справились со всеми трудностями и улучшили результаты чтения на 20%, превзойдя средний результат по штату. А школа, с которой исследователи сравнивали школу имени Элис Берн, *в похожих обстоятельствах* не добилась сколько-нибудь существенного прогресса в чтении. Почему?

Джули Пич с фанатичной дисциплиной сосредоточилась на одной четкой цели: улучшить результаты каждого ученика по основным предметам, в том числе по чтению. Она ввела в школе, помимо ежегодных, промежуточные отчеты, вместе

с учителями отслеживала работу учеников, постоянно внося коррективы. Джули Пич добилась сотрудничества учителей и администрации — в поисках того, как помочь каждому ребенку, они вместе изучали данные и обменивались идеями. Учебный год превратился в неумолимый двадцатимильный марш: каждого ребенка учили, оценивали, наставляли вновь. Чем лучше становились результаты, тем более возрастала мотивация и уверенность, а благодаря мотивации и уверенности крепла дисциплина, обеспечивавшая еще более высокие результаты, и вновь возрастали мотивация и уверенность и еще более укреплялась дисциплина и так далее — вперед и вперед.

Директора тех аризонских школ, что вопреки трудностям добились заметных успехов, понимали, что мечты о «спасительной реформе», гонка за новыми программами, за очередной модой подорвет и мотивацию, и уверенность в себе. Нечего искать идеальную программу или ждать государственной реформы образования — нужно действовать: выбрать среди имеющихся достаточно хорошую программу, с фанатичной дисциплиной совершать неукоснительный, циклический прогресс и следовать этой программе достаточно долго, чтобы получить устойчивый результат. Сам факт, что удастся добиться определенных результатов, укрепляет уверенность: однажды преодолев трудности, человек утверждает в мысли, что справится с ними и в следующий раз — и в следующий, и опять, и опять<sup>37</sup>.



**ИЗБЕЖАТЬ КАТАСТРОФЫ.** В 1980-х AMD чуть не погубила себя несоблюдением правил двадцатимильного марша. В 1984 году Джерри Сандерс заявил, что его компания станет первым производителем микропроцессоров, который будет расти на 60% на протяжении двух лет подряд, и что AMD за один год добьется большего, чем за 14 предыдущих. Мало того: он провозгласил цель — вывести AMD к концу десятилетия на первое место среди производителей микросхем, опередив Intel, Texas Instruments, National Semiconductor, Motorola и всех прочих конкурентов в Америке. Совершенно иначе формулировал свою задачу Гордон Мур, который примерно в тот же момент заявил, что намерен *сдерживать* рост Intel, потому что главное — не утратить контроль. Intel тоже росла быстро, но все же не так стремительно, как AMD: с 1981 по 1984 год AMD вдвое опережала по темпам роста Intel и оторвалась от всех американских конкурентов<sup>38</sup>.

А в 1985 году на индустрию микросхем обрушилась рецессия. Пострадали и Intel, и AMD, но AMD досталось сильнее. Объем продаж за год упал с \$1,1 миллиарда до \$795 миллионов<sup>39</sup>. AMD, утроившая свои долгосрочные долги, еще долго не могла оправиться, и, даже когда плохие времена закончились, Intel было уже не нагнать. В двенадцатилетний период, до краха отрасли, прибыли по акциям AMD превышали показатели Intel, в особенности благодаря рывку, осуществленному компанией в три года, с 1981-го по 1984-й (объем продаж увеличился втрое); но после краха AMD отстала, а компания Intel процветала по-прежнему, и прибыль ее акционеров в период с 1987 по 1994 год

росла в пять раз быстрее, чем доходы акционеров AMD, и далее этот темп сохранился, так что к 2002 году акционеры Intel оказались уже более чем в тридцать раз богаче. (см. рис. 3.5)<sup>40</sup>.

Истощив свои ресурсы в гонке, доведя себя до изнеможения, вы рискуете погибнуть, если в этот момент на вас обрушится стихия. Но, соблюдая правила двадцатимильного марша, вы снижаете вероятность того, что даже мощная и внезапно обрушившаяся стихия сможет вас погубить. Все десятикратники обошли своих менее удачливых конкурентов как раз в пору потрясений. Хаос, нестабильность десятикратникам не помеха — наоборот, именно в это время обнаруживаются их преимущества.

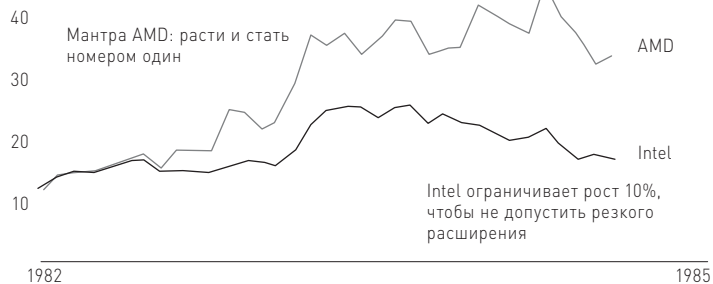
Отказ от принципов двадцатимильного марша в ненадежных и опасных условиях может привести к катастрофе. В истории всех компаний из контрольной группы отмечается момент, когда нарушение принципов двадцатимильного марша вызывало тяжелейшие последствия, и напротив, из всех десятикратников только двое нарушали эти принципы, и в обоих случаях они избежали катастрофы лишь потому, что скорректировали свой маршрут прежде, чем разразилась буря, которая могла бы их погубить.

Проведя систематический анализ трудных для соответствующих отраслей периодов, мы обнаружили важнейшее отличие: 29 раз компании, двигавшиеся в ритме двадцатимильного марша, попадали в полосу турбулентности, когда «трясло» всю

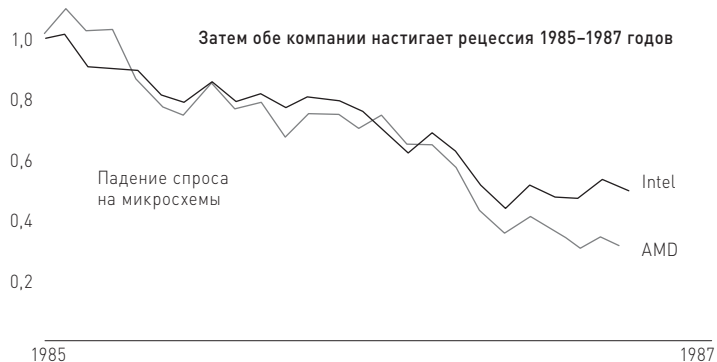
### Рис. 3.5. Двадцатимиллильный марш Intel — взлет и падение AMD

Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности

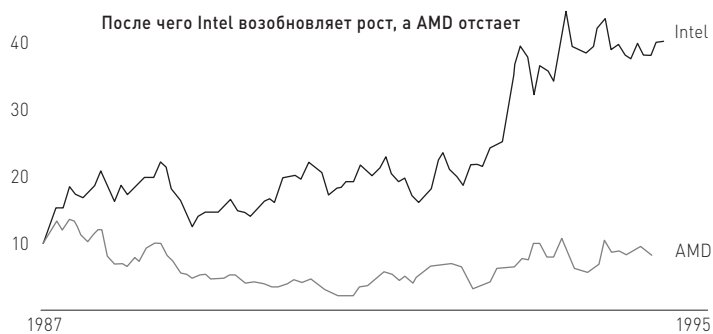
В 1982–1985 годы, в период бума, AMD стремительно растет, а Intel отстает от нее...



Затем обе компании настигает рецессия 1985–1987 годов



После чего Intel возобновляет рост, а AMD отстает



#### Примечания:

График 1: с 31 декабря 1981 г. по 31 декабря 1984 г. График 2: с 31 декабря 1984 г. по 31 декабря 1986 г. График 3: с 31 декабря 1986 г. по 31 декабря 1994 г.

отрасль, и всякий раз они благополучно выбирались из этого периода — 29 раз из 29, 100% благополучных исходов. И напротив, в 23 случаях, когда с турбулентностью пришлось бороться тем компаниям, которые пренебрегали правилами двадцатимильного марша, спастись удалось только трем.

Мы живем и действуем в непредсказуемой среде, полной опасностей и неожиданных шансов, и нельзя допустить, чтобы непредвиденное обрушилось нам на голову. Отправившись погулять теплым и приятным весенним днем по широким и удобным туристическим тропам поблизости от дома, человек может позволить себе переутомиться, потому что под вечер он вернется домой, примет обезболивающее, и усталые мышцы не будут больше его беспокоить. Но, карабкаясь на Гималаи или стремясь к Южному полюсу, опасно так напрягать свои силы: от последствий собственной неосторожности можно и не оправиться. В стабильные времена еще удастся порой безнаказанно увилить от принципов двадцатимильного марша, однако нарушение этих принципов ослабляет весь организм и подрывает дисциплину, а значит, когда наступят скверные времена, они захватят нарушителя врасплох — а ведь они обязательно придут, от них никуда не денешься.

**САМОКОНТРОЛЬ В УПРАВЛЯЕМЫХ И НЕУПРАВЛЯЕМЫХ СИТУАЦИЯХ.** 12 декабря 1911 года команда Амундсена достигла точки в 80 километрах от Южного полюса. Амундсен понятия не имел о том, как продвигается Скотт.

Скотт выбрал другой маршрут, западнее пути Амундсена, и вполне мог, по прикидкам Амундсена, опередить норвежцев. Наступила хорошая, ясная погода, с вершины ровного Полярного плато Амундсен мог с легкостью домчаться на лыжах и санях до самого полюса. Он отметил в своих записках: «Поверхность льда идеальная, отличная погода — спокойная, солнечная». Его команда преодолела уже более 1200 километров, пробиваясь через горы, поднявшись на три тысячи метров выше уровня моря. А теперь они могли одним мощным рывком за сутки достичь цели — и всех тревожила мысль, не опережает ли их Скотт.

Как же поступил Амундсен?

Он прошел на следующий день не 80 километров, а 30.

На всем пути Амундсен соблюдал размеренный темп, ни разу не допускал слишком больших переходов в хорошую погоду, останавливаясь задолго до той опасной черты, на которой рисковал исчерпать силы своей команды, но зато он, чтобы не отстать от графика, продолжал движение и в плохую погоду. И теперь он заставил свою слаженную команду неумолимо соблюдать на подступах к Южному полюсу тот же ритм, 25–35 километров в день. Кто-то из членов команды предложил увеличить скорость до 45 километров в день, но Амундсен отказался: для восстановления сил нужны отдых и нормальный сон. Концепцию двадцатимильного марша мы открыли в процессе своего исследования за три года до того, как прочли историю Амундсена и Скотта, и к тому времени уже использовали термин

«двадцатимильный марш» на собраниях рабочей группы и в разговорах с учениками и клиентами. Тем удивительнее было узнать, что именно этой идеей руководствовался Амундсен в победоносной экспедиции к Южному полюсу.

Скотт же, напротив, в хорошую погоду насмерть загонял команду, а в плохую погоду сидел в палатке и жаловался на обстоятельства. В начале декабря он записал в журнале, что их остановила снежная буря: «Думаю, никто бы не смог высунуться в такую погоду». Но когда Амундсен попал в аналогичные и даже худшие условия (было холоднее, и он находился выше над уровнем моря, пробиваясь через горные проходы), в *своем* журнале он записал: «Неприятный день — метель, ледниковые наносы, обморожения, но мы продвинулись еще на 23 километра ближе к цели». Роланд Хантфорд в истории покорения полюса отмечает, что на долю Скотта выпало 6 дней урагана, и в эти дни он оставался на месте, Амундсену же досталось 15 таких дней, и в 8 из них он продолжал свой путь, не сбиваясь с темпа: в среднем он преодолевал 28 километров в день<sup>41</sup>.

Подобно Амундсену и его команде, компании, возглавляемые десятикратниками, соблюдают принцип двадцатимильного марша, и это помогает им контролировать себя в любых обстоятельствах. Четкий план, состоящий из отрезков по двадцать миль, помогает сосредоточиться: всем членам команды известны ориентиры и важность этих вех, поэтому никто не отклоняется от маршрута.

Никто не в силах контролировать финансовые рынки, капризы клиентов вам неподвластны, как неподвластны и землетрясения. Глобальная конкуренция живет своей жизнью, развитие технологий непредсказуемо. Мало что поддается нашему контролю. Но, приняв план двадцатимильного марша, вы получаете четкие ориентиры, которые помогут вам и вашим людям продолжать поступательное движение в пору нестабильности, смятения и даже хаоса.

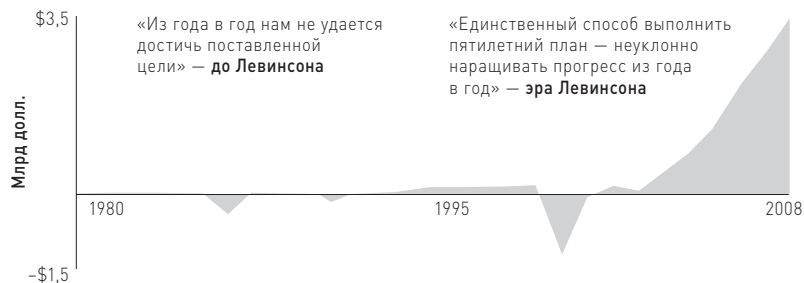
### АРТУР ЛЕВИНСОН: ОБУЧИТЬ КОМАНДУ ДВАДЦАТИМИЛЬНОМУ МАРШУ

Один из самых интересных случаев в нашей контрольной группе — Genentech. Тут многое любопытно: несостоявшиеся обещания начальных лет и поразительное возрождение, когда за руль встал один из сотрудников компании, до того малоизвестный исследователь рака Артур Левинсон, который и установил в Genentech правила двадцатимильного марша. В начале своего пути Genentech делала ставку на неслыханный инновационный прорыв, однако не соблюдала дисциплину: компания верила в свою судьбу — она стала первой компанией, занимающейся исключительно биотехнологиями, и первой решилась на размещение акций на фондовом рынке. В ней создали гормон роста для детей, лекарства для больных волосатоклеточным лейкозом, муковисцидозом, гемофилией; разработали препарат,

предотвращающий образование тромбов при инфаркте, — мы перечисляем лишь немногие из революционных изобретений. По поводу лекарства от инфаркта декан фармацевтического факультета Гарвардской медицинской школы заявил: «t-РА лечит инфаркты, как пенициллин — инфекции». И действительно, компании было чем гордиться! Но при всех инновациях Genentech не приносила ожидаемого дохода. Приобретая ее акции 31 октября 1980 года и подождав до середины 1995 года, вы бы убедились, что инвестиции не принесли вам даже среднерыночного дохода<sup>42</sup>.

**Рис. 3.6. Genentech: до Левинсона и при Левинсоне**

Доходы в 1980–2008 гг.



А затем компания вытянула выигрышный билет: главу научного отдела Артура Левинсона повысили до CEO, и, хотя он не имел прежде опыта руководства компанией, он оказался лучшим лидером в секторе биотехнологий, настоящим лидером пятого уровня, чуждым заносчивости и самонадеянности.



Сочетая с фанатичной дисциплиной мальчишеское веселье и неистощимую любовь к новому, он заставил Genentech сосредоточить усилия только на тех видах продуктов, в которых компания могла, при соответствующем экономическом режиме, опередить весь мир. В правление Левинсона Genentech наконец набрала скорость, дала великолепные финансовые результаты (рис. 3.6) и существенно превзошла среднюю доходность по рынку акций<sup>43</sup>.

В 1998 году Левинсон откровенно признал, что исторически Genentech не хватало дисциплины: «В прошлом, как я считаю, мы страдали из-за недостатков пятилетнего плана, который представлял собой не столько план, сколько оптимистический сценарий — «вот как круто все будет, если все сложится удачно». И даже этот долгосрочный план мы не считали нужным использовать как инструмент контроля и развития бизнеса. Я высидел пятнадцать таких презентаций перспективных планов, в иных из них напрямую участвовал и убедился: никто не принимает их всерьез, поскольку из года в год мы не выполняли свои же обещания». Сказав это, Левинсон объявил о новой политике Genentech: «Достичь того, чего мы хотим достичь через пять лет, можно, только добиваясь неукоснительного прогресса из года в год. Нам необходим ежегодный двадцатипроцентный прирост, а не 2% первые четыре года и 92% в пятый — так просто не бывает»<sup>44</sup>.

В истории Левинсона и Genentech можно выделить два основных момента: во-первых, двадцатимильный марш помогает воспользоваться анализом собственных неудач и превратить их в успех, ведь, пока ты жив и остаешься в игре, никогда не поздно включить режим двадцатимильного марша. Во-вторых, никакой «хит» — сколько бы вы его ни искали и даже если *найдете* — не превратит вашу компанию из хорошей в великую. Genentech проигрывала, как проигрывает талантливый, но недисциплинированный спортсмен, и осуществить свои обещания смогла лишь тогда, когда ко всем прочим компонентам успеха Левинсон добавил фанатичную дисциплину.

Современная культура заиклена на хитах. О них интересно слушать, интересно читать, интересно их обсуждать и о них писать, всегда интересно узнать о чем-то «погорячее», а уж как хочется оказаться частью чего-то такого! Но если вы в погоне за ошеломительным успехом позабудете о правилах двадцатимильного марша, вероятность потерять все возрастает многократно. Погоня за хитом, как правило, сводится к погоне за хитом, и только, и, догнав один хит, вы тут же опрометью кинетесь за следующим. Возможностей десятикратникам представлялось ничуть не больше, чем лидерам из контрольной группы, но они использовали свои возможности по максимуму благодаря принципам двадцатимильного марша. Они никогда не забывали, что очередным хитом может оказаться тот хит, который у них уже есть.

Разумеется, и здесь остается немало вопросов. Как сбалансировать фанатичную дисциплину и необходимость инноваций и адаптации в хаотичном мире? Если вы руководствуетесь только и исключительно правилами двадцатимильного марша, не шагаете ли вы прямиком к забвению? Как достичь успеха, десятикратно превосходящего успехи всех конкурентов, и выжить в мире, где происходят революционные изменения, — ведь на фоне стремительных перемен мало одной дисциплины, требуются еще и креативность, и бдительность? Этими вопросами мы займемся в следующей главе.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Концепция двадцатимильного марша оказалась основным фактором, обусловившим принципиально разные результаты в группе 10х и в контрольной группе.

Двадцатимильный марш подразумевает достижение определенных ориентиров за определенный срок — с величайшим упорством и постоянством, на протяжении долгого периода. Соблюдение этих принципов дается нелегко по двум причинам: трудно выполнять добровольные обязательства в тяжелые времена, еще труднее сдерживать свой темп, когда все обстоятельства благоприятствуют ускоренному продвижению.

### СЕМЬ ПРИЗНАКОВ ПРАВИЛЬНОГО ДВАДЦАТИМИЛЬНОГО МАРША:

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

Ориентиры двадцатимильного марша могут быть не только финансовые. Бывают креативные марши, образовательные марши, марши по улучшению обслуживания и так далее — лишь бы они соответствовали основным характеристикам правильного двадцатимильного марша.

Двадцатимильный марш укрепляет уверенность компании. Придерживаясь правил двадцатимильного марша в любых обстоятельствах и при самых неожиданных потрясениях, вы сумеете доказать себе и своей компании, что результат вашей работы зависит не столько от внешних условий, сколько от самой работы.

Когда принципы двадцатимильного марша нарушаются, организация оказывается во власти неконтролируемых стихий. Все компании из контрольной группы как минимум однажды столкнулись с большими трудностями, и, поскольку они не выработали заранее дисциплину двадцатимильного марша, это привело к катастрофе или, по крайней мере, к длительному отставанию.

Двадцатимильный марш — это самоконтроль в неконтролируемых обстоятельствах.

Десятикратники сами задают темп двадцатимильного марша в зависимости от особенностей своей компании, не допуская, чтобы внешние обстоятельства решали за них.

Никогда не поздно принять правила двадцатимильного марша, даже если в начале пути подобная дисциплина была компании чужда, — так перестроилась Genentech при Левинсоне.

### НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Двадцатимильный марш — решение для непредсказуемого мира: чем более нарастает турбулентность, тем спасительнее принципы двадцатимильного марша.

Стремление к максимальному росту и успех десятикратников взаимно исключают друг друга. Лидеры компаний из контрольной группы в удачные для себя времена гнались за максимальным ростом и тем самым готовили для своей же

компании гибель при неожиданном кризисе. Десятикратники не исчерпывали до дна все возможности роста, всегда допуская, что неприятности подкарауливают за углом — и нельзя подставляться, распространяясь сверх отведенного себе лимита.

Двадцатимильный марш отнюдь не роскошь, которую десятикратники смогли себе позволить после ряда успехов — нет, эти правила десятикратники приняли задолго до того, как сделались успешными, и эти правила и привели их к успеху.

### КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Каков ваш двадцатимильный марш? Что вы обязались осуществлять на протяжении 15–30 лет с такой же неукоснительностью, с какой соблюдали свои обязательства Stryker, Southwest Airlines, Intel и Progressive?

## Глава 4

# СНАЧАЛА ПУЛИ, ЯДРА ПОТОМ



Быть может, вы не найдете того, что искали,  
но вы найдете другое, столь же полезное<sup>1</sup>.

*Роберт Нойс\**

Вы сидите в аэропорту возле накопителя, ждете приглашения на посадку. Поднимаете глаза и видите, как мимо проходит ваш пилот — знакомая форма авиакомпании, черные очки, белая трость.

Вы усмехаетесь: вы уже не раз летали самолетами развеселой авиакомпании и знаете, что это очередной розыгрыш, рассчитанный на тех пассажиров, кто впервые воспользовался услугами этого воздушного перевозчика. Пилоты нарочно включают громкую связь и говорят друг другу: «Ты хоть помнишь, как заводить?» или: «А у кого ключ от замка зажигания?» Стюардессы обмениваются шутками с пассажирами, придумывают забавы, поддразнивают: «У нас на обед стейки с жареным картофелем... Ой, обед улетел предыдущим рейсом». Особый праздник устраивали каждому миллионному пассажиру — каждый раз, когда компания достигала очередной миллионной отметки, «юбиляра» выводили под руки из самолета и вручали ему поводья от коровы, покорно дожидавшейся на летном поле. Такой вот необычный подарок. Невозможно не любить авиакомпанию, придумавшую радикально новую модель обслуживания и общения с клиентами, внесшую

---

\* Роберт Нойс — американский инженер, основавший совместно с Гордоном Муром корпорацию Intel. *Прим. ред.*



свежую струю в становящуюся, пожалуй, консервативной отрасль.

Но есть и более серьезные причины любить эту компанию: невысокие цены, отсутствие опозданий и задержек, минимализм в обслуживании — зато без накруток. Устранена утомительная процедура оформления билетов, достаточно чека. Места не бронируются, разделение салона по классам отсутствует, никаких проволочек: самолет приземляется, разворачивается у выхода и вскоре снова готов в путь. Очень правильная система прямого сообщения, без пересадок в узловых аэропортах и ожидания чартера в местный. Словом, все просто, быстро, весело, надежно, безопасно и дешево.

Вы готовитесь подняться на борт, надеясь про себя, что миллионным пассажиром все же не окажетесь — зачем вам корова? — и любуетесь привычным зрелищем: широкий черный обвод в форме подковы чуть ниже носа самолета придает судну облик улыбающегося смайлика: окна кокпита — глаза, нос — и впрямь черный носик. Вы вновь отправляетесь в командировку на самолете компании Pacific Southwest Airlines (PSA) на ее гигантской «Летучей улыбке»<sup>2</sup>.

PSA — легенда в мире воздушных перевозок. Мало того что в улыбчивые воздушные суда этой необычной авиакомпании были влюблены все пассажиры — она разработала чрезвычайно успешную, обеспечивающую постоянный рост бизнес-модель. По этой причине, когда группа предпринимателей решила основать собственную авиакомпанию в Техасе, она решила:

чего же проще — воспроизведем ту же PSA на техасский лад. Как писала в 1971 году New York Times, глава Southwest Airlines Ламар Мьюс «часто и откровенно повторяет, что Southwest Airlines выросла из той концепции, которая обеспечила успех Pacific Southwest Airlines»<sup>3</sup>.

«Мы не боимся прослыть подражателями таких, как вы», — сказал Мьюс в 1971 году после многократных визитов в отделения PSA. И сотрудники PSA охотно принимали у себя гостей из Сан-Диего, предложили им пройти курсы и предполетной, и бизнес-подготовки. Теперь это кажется странным, но в те времена, до дерегуляции, Southwest предстояло ограничить свои операции Техасом, и PSA с ее огромным калифорнийским рынком ничто не угрожало<sup>4</sup>.

Техасские предприниматели прокатились на рейсах PSA и отметили все детали работы терминала и офиса. Они вернулись в Техас с подробными заметками и готовым руководством, с помощью которого постарались воспроизвести модель PSA во всем, вплоть до выдумок и веселья. Позднее Ламар Мьюс признавался, что устав своей авиакомпания он создавал, «главным образом копируя и перенося в новый файл». Этот факт подтверждают и книги по истории PSA. Southwest Airlines подражала PSA с такой точностью, что это была скорее фотокопия, чем рисунок по образцу!<sup>5</sup>

## СЮРПРИЗ, БОЛЬШОЙ СЮРПРИЗ

Приступая к исследованию, мы предполагали, что основным фактором успеха для десятикратников в нестабильной, стремительно меняющейся среде стали инновации. Но как объяснить ситуацию с PSA и Southwest Airlines? Вообразите себе наше изумление, когда мы увидели, что подлинный инноватор PSA давно утратил самостоятельность, хотя именно эта компания разработала самую успешную в своей отрасли бизнес-модель за весь XX век!<sup>6</sup> А Southwest Airlines, одна из самых успешных, самых любимых нами компаний на самом деле начинала не с инноваций, а с подражания.

Первым делом мы сравнили случаи Southwest и PSA и на групповом обсуждении сделали предварительный вывод: «Возможно, с авиакомпаниями дело обстоит иначе, нежели в других отраслях, тут большую роль играют масштабы деятельности и издержки, а не инновации». Мы все еще пребывали в уверенности, что, как только мы обратим взгляд на технологический сектор рынка, например производство медицинского оборудования, компьютеров, чипов, программного обеспечения, биотехнологий, мы убедимся, что компании из группы 10× внедрили больше инноваций, чем их пары из контрольной группы.

И нас ожидал большой сюрприз.

Главное потрясение произошло в тот момент, когда мы занялись двумя биотехнологическими компаниями: в этой сфере

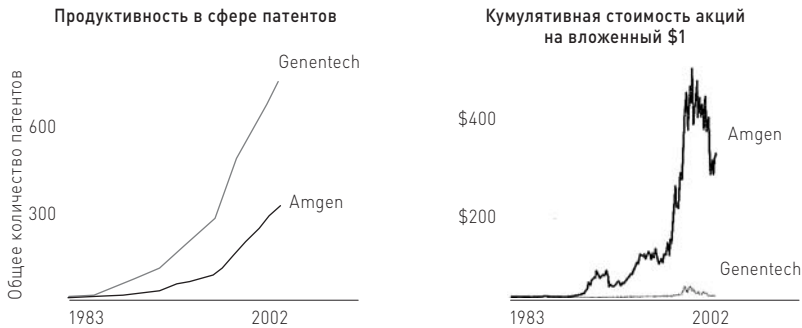
связь между инновациями и успехами вроде бы очевидна. Взгляните на два графика на рис. 4.1. Кривая слева отражает поразительные творческие успехи Genentech, в то время как Amgen более чем вдвое отстает по количеству патентов; справа поразительные финансовые успехи Amgen, опережающей Genentech по этому показателю более чем в тридцать раз. Профессор Ясит Сингх, систематически изучавший работу с патентами, обнаружил такие же пропорции в использовании патентов: Genentech создавала не только больше патентов, но и гораздо более *востребованные* патенты. Это самая инновационная компания в истории биотехнологической индустрии, она первой применила рекомбинированную ДНК в масштабном коммерческом проекте, первой получила одобрение Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов на созданный ею биотехнологический продукт; эту компанию журнал Science записал в рекордсмены — никто не сравнится с ней по количеству мощных прорывов. И все же Amgen, а не Genentech попала в нашу группу 10<sup>х7</sup>.

Тут мы заинтересовались и провели систематический анализ инноваций по конкретным отраслям, учитывая существенные для каждой отрасли аспекты инновации (например, для биотехнологии это научные открытия и производство нового продукта, а для авиакомпаний — новые бизнес-модели и принципы работы и т. д.). Мы разделили инновации на постепенные, среднего уровня и крупные, насчитали их всего 290 (31 крупная инновация, 45 средних и 214 вводимых

постепенно), сопоставили компании из группы 10× с парами для сравнения и проверили, какая из них проявила бóльшую склонность к инновациям за рассматриваемый период (см. «Анализ инноваций» на с. 331). Лишь в трех парах из семи команда из группы 10× оказалась более новаторской, чем та, с которой мы ее сравнивали.

**Рис. 4.1. Перемена ролей в биотехнологии: Amgen и Genentech**

Инновации и отдача



**Примечания:**

Источник данных по патентам в этой книге — United States Patent and Trademark Office.

Результаты нашего исследования не подтвердили изначальное предположение, будто компании из группы 10× должны оказаться более новаторскими, чем их менее успешные пары, а в некоторых особенно удививших нас случаях — например, в парах Southwest Airlines и PSA, Amgen и Genentech — компании из группы 10× оказались менее новаторскими.

Глава Stryker Джон Браун говаривал, что лучше «чуть-чуть приотставать» — не выходить на рынок первым, но и не затягивать до последнего. Напротив, его конкурент Леон Хирш (USSC) совершал прорыв за прорывом, его продукты радикально изменили современную хирургию — тут и рассасывающиеся хирургические скобки, и инструменты для малоинвазивных вмешательств. Бизнес-аналитики считали USSC лидером инноваций в ее сфере производства. *Investor's Business Daily* отмечала: «Так USSC борется с конкурентами — она опережает всех со своими инновациями». А Stryker держалась на шаг позади — и победила USSC по долгосрочным показателям<sup>8</sup>.

Даже в тех парах, где на счету компании из группы 10× оказалось больше инноваций, чем у компании, с которой ее сравнивали, то есть при сопоставлении Intel с AMD, полученные данные не подтвердили гипотезу, будто революционные инновации и есть главный фактор успеха компаний из группы 10×. На многих этапах развития Intel отнюдь не эта компания производила самый новаторский чип. Intel создала 16-битный микропроцессор позже, чем National Semiconductor и Texas Instruments. Многие сотрудники Intel признавали преимущество Motorola 68000 перед их собственным Intel 8086, затем Intel опоздала на рынок с 32-битным микропроцессором, отставала и с чипами RISC (с сокращенным набором команд) и снова наворачивала. Разумеется, есть на счету Intel и существенные инновации — мы отнюдь не утверждаем, будто компания пренебрегала инновациями, но собранные за длительный период данные показывают, что

в критические моменты Intel проявляла меньше склонности к революционным прорывам, чем кажется со стороны<sup>9</sup>. И не мы первые сделали это открытие. В книге «Воля и видение» Джерард Теллис и Питер Голдер провели систематическое исследование связи между долгосрочным господством на рынке и новаторством\*. Они рассмотрели 66 крупных секторов рынка, от производства жевательной резинки до интернета, и обнаружили, что лишь 9% компаний-пионеров оказываются в итоге победителями на рынке. Безопасную бритву изобрели не в Gillette, а в Star, мгновенные фотографии первым стала делать не Polaroid, а Dubroni, крупноформатные таблицы впервые появились не у Microsoft, а у VisiCorp, книги онлайн Amazon стала продавать отнюдь не первой, как не первой AOL предложила онлайн-услуги. Теллис и Голдер также выяснили, что 64% пионеров потерпели полный крах. Революционные инновации — великое благо для общества, однако — и так случается часто — они могут оказаться губительными для самого новатора!<sup>10</sup>

Мы представили себе, как сообщаем об этих открытиях кое-кому из лидеров-десятикратников — как бы они удивились, даже разгневались. Мы так и видели перед собой Билла Гейтса, который всегда утверждал, что для первых тридцати лет преуспевания главным фактором были инновации. Вот бы он прикрикнул на нас: «Ничего глупее я в жизни своей не слышал!»

---

\* Теллис Дж., Голдер П. Воля и видение. Как те, кто приходит позже остальных, в итоге заправляют рынками. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. Прим. ред.

Действительно, если бы мы заявили, что инновации вредны для компаний, нас бы справедливо сочли дураками. Но мы утверждаем вовсе не это, мы отнюдь не принижаем значение инноваций. Среди изученных нами компаний нет ни одной, которая не вкладывалась бы в инновации. Просто выяснилось, что наши победители вкладывались в инновации не так усердно, как мы предполагали, они не опережали в этом смысле свою отрасль и компании, выбранные для сравнения. Они изобретали *достаточно* для успеха, *но не были самыми новаторскими*.

Мы пришли к выводу, что в каждой отрасли есть свой «уровень инноваций», которому необходимо соответствовать, чтобы участвовать в игре. В некоторых отраслях, например в сфере авиаперевозок, пороговый уровень инноваций достаточно низкий, а в других, в той же биотехнологии, он значительно выше. Если компания не достигает этого порогового уровня, то она обречена на поражение, но — вот что нас поразило — *как только пороговое значение достигнуто*, особенно в зоне высокой турбулентности, уже не обязательно быть «бóльшим новатором», чем другие.

Так мы столкнулись с увлекательной загадкой: *почему*, вопреки широко распространенному мнению, инновации оказались вовсе не главным фактором, систематически обеспечивающим нашим победителям торжество над контрольной



группой. Короче говоря, едва компания преодолевает пороговое значение инноваций, достигает того уровня, который необходим для выживания и развития в конкретной отрасли, ей требуется уже *совокупность* факторов, чтобы войти в группу 10×, — и на первом месте среди этих факторов мы назовем верное соотношение креативности и дисциплины.

### Пороговый уровень инноваций

Отрасль	Основные направления инноваций	Пороговый уровень
Полупроводники, микросхемы	Новые приборы, продукты, технологии	Высокий
Биотехнологии	Создание новых лекарств, научные открытия, прорывы	Высокий
Компьютеры / программное обеспечение	Новые продукты, усовершенствования, технологии	Высокий
Медицинское оборудование	Новое медицинское оборудование, прорывы в применении	Средний
Авиакомпании	Новые виды услуг, новые бизнес-модели и практики	Низкий
Страхование	Новые виды страховки, новые виды услуг	Низкий

**КРЕАТИВНОСТЬ И ДИСЦИПЛИНА.** В 1970 году небольшая компания Advanced Memory Systems преодолела барьер, создав первый 1000-битный чип, и выпустила на рынок отлично выполненный продукт, на несколько месяцев опередив конкурента, тогда еще тоже небольшую компанию под названием Intel. Такое вступление может не привлечь внимания читателя, но подумайте:

на первом этапе развития отрасли, в разгар технологической революции и напряженной борьбы за первенство в новом секторе, отстать на несколько месяцев — все равно что прийти «все-го» на минуту позже в забеге на милю, где засчитывается лишь результат менее четырех минут. Под конец 1970 года Intel сократила отставание, выпустив свой чип 1103, но в спешке нажила немало проблем. Главное же — у ее чипа случался сбой: из-за избыточного поверхностного заряда данные сами собой стирались. Для начала только что созданная компания проиграла гонку, а потом выпустила чип памяти, склонный при неблагоприятных обстоятельствах терять память! Инженеры Intel работали пятьдесят, шестьдесят, семьдесят часов в неделю на протяжении восьми месяцев, пока не разобрались с проблемой. «Тут был сумасшедший дом, — вспоминал в 1973 году Энд Гроув. — Мне снились кошмары, буквально. Я просыпался среди ночи, заново переживая наши споры и ссоры»<sup>11</sup>.

Но всему вопреки Intel нагнала Advanced Memory Systems, обогнала, а потом и уничтожила. «Наш дизайн был лучше, но на рынке мы проиграли, — пояснял глава Advanced Memory Systems. — Intel нас попросту сделала». К 1973 году Intel 1103 стал мировым бестселлером, все крупные производители компьютеров использовали именно его<sup>12</sup>.

По какой причине?

Да, инновации сыграли свою роль: в итоге 1103 оказался очень хорош. Но еще лучше оказался лозунг, придуманный компанией в том же 1973 году: «Intel доставляет»<sup>13</sup>.

«Наша готовность поставлять детали изменила баланс в нашу пользу», — объясняет первые успехи Intel Роберт Нойс<sup>14</sup>. Intel была одержима производством, поставками, масштабом. «Мы хотели создать один безукоризненный с инженерной точки зрения проект, — продолжает Нойс, — и продавать его снова и снова».

Лозунг «Intel доставляет» сделал для компании то, чего не сделал бы лозунг «Инновации от Intel», — ввел ее в группу 10х. Еще точнее: «Intel осуществляет необходимые инновации — до определенного уровня, а потом побивает всех — полностью, фанатично, одержимо — своей способностью поставлять новый продукт по оговоренной цене, с высочайшей надежностью, со строгим постоянством»<sup>15</sup>. В этом суть предпринятого Intel похода в группу 10х.

Основатели Intel считали, что инновации без дисциплины — прямой путь к катастрофе: «Наш бизнес существует на краю пропасти», — заявил в 1973 году Гордон Мур, обсуждая склонность чересчур ретивых технологов обещать больше, чем они в состоянии произвести: в итоге они не могли поставлять в срок чипы достаточного уровня надежности и за разумную цену. Первоначальная формулировка закона Мура, записанная им в 1965 году, предусматривала не просто удвоение сложности микросхем за полтора года (аспект инноваций), а *минимальную*

*стоимость* этого удвоения. Закон Мура предписывал дисциплину и масштаб производства, а не только гонку за инновациями. Как пишет Лесли Берлин в авторитетной и увлекательной книге *The Man Behind the Microchip* («Человек, создавший микросхему»), «для продвижения вперед Intel требовалась не отвага, чтобы совершать огромные прыжки, но дисциплина, чтобы делать шаг за шагом, контролируя себя». В эту эпоху Энди Гроув сказал: «Чтобы не подорвать нашу технологию, нужно все систематизировать». В той же статье он сравнил производство микросхем с точки зрения Intel с производством высокотехнологичных конфеток драже. Гроув ставил своей компании в образец не продвинутые научно-исследовательские лаборатории, а — подумать только! — McDonalds и держал на рабочем столе упаковку для гамбургера с пародийной надписью McIntel. Через четверть века после успеха микросхемы 1103 Intel заново сформулировала свои основные ценности. И что она поставила во главе списка? Не инновации, не креативность, но дисциплину<sup>16</sup>.

Конечно, одной дисциплиной величие себе не обеспечишь, важно сочетание дисциплины и креативности. В книге «Построенные навечно» мы назвали это «подлинным Гением союза “и”». Давний друг Херба Келлера, главы Southwest Airlines, сформулировал это так: «Люди не понимают, что безумная изобретательность ирландца сочетается у Херба с беспощадной прусской дисциплиной. Подобная комбинация встречается очень редко»<sup>17</sup>.

Основная задача — и как редко ее удается осуществить! — смешать энергию творчества с неукоснительной дисциплиной так, чтобы не погасить творческую энергию, а приумножить. Обвенчав с инновациями высокую функциональность, вы увеличиваете цену своей креативности — вот что делают десятикратники.

Сопоставляя креативность в основной и контрольной группах, мы подошли к ключевой проблеме: с одной стороны, в неопределенном и нестабильном мире фанатичная сосредоточенность на инновациях не гарантирует успеха и может даже привести к провалу: сделаете крупную ставку не на ту инновацию, не сумеете вовремя осуществить свои инновации — и проиграете. С другой стороны, если сидеть тихо и никогда не решаться на новое, дерзкое, весь мир пройдет мимо, и вы погибнете уже от инерции. Выход один: заменить примитивную мантру «инновации или смерть» на куда более полезную идею: *сначала пули, ядра потом.*

## ПУЛИ И ЯДРА

Вообразите: вы на корабле, к вам приближается вражеское судно. Пороха у вас не так уж много. Вы засыпаете весь порох в главную пушку и выпаливаете большое ядро. Ядро летит над

гладью океана... и отклоняется от цели на 40 градусов. Вы бросаетесь в трюм, а пороха больше нет. Это конец.

А если бы, заметив приближение врага, вы отсыпали немного пороха и выстрелили для начала из ружья? То же самое — промах на 40 градусов. Вы делаете поправку, стреляете снова — 30 градусов. Третья пуля разминется с мишенью всего на 10 градусов. Четвертая — бац! — угодит точно в корпус надвигающегося пирата. А вот теперь берите весь оставшийся порох и пускайте большое ядро по пристрелянной мишени. Враг тонет. Вы победили.

4 апреля 1980 года венчурный инвестор Уильям Боуз и ученый Уинстон Салсер пригласили небольшую группу исследователей и инвесторов в Калифорнийский технологический институт, чтобы обсудить перспективы только что созданной биотехнологической компании. У компании пока не было CEO, своего продукта, маркетингового плана, конкретного направления развития. Все сводилось к научному совету и группе людей, готовых вложить около \$100 000 в пионерскую по тем временам область работы с рекомбинированной ДНК. Простая идея: находим лучших людей, платим им деньги за то, чтобы они попробовали так и сяк применить новехонькую технологию рекомбинированной ДНК, натываемся на что-то интересное, разрабатываем продукт и строим успешную компанию<sup>18</sup>.

Шесть месяцев спустя Боуз переманил Джорджа Ратмана, вице-президента по исследовательской работе Abbott

Laboratories, и предложил ему возглавить этот маленький стартап, из которого выросла Amgen. Ратманн и трое его подчиненных начинали в блочном здании в Таузенд-Оукс — там располагался также евангелический хор.

Задача № 1: найти правильных людей.

Задача № 2: запастись порохом (дополнительное финансирование).

Задача № 3: найти путь к успеху и построить великую компанию<sup>19</sup>.

Но как?

Amgen взяла на вооружение технологию рекомбинированной ДНК и «применяла ее практически ко всему»<sup>20</sup>. Компания не жалела пуль:

Пуля: лейкоцитарный интерферон для лечения вирусных заболеваний.

Пуля: вакцина от гепатита В.

Пуля: фактор роста эпидермиса для заживления ран и язвы желудка

Пуля: иммунологические маркеры для диагностических тестов.

Пуля: гибридизация проб ДНК для диагностики рака, инфекционных заболеваний и генетических отклонений.

- Пуля: эритропоэтин (ЕРО) для лечения анемии при хронических заболеваниях почек.
- Пуля: гормон роста цыплят для выращивания кур.
- Пуля: гормон роста коров для получения большего количества молока.
- Пуля: факторы, высвобождающие гормоны роста.
- Пуля: вакцина от парвовируса свиней для лучшего сохранения поголовья.
- Пуля: вакцина от инфекционного гастроэнтерита для предотвращения кишечных инфекций у поросят.
- Пуля: биотехнологическое индиго для окраски джинсов<sup>21</sup>.

К 1984 году эритропоэтин (гликопротеин для лечения анемии, стимулирующий выработку красных телец крови) показался наиболее многообещающим из всех разработок. Наука приносила свои плоды, специалисты Amgen сумели изолировать ген ЕРО, и компания стала активнее жечь порохов: перешла к клиническим испытаниям, доказала эффективность своего продукта, получила патент и так далее. Затем, проведя научные исследования и оценку рынка (200 000 людей с хроническими заболеваниями почек только в США), Amgen выпалила ядром: построила первый испытательный завод, вложила деньги в производство, наняла команду уже для промышленной работы. ЕРО стал первым блокбастером в истории генной инженерии<sup>22</sup>.



Ранняя история Amgen служит иллюстрацией к ключевому принципу, рассматриваемому в этой главе: сначала пули, ядра потом. Сначала стреляете пулями и смотрите, какая из них попадет в цель. Обретя благодаря такому опыту уверенность, концентрируете все усилия и выпускаете ядро. Попав в цель ядром, продолжаете двигаться двадцатимильным маршем, стараясь извлечь максимум из этого успеха.

История компаний группы 10× похожа на поле битвы со множеством воронок, но куда больше ими выпущено пуль, которые «ушли в молоко» (см. «Зачем нужны пули?» на с. 126). Ретроспективный анализ, как правило, сосредоточивается только на крупных снарядах, и оттого складывается впечатление, будто успех достается в награду за высочайшие ставки, будто десятикратники всякий раз палят ядрами. Однако исторический анализ раскрывает другой сюжет, в котором десятки мелких пуль зарываются в грязь и лишь изредка пролетает — но зато и попадает прямо в цель — ядро.

Компании из группы 10× стреляют и креативными пулями (новые продукты, технологии, услуги, процессы), и пулями-приобретениями. Мы сочтем новое приобретение «пулей», если оно соответствует тем же трем критериям: обходится недорого, нерискованное и не отвлекает от основного дела. Так, Biomet с помощью приобретений исследовала новые рынки, технологии, ниши, но соблюдала при этом собственные

правила дисциплины. Не следовало ради новых приобретений влезать в долги: компания сначала убеждалась в том, что и после покупки ее баланс останется заметно выше нуля, — это и гарантировало низкий риск, низкую себестоимость и сохранение основного курса<sup>23</sup>.

### ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПУЛИ?

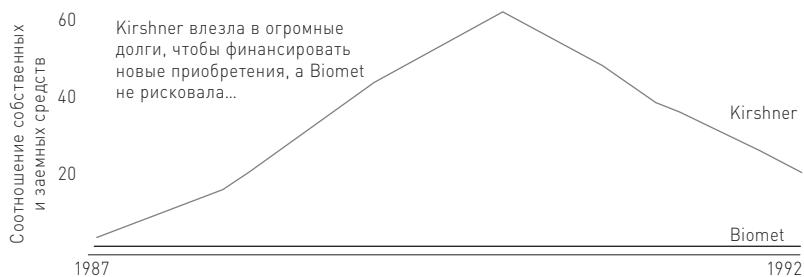
«Пуля» — это проверка опытным путем, что будет работать. Пуля должна отвечать трем критериям:

- 1. НИЗКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ.** Примечание: размеры пуль растут с размерами компании. То, что для компании с капиталом в миллион будет ядром, для капитала в миллиард покажется пулей.
- 2. НЕВЫСОКИЙ РИСК.** Примечание: невысокий риск не подразумевает максимальную вероятность успеха. Речь идет о том, что промах в данном случае не влечет за собой сколько-нибудь серьезных последствий.
- 3. НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ОСНОВНОГО МАРШРУТА.** Примечание: имеется в виду, что компания в целом не должна будет менять ориентиры. Разумеется, отдельным сотрудникам придется всерьез «отвлечься».

Напротив, Kirschner, с которой мы сравниваем Biomet, выстреливала ядрами, влезая ради новых приобретений в долги и сильно рискуя (рис. 4.2). Каждое ее приобретение

**Рис. 4.2. Kirshner и Biomet**

**Разный калибр — разный результат**



**Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности**



**Примечания:**

1. Долг = сумма текущих обязательств + сумма долгосрочных обязательств.
2. Расчет выполнен за период с 31 декабря 1986 года по 31 декабря 1992 года.

непрерывно должно было попасть в цель, иначе компанию ожидали серьезные неприятности. В 1988 году Kirschner выкупила из всех орудий, купив Chick Medical по цене, превышавшей 70% стоимости всех акций самой Kirschner<sup>24</sup>. Этот ход оказался серьезнейшей ошибкой, которая усугубилась еще и тем, что сотрудники отдела продаж Chick Medical перебежали к конкуренту. После того как Kirschner профинансировала и эту сделку, и другие приобретения, уровень ее обязательств перед акционерами взлетел с 43% от акционерного капитала до 609%, что сделало компанию крайне уязвимой. Стремительно терявшая деньги, раздавленная долгами, ничего не добившаяся своими приобретениями, Kirschner вынуждена была в 1994 году перейти под управление Biomet<sup>25</sup>.

## ОПАСНЫЙ СОБЛАЗН НЕ ПРИСТРЕЛИВАТЬ ЯДРА

Принцип «сначала пули, ядра потом» требует от нас ряда последовательных действий:

- Произвести залп.
- Проверить: удалось ли попасть в цель?
- Проанализировать: стоит ли превращать одну из метких пуль в ядро?
- Конвертировать: сосредоточить ресурсы и выпалить по мишени ядром, предварительно пристреляв его.

- Никогда не стрелять непристрелянными ядрами.
- Прекратить расходовать пули, оказавшиеся неэффективными.

Ядрами стреляют и компании из группы 10×, и те, с которыми мы их сравниваем, но компании из контрольной группы норовят выпалить из пушки *прежде*, чем проведут пристрелку и калибровку, то есть эмпирическую, основанную на реальном опыте оценки, и убедятся, что ядро должно попасть в цель. Краткости ради мы будем называть ядра, выпущенные до эмпирической проверки и оценки, *непристрелянными*. В группе 10× оказывают заметное предпочтение *пристрелянным ядрам*, в то время как контрольная группа мечет во все стороны непристрелянные (в группе 10× уровень пристреливания составляет 69% против 22% в контрольной). Пристрелянное ядро, стреляет ли им компания из группы 10× или из контрольной группы, попадает в цель вчетверо чаще пущенного наугад (88% попаданий против 23%). (См. «Сначала пули, ядра потом» на с. 337.)

В 1968 году PSA выпустила ядро под названием «Перелет-переезд-отель». С виду отличная идея. Пассажирам по прибытии нужен в аренду автомобиль и нужны номера в отеле. Поэтому для авиакомпаний вполне логично включить в сферу интересов прокат автомобилей и отели. PSA начала скупать и брать в аренду на 25 лет калифорнийские отели, в том числе стоявший на якоре океанский лайнер Queen Mary. Прикупили

и компанию по прокату автомобилей, быстро ее расширили, увеличив парк до двух с лишним тысяч машин и предложив 20 точек проката. PSA могла бы для начала пристрелять пули: купить один отель, заключить с компанией по автопрокату партнерское соглашение, испробовать новую услугу в одном городе, посмотреть, как работает (или не работает) новая концепция. Но нет, авиакомпания сразу решила играть по-крупному, а ядро «Перелет-переезд-отель», увы, пролетело мимо цели, и убытки по этой программе с каждым годом только возрастали. «Не умеем мы управлять отелями», — подытожил вскоре глава компании Флойд Эндрюс<sup>26</sup>.

Затем, в начале 1970-х, PSA вновь выстрелила непристрелянным ядром, заключив контракт на покупку пяти широкофюзеляжных джетов L1011 — цена сделки составляла 1,2 от кумулятивной цены акций PSA на тот момент. Как вы помните, авиакомпания занималась перевозками на короткие расстояния, посадка-посадка производилась быстро, самолеты PSA совершали стремительные челночные рейсы по Калифорнии. И как в эту концепцию вписывались широкофюзеляжные салоны, посадка в которые по определению занимает немало времени? Затем PSA приспособила новые самолеты под себя, установив более широкие двери и убрав кухню, — после такой переделки компания уже не могла рассчитывать перепродать самолеты, если бы ей вдруг понадобились деньги. Требовались и существенные вложения для обслуживания L1011 — другие погрузчики, ремонтное оборудование, бортовая оснастка,

обучение персонала. Двигатели с напорным усилием в 20 тонн пожирали огромное количество авиатоплива, ввергая компанию в убытки всякий раз, когда не удавалось заполнить 300-местный салон<sup>27</sup>.

И как раз в тот момент, когда PSA пересаживала своих пассажиров на большие L1011 и надеялась оправиться от фиаско с программой «Перелет-автомобиль-отель», арабы наложили эмбарго на экспорт нефти, и цены на топливо взлетели вдвое. Весь рынок постигла рецессия. Инфляция вынуждала повышать цены, но Калифорнийская комиссия по коммунальным службам (California Public Utilities Commission), в ведении которой находились цены на авиаперелеты, в ответ на ходатайство PSA разрешить ей продавать билеты на 16% дороже допустила повышение всего на 6,5%. Забастовали механики. Большие самолеты летали с пустыми салонами, и в конечном счете их оставили гнить в пустыне и никогда уже не использовали во флоте PSA. В 1975 году вице-президент компании по финансам подытожил: «Никогда еще мы не были так близки к банкротству»<sup>28</sup>.

PSA так и не вернула себе былое величие и продолжала стрелять непристрелянными ядрами в отчаянной попытке удержаться в воздухе. Она попыталась создать совместную компанию с Braniff Airlines, надеясь превратиться в национального авиаперевозчика, но затея прожилась недолго и испустила дух вместе с Braniff; затем компания отказалась от привычной политики «минимум накладных расходов», заказала небольшие джеты у McDonnell Douglas, изменив принесшему ей успех Boeing.

Попыталась PSA заняться и добычей нефти и природного газа. И во всех начинаниях ее постигали катастрофы: дерегуляция породила множество агрессивных конкурентов; тяжба с Lockheed из-за L1011 ввергла компанию в финансовые трудности; забастовка пилотов вынудила на 52 дня прекратить работу. McDonnell Douglas почему-то затянула выполнение заказа на DC-9-80, и как раз в тот момент, когда забастовка закончилась, у компании не оказалось нужного количества транспортных средств, что подорвало ее репутацию надежного, всегда соблюдающего график перевозчика. Довершила дело трагедия: учебная Cessna врезалась в PSA 727, шедший на посадку в Сан-Диего, и оба самолета рухнули. «Башня, мы падаем, — успел доложить пилот пассажирского судна. — Это PSA»<sup>29</sup>. Наконец, 8 декабря 1986 года PSA капитулировала, и ее перекупила US Air. Самолеты PSA, улыбаясь знакомой улыбкой, въезжали один за другим в распахнутые ангары, а там их поджидали рабочие с сильными моющими средствами и бластерами для покраски — из ангаров воздушные суда возвращались уже безликими, перекрашенными под единый стандарт гигантского флота<sup>30</sup>.

Печальная судьба PSA показывает, как опасно в нашем неустойчивом, полном неприятных неожиданностей мире палить направо-налево из пушек. Если в тот момент, когда компания принялась стрелять ядрами, на нее обрушатся удары, итог, скорее всего, будет катастрофический.



Мы, конечно, говорим о непристрелянных ядрах, которые летят мимо цели. А что если такое ядро случайно попадет в цель? Ведь стоит же рискнуть, если есть вероятность большой отдачи? Но в том-то и беда: иной раз попадание оказывается даже *опаснее*, чем промах. Прибыль, полученная внезапно, вопреки вероятности, — лишний соблазн. Всегда помните о том, что удачные исходы скверного начала весьма опасны. Даже хорошее начало и правильно осуществленные действия не гарантируют добротного результата, и неправильный процесс, со своей стороны, не гарантирует непременно плохого итога, но, когда неверные действия приносят награду — когда вылетевшее наугад ядро попадает в цель, — это поощряет компанию рискнуть и произвести непристрелянными ядрами целый залп.

Что вы ответите другу, родственнику, который надумает съездить в Лас-Вегас и поставить половину своего состояния на один оборот рулетки? Предположим, этот ваш друг вывел теорию, что выиграть можно, лишь сделав большую рискованную ставку в рулетке или другой азартной игре, и вот он едет в Лас-Вегас, делает огромную ставку — и выигрывает. Ваш друг возвращается домой и хвастает: «Вот видите, как здорово играть в рулетку! Смотрите, как я обогатился! На следующей неделе поеду снова и поставлю *все* свои деньги».

## ДЕСЯТИКРАТНИКИ УЧАТСЯ НА СВОИХ ОШИБКАХ

Компании 10× тоже не всегда безупречно следуют правилу пуль и ядер. В начале 1980-х Southwest купила Muse Air, изменив своей надежной бизнес-модели, — и потерпела неудачу. Intel надумала в 1990-х перевести персональные компьютеры на новую технологию Rambus — опять-таки провал. Но в тех редких случаях, когда десятикратники выстреливали непристрелянными ядрами, они быстро усваивали урок и возвращались к прежнему методу: сначала пули, ядра потом<sup>31</sup>.

Так же и Progressive Insurance почти всегда соблюдала четкие правила, не допускавшие стрельбы непристрелянными ядрами: объем любого нового бизнеса не должен превышать 5% общих доходов компании до тех пор, пока этот бизнес не будет полностью отлажен и устойчивая прибыль обеспечена. В середине 1980-х Progressive нарушила свое же правило, начав страховать компании, занимающиеся грузоперевозками и междугородними автобусами. За два года этот бизнес с нуля подскочил до \$61 миллиона номинального объема страховых премий (почти 8% от общего объема страховых премий компании). В один год штат служащих, занимавшихся страхованием грузоперевозок, вырос вдесятеро — притом что убытки составили 23%, а на следующий год объем страховок увеличился почти втрое. «Мы думали, это знакомый нам рынок — водители-неудачники, только машины побольше», — оправдывался потом представитель Progressive, но оказалось, что это

бизнес совсем иного рода. Грузоперевозчики могут куда лучше защищать свои интересы, чем отдельные водители, и они нанимали искушенных адвокатов и отстаивали свои права и претензии. «Финансовая катастрофа», — подытожил Льюис, потеряв на этом деле 84 миллиона. «Мне стыдно за то, что мы довели себя до такого, — признавал он и указывал на виновника: — Это я несу всю ответственность за то, что произошло»<sup>32</sup>.

Даже десятикратники допускают ошибки, порой огромные ошибки, выпуская ядра наугад. Но ошибки они рассматривают как урок, пусть и дорогостоящий: раз уж беда случилась, надо извлечь из нее хоть какую-то пользу, усвоить эту науку и никогда больше не совершать подобных ошибок. Те компании, с которыми мы сравниваем группу 10х, зачастую пытаются исправить ущерб, нанесенный не попавшим в цель ядром, выпуская еще и еще непристрелянные ядра, а компании из группы 10х исправляют ситуацию, восстанавливая дисциплину и строжайше запрещая себе стрелять из пушек, прежде чем ядра будут проверены и пристреляны.

Progressive дала самой себе обет никогда больше не стрелять непристрелянными ядрами и в дальнейшем применила полученный урок, когда занялась стандартными страховками. Progressive начинала с нестандартных страховок, продавая их

водителям из группы высокого риска, с которыми отказывались иметь дело другие компании. Стоило ли Progressive занять также сектор традиционного страхования, обслуживать более широкую группу водителей? Руководители компании не могли заранее решить этот вопрос, но они знали, как его следует решать: начать с нуля<sup>33</sup>.

В 1991 году Progressive провела эксперимент в нескольких хорошо ей знакомых штатах, в том числе во Флориде и Техасе. Два года спустя компания все еще пристреливалась, пробуя стандартную страховку в большем количестве штатов. Пуля за пулей, каждая приносила определенный результат, каждая подтверждала, что этим сектором стоит заняться. И в 1994 году, опираясь на собранные эмпирические данные — мы убедились, что справляемся! — Progressive собрала побольше пороха и выпалила ядром, то есть полностью вошла в сектор стандартного страхования. К концу 1996 года компания оформляла стандартные страховки во всех 43 штатах, где имеются ее отделения. Еще через пять лет стандартное страхование выросло до 50% общего объема страховок Progressive, и к 2002 году компания поднялась на четвертое место в рейтинге американских автостраховщиков<sup>34</sup>.

Если с грузовыми перевозками Progressive преждевременно выпалила ядром, а со стандартными автостраховками, наученная печальным опытом, сначала пристрелялась, а потом уже выпустила ядро прямо в цель, то, проверив сектор страхования

жилья, она решила *вовсе не* стрелять по нему. Поначалу затея продавать страховку жилья казалась разумной: многие клиенты могли бы объединить автострахование и страхование жилья. Можно представить, как аналитики компании составляли таблицы и рисовали графики, доказывая выгодность и практичность такого решения; возможно, рекомендовались и крупные приобретения. Но руководство Progressive знало: убедиться, что план сработает, можно лишь на практике, а не благодаря большому количеству слайдов на презентации. Итак, компания вновь принялась стрелять пулями, как и перед переходом к стандартному страхованию, то есть опробовала новую программу в нескольких штатах. На этот раз, однако — в отличие от стандартного автострахования, — все пули упорно летели мимо, и на том дело и закончилось<sup>35</sup>.

Три исторических решения, принятых Progressive — страхование грузовиков (непристрелянное ядро), стандартное автострахование (пристрелянное ядро) и страхование жилья (пули, а затем решение не выпускать ядра), — в совокупности иллюстрируют чрезвычайно важный принцип: в нестабильном, ненадежном, быстро меняющемся мире нельзя полагаться на анализ в чистом виде: теория до добра не доведет. Конечно, аналитические навыки по-прежнему востребованы, но куда важнее эмпирическое подтверждение.

В этом и заключается основной принцип: *проверяйте все на практике*. Не сковывайте свои идеи, но не забывайте проверять свое вдохновение эмпирическими доказательствами. Не обязательно самому стрелять — вы можете проследить, как ложатся чьи-то пули и научиться на эмпирическом опыте другой компании. Southwest Airlines стала едва ли не самым успешным стартапом в истории благодаря той проверенной на опыте модели, которую она переняла у PSA. Руаль Амундсен построил свой план на опробованных технологиях, которые веками отрабатывались эскимосами, в том числе он перенял у них сани с собаками, а Роберт Скотт поставил на только что изобретенные мотосани, не испытанные в экстремальных полярных условиях. Важно не столько оказаться первым или наиболее креативным — куда более ценно понять, *что будет работать на практике*, научиться делать это лучше конкурентов, а затем выжать из успеха максимум, применяя принципы двадцатимильного марша<sup>36</sup>.

## ЭМПИРИЧЕСКАЯ ПРОВЕРКА, А НЕ ДАР ПРЕДВИДЕНИЯ

Приступая к исследованию, мы гадали, не окажутся ли наши победители пророками, способными предвидеть будущее, опережать ход событий и выигрывать благодаря своему дару. Но это предположение не оправдалось. Даже великий гений

программирования Билл Гейтс не проявлял особого таланта предугадывать будущее — создав операционную систему для IBM PC, он вовсе не планировал захват рынка компанией Microsoft: когда IBM неожиданно попросила его заняться разработкой операционной системы, он занимался преимущественно языками программирования. И не Гейтс способствовал тому, чтобы Microsoft освоила рынок интернет-браузеров<sup>37</sup>.

В 1987 году Билл Гейтс должен был сделать нелегкий выбор: DOS/Windows или OS/2. С одной стороны, компьютеры IBM PC приняли в качестве стандарта MS-DOS, и Windows совмещались с DOS, а совместимость программных продуктов — залог их рыночного успеха. С другой стороны, IBM хотела получить новую операционную систему и наняла Microsoft для разработки продукта, который получит название OS/2. В апреле 1987 года IBM потрясла свой сектор рынка новой линией компьютеров с более технологически совершенной системой OS/2, и сам Гейтс был уверен, что через два года торжество OS/2 станет неоспоримым<sup>38</sup>.

И все же, не афишируя этого, Гейтс продолжал расходовать пули, занимаясь также усовершенствованием Windows. Мало ли что, а вдруг OS/2 потерпит крах? Вдруг даже IBM окажется не под силу внедрить новый стандарт вместо DOS? Вдруг разработчики программного обеспечения не захотят перелицовывать свои программы под OS/2 и владельцы новых компьютеров не получат доступа ко многим интересным возможностям? *Что если? Что если?* Продуктивная паранойя не позволяла Гейтсу

подвергать Microsoft стольким опасностям, и потому, вопреки сопротивлению даже ближайших помощников, он подстраховался, поручив небольшой группе сотрудников и дальше заниматься Windows... Так, на всякий случай. Гейтс был достаточно умен, чтобы понимать, что он не в состоянии предсказать судьбу OS/2<sup>39</sup>.

К концу 1988 года OS/2 отвоевала себе лишь 11% рынка. Плохие новости для IBM, но *не* для Microsoft, ибо, как писала Business Week: «Microsoft в любом случае останется в выигрыше. Если OS/2 не приживется, эту нишу займет MS-DOS». Публично Гейтс предсказывал торжество OS/2, но тем временем скапливалось все больше эмпирических свидетельств в пользу Windows. «Кто мог бы предвидеть... что 1989 год станет Годом Microsoft Windows, а не OS/2, — вопрошала PC Week. — И тем не менее это произошло». Windows 3 мгновенно покорила рынок, за четыре месяца был распродан миллион копий — а триста тысяч дисков с OS/2 с трудом разошлись за три года<sup>40</sup>.

И тогда Гейтс сосредоточил все усилия на Windows. К 1992 году более миллиона копий этой программы продавалось ежемесячно, а Гейтс начал разработку Windows 95. Ядро ударило прямо в цель: миллион клиентов Windows 95 набрался всего за четыре дня, обеспечив Microsoft главенство на рынке. Компания продолжала свой поход в ритме двадцатимильного марша, превратив Большой Успех в Очень Большой и Долговечный Успех<sup>41</sup>.



У десятикратников нет особого дара предвидения. Даже Билл Гейтс, гениальнейший предприниматель нашей эпохи, не мог точно предсказать развитие событий в своем бизнесе, с какой же стати полагаться на стратегию «всмотрись в будущее и овладей им»? С таким лозунгом никто не преуспеет.

Мы, команда исследователей, даже обрадовались, когда поняли, что для величия посреди хаоса отнюдь не требуется пророческий дар. Вы не знаете, что произойдет, и никто этого не знает, а потому в данной главе мы укажем метод, который помогает продвигаться вперед, не позволяя неопределенностям и неожиданностям мешать вашему продвижению. По мере того как мы глубже разбирались в методах десятикратников, в их подходе к неопределенности и переменам, мы и сами стали менять свой метод, даже терминологию, отказались от попыток предсказывать будущее и выводить «правильный» ответ аналитически. Мы стали задавать другие вопросы:

«Куда стрелять, чтобы получить ответ?»

«Как попасть пулей в эту проблему?»

«Какими пулями стреляли наши коллеги?»

«Какой урок можно извлечь из их опыта?»

«Стоит ли вновь стрелять по той же мишени?»

«Собралось ли у нас достаточно эмпирических доказательств, чтобы стрелять из пушки?»

Знай вы заранее, в какую цель метить ядрами, вы бы не тратили пули, а сразу заряжали пушку. Но этого никто не знает, поэтому приходится сначала стрелять пулями, заведомо понимая, что часть из них «уйдет в молоко». И все же потом наступит момент, когда вы соберете достаточно сведений, чтобы стрелять ядрами, — но этот момент тоже нельзя упустить. Если стрелять только пулями и так и не отважиться на ядро, на крупную ставку, рискованный шаг, компания никогда не достигнет величия.

## ВОЗРОЖДЕНИЕ APPLE: ПУЛИ, ЯДРА, ДИСЦИПЛИНА И КРЕАТИВНОСТЬ

Надумав в начале 2000-х годов открыть розничные магазины Apple, Стив Джобс сразу же сказал себе, что не знает, как это делается. Поскольку у него такого рода эмпирический опыт отсутствовал, он спросил: «Кто лучший специалист по рознице?» Ответ гласил: Микки Дрекслер, возглавлявший в ту пору The Gap. Джобс пригласил Дрекслера в совет директоров своей компании и стал усердно учиться. Дрекслер посоветовал Джобсу не начинать сразу с гигантским размахом, не открывать двадцать, сорок магазинов, а придумать проект магазина и переделывать проект многократно, пока он не заработает (пули, пули, пули), и лишь тогда распространять сеть на весь мир (ядро), когда все будет опробовано и пригодность проекта будет доказана. Джобс так и поступил. И в самом деле,

первый цикл не принес желанных плодов. «Мы запричитали: “Господи, мы все делаем не так”», — вспоминал Джобс. Тогда Джобс вместе с возглавлявшим это направление Роном Джонсоном принялся переделывать концепцию, пробовать на практике и снова переделывать, пока не вышло как надо. Первые два магазина Apple открылись в Вирджинии и Лос-Анджелесе, а когда они оказались прибыльными, компания начала методично выстраивать цепочку розничных магазинов. Пуля — прицел — пуля — прицел — ядро<sup>42</sup>.

Стив Джобс вернулся в Apple в 1997 году, после двенадцатилетнего блуждания в пустыне высоких технологий, — ушел он, проиграв борьбу за главенство в совете директоров Джону Скалли, CEO, которого сам Джобс и пригласил в начале 1980-х помочь развивать компанию. Представьте себе, каково это, когда тебя вытесняют из созданной тобой компании! Смотреть, как твоё детище проигрывает конкурентам, спотыкается под управлением без конца сменяющихся CEO, ни один из которых не понимает, в чем тайна величия этой компании. Акции компании отставали в росте от среднерыночного уровня более чем на 60%. К тому времени как Джобс вернулся, никто уже не надеялся на возрождение Apple. Майкл Делл, основатель Dell Computers, на вопрос, как бы он поступил с компанией, ответил посетителям выставки Gartner Symposium ITxpo97: «Как бы я поступил? Закрыл бы и вернул деньги вкладчикам»<sup>43</sup>. За пять лет, с конца 1997 по 2002 год, Apple сумела на 127% превзойти средний результат по рынку и продолжала наращивать темп. В 2010 году

компания была признана самой дорогостоящей среди всех технологических компаний мира.

Что помогло Джобсу возродить компанию? Нет, в первую очередь не iPod, не iTunes, не iPhone и не iPad. Первым делом Джобс наладил дисциплину. Он наладил дисциплину, потому что без дисциплины не будет и творчества. Джобс пригласил Тима Кука, специалиста мирового класса по цепочке поставок, и вместе Джобс с Куком составили идеальную команду, в которой креативность и дисциплина уравнивали друг друга, как инь и ян. Они срезали бонусы, прекратили финансирование корпоративных праздников, повысили эффективность работы, сократили накладные расходы и вернули сотрудников к той культуре «круглосуточной работы, работы и днем и ночью», которая была присуща Apple в пору становления. Тут же снизились убытки, удвоился, а вскоре и утроился коэффициент абсолютной ликвидности. Удалось сократить на две трети долгосрочные кредиты, общая сумма обязательств перед акционерами сократилась в 1999 году более чем наполовину по сравнению с 1998 годом<sup>44</sup>. Возможно, вы говорите себе: «Финансовое благополучие стало вполне естественным следствием революционных инноваций», однако на самом деле компания существенно поправила финансовые дела *до* того, как выпустила на рынок iPod, iTunes и iPhone. Просто Джобс решительно выявлял, отсекал, ампутировал все, что не помогало компании вернуться к своему главному делу: создавать прекрасные вещи, которые всем приходятся по душе.

С каких продуктов начала свою работу возрожденная компания? Она вернулась в прошлое, к той прекрасной идее, в создании которой Стив Джобс участвовал за двенадцать лет до того, к той прекрасной вещи, которая все еще так высоко ценится покупателями, — к персональному компьютеру Macintosh. Apple выпустила на рынок PowerMacs, PowerBooks и iMac. Джобс не кинулся сразу же на поиски великой идеи, он постарался выжать максимум из того, что уже имел.

Лишь через *четыре года* после возвращения Джобса последовал небольшой, тщательно сверенный с эмпирикой выстрел. Пока Apple занималась исключительно Mac, за пределами компании происходили интересные события: появился музыкальный файлообменник Napster и цифровые плееры MP3. Джобс признался Бренту Шлендеру из Fortune, что «чувствовал себя дураком», потому что появление файлообменников и MP3 застало его врасплох. «Мы упустили это, — сказал Джобс. — Пришлось работать изо всех сил, чтобы нагнать»<sup>45</sup>.

Посмотрите, какие эмпирические сведения уже накопились, *прежде* чем Apple взялся за iPod. Молодежь любит обмениваться понравившимися треками, MP3 позволяют всюду брать с собой свою музыку, возможности MP3 ограничены, Apple обладает редким талантом придумывать доступные «для всех» технологии, и, если удастся сделать крутой MP3-плеер, подогнанный под Mac, это, в свою очередь, поспособствует и усовершенствованию Mac. Сотрудники Apple и сами мечтали о модном плеере, о собственной музыкальной библиотеке,

и значительная часть технологий, нужных для создания лучшего устройства, воспроизводящего MP3, уже существовала: маленькие жесткие диски Toshiba, миниатюрные батарейки Sony, интерфейс FireWire, разработанный Texas Instruments, и чертежи нового MP3-плеера от PortalPlayer<sup>46</sup>.

Итак, Apple разработала маленький MP3-плеер, совместимый с Mac, позаботилась о программном обеспечении, но это отнюдь не было Великим Прорывом. Компания и не рассматривала iPod как новый важный для себя продукт — так, дополнение к уже существующим. В отчете за 2001 год iPod назван «полезным и естественным продолжением политики по развитию цифрового концентратора» на основе персонального компьютера Macintosh. Итак, не революция, а эволюция имеющейся стратегии. В 2003 году iPod составлял незначительную часть от объема продаж Apple, менее 3%, — для него не выделялась особая строка в финансовом отчете, он не упоминался во вступительных абзацах долгосрочной программы. Эта пуля очень метко попала в цель, но это была всего лишь пуля<sup>47</sup>.

Постепенно Apple накапливала эмпирические данные. iPod пришелся ко двору, клиентам понравились iTunes, объем продаж iPod за год удвоился, музыкальная индустрия была всерьез озабочена нелегальным скачиванием, и сотрудники Apple задумались о том, как облегчить клиентам скачивание без покушения на чужую интеллектуальную собственность.

В качестве ответа на последний вопрос Apple открыла онлайн-магазин мелодий и заключила сделку с музыкальной индустрией:

каждый трек будет продаваться за 99 центов. И это опять же оказалось удачным решением, Apple еще более укрепились в своих планах. Большинство людей предпочитают покупать музыку, а не воровать, но следует облегчить доступ и снизить цену. Вскоре и владельцы компьютеров на основе Windows — а таких более миллиарда — стали требовать свою версию iTunes<sup>48</sup>.

Наконец, собрав столько эмпирических сведений, Apple выпалила ядром: iTunes и iPod, не привязанные к Mac, — потенциальный рынок тут же вырос почти в двадцать раз<sup>49</sup>. «iPod не есть что-то принципиально новое, — рассуждал Джобс. — Тут не приходится гадать о спросе... мы не собирались создавать новый гаджет или техническую диковинку в надежде, что и на такое найдется спрос». И вслед за первым ядром последовали другие — Apple не останавливалась, на полную катушку используя свой успех: iPod Mini, iPod Click Wheel, iPod Photo, iPod 30GB, iPod 60GB, iPod 80GB, iPod Shuffle, iPod Nano, а в магазине iTunes появились фильмы, книги, телепрограммы. Через три года доходы от продажи iPod превзойдут доходы от продажи компьютеров Macintosh<sup>50</sup>.

История iPod иллюстрирует некий важный момент: задним числом большинство крупных, успешных ходов кажутся решительным и вдохновенным прорывом, а на самом деле это был многоэтапно повторявшийся процесс, источником которого служит не провидческий гений, а эмпирическое подтверждение. Возрождение

Apple обусловлено сочетанием фанатичной дисциплины и эмпирической креативности, а не революционными инновациями как таковыми.

То же верно и применительно к самому Джобсу. Его вытеснили из основанной им компании, изгнали в технологическую пустыню, а он не переставал развиваться, расти, учиться, идти вперед. Он мог забрать деньги, устроить себе комфортную жизнь и ни о чем не беспокоиться. Вместо этого он открыл новую компанию, назвав ее NeXT, занялся разработкой другой операционной системы, вместе с Pixar участвовал в создании мультфильмов. За 12 лет без Apple Джобс превратился из креативного предпринимателя в дисциплинированного и творческого строителя компании. Джобс всегда умел создавать немыслимо прекрасные продукты, но теперь он научился тому, как создавать немыслимо прекрасную компанию.

Фанатичная дисциплина и эмпирическая креативность — две стороны медали, оба качества равно необходимы для достижения и закрепления величия десятикратников. И все же только их недостаточно, ведь, если вас вышибут из игры, вся ваша креативность и дисциплина не помогут. Apple едва не утратила в середине 1990-х независимость, компания столкнулась со столь серьезными неприятностями и до такой степени пала духом, что ее лидеры уже подумывали о слиянии с другой корпорацией.



Приговор был отсрочен только потому, что совет директоров не пришел к соглашению с потенциальным покупателем, а вскоре в компанию вернулся Джобс<sup>51</sup>. Если бы Apple капитулировала и влилась в другую компанию, вероятно, не было бы ни iMac, ни iPhone, ни iPod, ни iPad. Величие требует черчиллевского «никогда не сдаваться», но требует также и сил, чтобы выдерживать постоянные поражения, неудачи, катастрофы, хаос, распад. В стабильном и предсказуемом мире хватило бы фанатичной дисциплины плюс эмпирической креативности, но непредсказуемость, нестабильность обуславливают также потребность в продуктивной паранойе, о которой и пойдет речь в нашей следующей главе.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Принцип «сначала пули, ядра потом» лучше подходит для объяснения успеха компаний из группы 10X, чем скачкообразные инновации или гений предвидения.

Пуля — это недорогостоящий, нерискованный и не отвлекающий компанию от основного дела тест или эксперимент. Десятикратники используют пули, чтобы эмпирически проверить, что же будет работать. На основании эмпирической проверки они затем сосредотачивают все усилия и выстреливают ядром, получая большую отдачу от большой ставки.

Исследуемые нами компании тратят немало пуль зря. Они не знают заранее, какие пули попадут в цель и принесут успех.

Существует два вида ядер: пристрелянные и непристрелянные. Пристрелять ядро — значит получить подкрепление из реального опыта, эмпирическое подтверждение того, что большая ставка принесет успех. Выстрел ядром без предварительного обстрела пулями — крупная ставка без достаточного эмпирического подкрепления.

Стрельба непристрелянными ядрами ведет к катастрофе. Мы не раз видели в нашем исследовании, как компании терпят крах, когда растрачивают свои ресурсы, паля непристрелянными ядрами, и в этот момент обрушивается внезапный удар стихий. Компании из контрольной группы проявляли заметно бóльшую склонность к пальбе непристрелянными ядрами, чем десятикратники.

Десятикратники периодически допускают подобную ошибку — стреляют ядрами наобум, но они быстро исправляются. Напротив, компании из контрольной группы чаще усугубляют свои промахи, выпуская вслед за одним бесцельным ядром другое и третье, нагромождая одну проблему на другую.

Если после пристрелки пулями не перейти к канонаде, задача будет лишь средней. Речь идет не о том, чтобы раз и навсегда предпочесть пули ядрам, а о том, чтобы *сначала* стрелять пулями, *потом* ядрами.

Даже приобретение другой компании можно отнести к разряду пуль, если это обходится недорого и не слишком отвлекает компанию от основного курса.

Проблема в том, как объединить беспощадную дисциплину с креативностью, не задушив дисциплиной творчество и не позволив творчеству размыть дисциплину.

### НЕОЖИДАННЫЕ НАХОДКИ

Компании-победители из группы 10× не всегда отличаются креативностью от своей пары в сравнении. В некоторых парах компании из группы 10× проявляли даже меньшую склонность к инновациям, чем компании из контрольной группы.

Мы пришли к выводу, что для каждой среды имеется свой порог инноваций, то есть минимальный уровень инноваций, не достигнув которого компания не сможет даже принять участие в конкурентной борьбе. В одних сферах этот порог низок, для других отраслей — очень высок, но в любом случае, как только порог инноваций перейден, *больше* инноваций уже мало что даст.

Десятикратники не обладают более высокой способностью предсказывать события будущего и различные перемены, чем те, с кем мы их сравниваем. Десятикратники — эмпирики, а не гении предвидения.

Сочетание креативности и дисциплины дает возможность наращивать инновации с упорством и постоянством. Этим величайшие образцы успеха — от Intel до Southwest Airlines, от ранних

лет Amgen до воскресения Apple при Стиве Джобсе — объясняются гораздо вернее, чем мифом об однократном мощном прорыве.

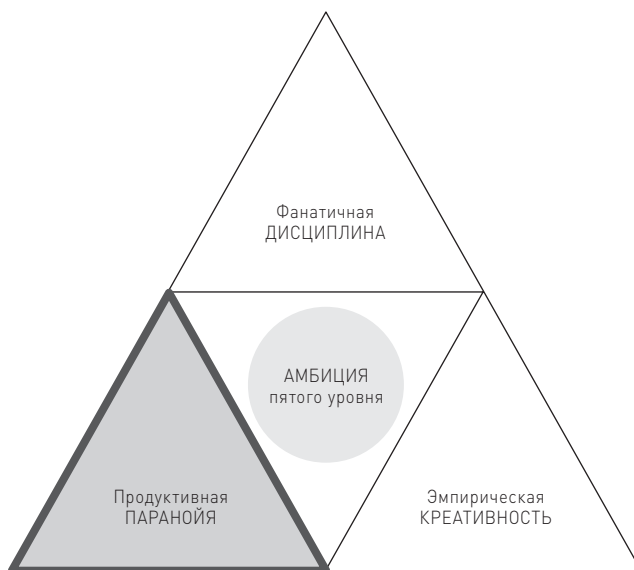
### КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Какие виды поведения вам нужно совершенствовать?

- Научиться выпускать достаточное число пуль.
- Противиться искушению палить непристрелянными ядрами.
- Превращать пули в ядра, когда собрано достаточно эмпирических данных.

Глава 5

# ЛИДЕРСТВО НАД ЛИНИЕЙ СМЕРТИ



Где существует жизнь, существует и опасность<sup>1</sup>.

*Ральф Уолдо Эмерсон\**

Утром 8 мая 1996 года Дэвид Бриширс взглянул вниз из лагеря номер III, расположенного на высоте 7470 метров на ледяных склонах горы Эверест. Он готовился завершить восхождение на южную вершину и доставить туда предмет, именуемый «свиной», то есть камеру IMAX весом в 18 килограммов, которой предстояло впервые в истории снять широкоформатный фильм на высшей точке Земли<sup>2</sup>.

То, что Бриширс увидел примерно километром ниже, не на шутку его встревожило: из лагеря II вышла толпа более чем в 50 человек, расползлась по леднику и двинулась вверх, к Бриширсу и его команде. Среди альпинистов находились любители, которых вели опытные проводники Роб Холл и Скотт Фишер. Бриширс же и так отставал от графика, его команда не выпалась, изнемогла в борьбе с ураганом, который всю ночь сотрясал их палатки<sup>3</sup>.

Бриширс прикинул: *что если* его команда еще задержится из-за усиливающегося ветра или снежной бури и толпа альпинистов нагонит ее? *Что если* это множество людей устроит столпотворение на вершине горы как раз в тот момент, когда Бриширс попытается снимать фильм? *Что если* десятки

---

\* Ральф Уолдо Эмерсон — американский эссеист, поэт, философ, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США.  
*Прим. ред.*

альпинистов создадут пробку в самом узком месте, названном ступенью Хиллари\*, у вершины, где по зафиксированным веревкам может одновременно подниматься или спускаться только один человек? *Что если* под весом такого количества людей вырвутся изо льда якоря зафиксированных веревок? *Что если* ночной ураган предвещает перемену погоды? *Что если* внезапная буря медвежьей лапой сметет со склона альпинистов, сбросив их в пропасть навстречу смерти? *Что если* они попадут «в пробку» вместе с неопытными альпинистами, ослабленными, уставшими, дезориентированными, как раз в тот момент, когда нужно будет прибавить скорость?»<sup>4</sup>

Бриширс собрал лучшую в мире компанию альпинистов-кинооператоров, и с этими надежными товарищами он обговорил теперь сложившуюся ситуацию. Эд Вистурс и Роберт Шауэр и все остальные пришли к единому решению: сложить оборудование в лагере III. Спуститься. Вернуться через несколько дней, когда на горе никого не будет<sup>5</sup>.

По пути вниз Бриширс проходил мимо проводника Роба Холла. Высокий, уверенный в себе, импозантный в алом альпинистском костюме, тот вел свою армию помощников и клиентов, продвигаясь вверх без особой спешки, но в хорошем ритме. Бриширс едва не пожалел о принятом решении: день вдруг прояснел, погода сделалась почти что приятной, и Холл

---

\* Ступень Хиллари — участок южного маршрута на Эверест, вертикальный скальный участок под вершиной. *Прим. ред.*

с явным удивлением смотрел на то, как Бриширс при столь благоприятных обстоятельствах движется не вверх, а вниз. Холл истинным владыкой Эвереста шел наверх, а Бриширс быстро прошел мимо и повел своих в нижний лагерь. Они видели второго проводника, Скотта Фишера, человека, переполненного энергией: волосы развеваются, радостная улыбка от уха до уха — Скотт страстно любил горы. Фишер тоже удивился, с какой стати команда Бриширса двинулась вниз, и, услышав соображения Бриширса насчет ветра, неустойчивой погоды и слишком большого количества людей на склоне, усмехнулся и пошел дальше, излучая присущий ему оптимизм: экое удовольствие восходить на Эверест в такую славную погоду!<sup>6</sup>

В следующий раз Бриширс увидит Холла и Фишера две недели спустя, когда будет идти к вершине, чтобы снять свой фильм. Он увидит их мертвыми, вмерзшими в лед: оба станут жертвами величайшей катастрофы за всю историю покорения Эвереста. В течение суток погибнут восемь человек<sup>7</sup>.

## ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОЯ

Многим людям эта трагедия знакома по книге Джона Кракауэра «В разреженном воздухе»\*, и если вы еще не читали эту книгу, непременно прочтите. Но прочтите и великолепный

---

\* Кракауэр Дж. В разреженном воздухе. М. : София, 2004. Прим. ред.



отчет самого Дэвида Бриширса High Exposure («Высокий риск»). Здесь, как и в истории Амундсена и Скотта, мы наблюдаем разительный контраст: две команды, два лидера, на одной и той же горе и в один и тот же день, на обоих давит ответственность и конкретные обязательства (один за большой гонорар должен привести клиентов на вершину, другой осуществляет многомиллионный кинопроект), оба лидера имеют огромный опыт — но только один привел команду к успеху уровня 10х, осуществил казавшуюся невероятной цель снять полномасштабный фильм на вершине Эвереста и в целостности и сохранности доставил всех членов своей команды назад, к подножью<sup>8</sup>.

Было бы проще простого сосредоточиться только на решениях, принятых *во время* восхождения: 8 мая Бриширс благоразумно решил спуститься и потому сумел осуществить свою цель и, вероятно, спас тем самым жизнь членам своей экспедиции; Роб Холл, напротив, нарушил график возвращения с вершины, и не на минуты, а на часы, пока ждал, когда до вершины доберется его клиент Дуг Хансен. (График возвращения устанавливается заранее, и команда знает, что в такой-то час повернет назад, даже если не достигнет вершины. График рассчитывается с запасом, чтобы успеть вернуться при свете дня.) Но если мы будем разбирать только момент принятия решения, мы ограничим свое поле зрения и понимание будет неполным. Наше исследование подсказывает, что важнейшие решения были приняты задолго до того, как обе команды прибыли в горы. Тогда, когда Бриширс сидел в Бостоне и планировал свой поход<sup>9</sup>.

Команда Бриширса взяла с собой столько баллонов с кислородом, сколько хватило бы на несколько восхождений, а припасов у них было достаточно, чтобы просидеть в лагере три недели сверх намеченного срока. 8 мая Бриширс развернулся и пошел вниз, потому что он мог позволить себе спуститься и дожидаться более удачного дня — у него оставалось достаточно резервов для повторной попытки<sup>10</sup>. «Туристы» под руководством Холла были в ином положении: рывок к вершине они совершали словно в туннеле с однонаправленным движением, у них не оставалось возможности спуститься и подняться вновь. В результате на подступах к вершине они отказались от своего графика, отчаянно рискнули и попали в сумрак и быстро надвигающуюся бурю. Бриширс самоотверженно израсходовал более половины баллонов кислорода из верхнего лагеря на спасательные мероприятия, он рисковал своим многомиллионным проектом ради погибающих альпинистов, и даже после этих непредвиденных трат у него осталось достаточно ресурсов, чтобы две недели спустя подняться на вершину и поднять туда камеры<sup>11</sup>.

Правила восхождения Дэвида Бриширса наглядно иллюстрируют основную идею этой главы — десятикратники руководят своими компаниями в духе продуктивной паранойи. Все наши победители допускают, что условия могут в любой момент измениться, что они порой меняются быстро и пугающе. Эти люди чрезвычайно чувствительны к переменам, они постоянно задают себе вопрос: «А что если?» И они готовятся заранее, накапливают резервы, создают «лишний» запас прочности,

ограничивают риск, в скверные времена и в хорошие оттачивают дисциплину, чтобы встречать любые трудности в сильной и гибкой позиции. Эти люди понимают: *мы учимся лишь на тех ошибках, которые удастся пережить.*

**Рис. 5.1. Группа 10× и линия смерти**

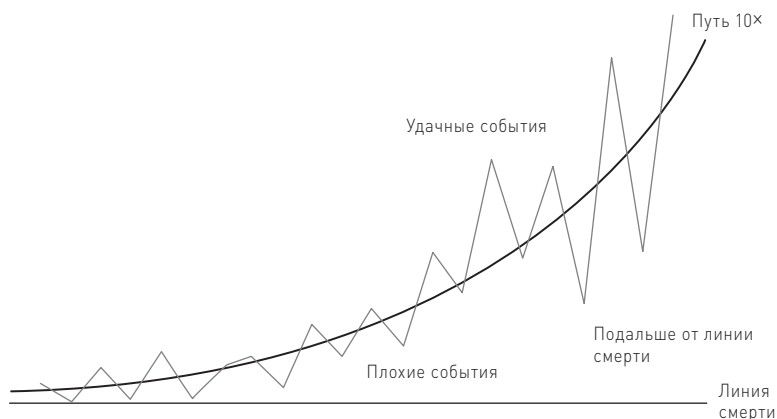


Рис. 5.1 наглядно иллюстрирует эту идею. Восходящая кривая отображает путь 10×. Случайные всплески графика, врезающиеся в эту кривую, — те хорошие и плохие обстоятельства, которые могут встретиться в пути. А внизу, через весь график, проходит горизонтальная черта — линия смерти. Коснуться линии смерти означает гибель компании или такой ущерб, после которого она уже никак не сможет достичь величия. Все просто: заденете хоть раз линию смерти — и ваше путешествие окончено, игра проиграна!

В этой главе мы рассматриваем три правила поведения, обнаруженные в нашем исследовании. Эти три правила происходят из продуктивной паранойи и способствуют созданию великой компании и руководству ею.

- *Продуктивная паранойя 1:* создавайте денежный резерв, запасы — «баллоны кислорода» — на случай неожиданностей и неприятностей *до того*, как эти неприятности приключатся.
- *Продуктивная паранойя 2:* не допускайте риски — *риск пересечь линию смерти, асимметричный риск и неконтролируемый риск* — и управляйте риском, связанным со временем.
- *Продуктивная паранойя 3:* *общий план*, затем *крупный план*, постоянное внимание, чтобы вовремя уловить изменения и реагировать на них.

**ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОЙЯ 1: ЗАПАСНЫЕ БАЛЛОНЫ С КИСЛОРОДОМ ЗАДОЛГО ДО НАЧАЛА БУРИ.** Подставьте на место Дэвида Бриширса Intel, сравните создание великой компании в секторе микроэлектроники с восхождением на Эверест под грузом широкоформатных камер. И пусть резерв наличных и положительный, с запасом, баланс будет кислородными баллонами и прочими припасами. К концу 1990-х годов резерв Intel вырос до \$10 миллиардов, в него уходило 40% годового дохода (для сравнения: у AMD пропорция резервов к доходам не составляла и 25%)<sup>12</sup>. В 95% случаев такой запас денег не нужен, неэффективен, но руководство Intel

беспокоилось по поводу оставшихся 5%, предусматривало катастрофы, которые могут обрушиться на отрасль в целом и конкретно на их компанию<sup>13</sup>. В тех маловероятных сценариях, *которые непременно воплощаются*, Intel смогла бы неукоснительно продолжать двадцатимильный марш, продолжать творить, изобретать, стремиться не только достичь свою цель, но и удержать величие. Экономическая теория считает руководителей, накапливающих избытки денег, неразумными: капитал можно было бы применить более эффективно<sup>14</sup>. Да, в стабильном, предсказуемом и безопасном мире эта теория могла бы работать, но наш мир нестабилен, непредсказуем, небезопасен — и никогда безопасным не станет.

Мы провели систематический анализ балансов компаний из группы 10× и контрольной группы (отчетов в общей сложности набралось на триста лет) и убедились, что компании 10× всегда берут с собой большой дополнительный запас кислорода. Группа 10× откладывает от трех *до десяти раз* больше средств по сравнению со средним коэффициентом резервов по отношению к доходам, выведенным Journal of Financial Economics на основании анализа 87 117 компаний<sup>15</sup>. В вопросах создания финансовых резервов и амортизаторов на случай аварии десятикратники ведут себя как невротики, параноики, психи! И это не зависит от конкретной отрасли: сопоставив данные по компаниям из группы 10×, мы убедились, что десятикратники гораздо консервативнее обращаются со своим бюджетом, чем компании, с которыми их сравнивают. В 80%

случаев у группы 10× отмечается более высокий коэффициент текущей и абсолютной ликвидности (см. «Анализ рисков по ликвидности и балансу» на с. 341).

Мы хотели понять, придерживались ли компании из группы 10× столь строгой финансовой дисциплины на заре своей истории, пока они еще не превратились в немисливо успешные заводы по производству огромных доходов. Применив тот же метод анализа к первым пяти годам после первичного размещения акций, мы обнаружили, что этот тип поведения уже присутствовал: компании из группы 10× проявляли большее благоразумие в области финансов, чем их пары. Финансовый консерватизм Intel под конец 1990-х годов стал прямым продолжением продуктивной паранойи, усвоенной лидерами этой и других компаний-десятикратников еще в самом начале пути.

Подобно Бриширсу и Амундсену, десятикратники сразу начинают собирать резервы и готовить амортизаторы, так что «черный лебедь» не застанет их врасплох. «Черным лебедем» именуется крайне маловероятное событие, которое никто бы не мог предсказать. Понятие ввел в оборот писатель и финансист Нассим Талеб<sup>\*16</sup>. Практически невозможно предвидеть *конкретного* «черного лебедя» до того, как он на тебя налетит, — на такую дальновидность едва ли способны и наши десятикратники. Но можно предсказать, что *какой-нибудь* «черный лебедь»

---

\* Нассим Николас Талеб — эссеист, математик и трейдер. Автор книг «Динамическое хеджирование», «Одуроченные случайностью» и «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости». *Прим. ред.*

неприменно явится, хотя и неизвестно, какой именно. Иными словами, вероятность конкретного события, «черного лебедя», может не составлять и одного процента, но вероятность *какого-то* непредвиденного события достигает почти 100% — вы только не знаете, что именно и когда случится. В этом заключается важнейший вклад Талеба в современную науку, и его мысль должен взять на вооружение каждый лидер. Десятикратники всегда готовятся к тому, что не в их силах предсказать, складывают баллоны кислорода, создают многократный запас прочности и таким образом *до* встречи с черным лебедем закладывают возможности для разных решений — в точности так, как Дэвид Бриширс готовился к восхождению.

Продуктивная паранойя десятикратников не рассеивается в благополучные времена, потому что эти люди знают: жизненно важно то, что они успеют сделать, прежде чем разразится буря. С уверенностью предсказать конкретные неприятности невозможно, а потому лидеры систематически накапливают резервы, готовят амортизаторы именно для непредсказуемых событий. Их баллоны с кислородом давно уже лежат в лагере, хотя еще ничто не предвещает бури.

В 1991 году Херб Келлерер объяснил, почему Southwest Airlines придерживается столь осмотрительного бюджета: «Пока мы не забываем, какие принципы помогли нам выжить

и вырасти в разгар экономической катастрофы, пока мы помним, что подобные катастрофы происходят регулярно, пока мы не позволяем себе разбазаривать свои преимущества, поддавшись близорукому упрямству, эгоизму, капризу, мы будем и дальше расти, мы будем и впредь процветать»<sup>17</sup>.

Через десять лет после того, как были произнесены эти слова, мир, замерев, в режиме реального времени наблюдал кошмар 11 сентября 2001 года. После этой катастрофы другие авиакомпании существенно сократили свои операции, но Southwest не уволила ни одного человека, не отменила ни один рейс — ни один! — и, как только правительство сняло запрет на внутринациональное воздушное сообщение, восстановила полностью график полетов, пусть поначалу самолеты и отправлялись полупустыми. Компания Southwest свела положительный баланс в 2001 году, в том числе за последний квартал, и — единственная среди крупных авиаперевозчиков — сохранила прибыльность и в 2002 году. Она открывала новые терминалы, отвоевывала дополнительный сектор рынка и, что совсем уж изумительно, ее акции *поднялись* в цене под конец 2001 года. Под конец 2002 года рыночная капитализация Southwest превзошла все остальные крупные авиакомпании США вместе взятые<sup>18</sup>. Таких успехов Southwest добилась вопреки тому, что сама же называла «потенциально катастрофическим ударом 11 сентября», и добилась потому, что, опять же говоря словами самой компании, «наш принцип управлять в благополучные времена так, чтобы пережить скверные, оказался лучшей профилактикой». На момент



террористического акта 11 сентября Southwest располагала миллиардом свободных денег и самым высоким рейтингом кредитоспособности за всю историю отрасли. Кроме того, себестоимость пассажира-места на милю у компании была минимальная — она обеспечила себе такую позицию, не изменяя своей дисциплине на протяжении тридцати лет, в самые благополучные времена. План действий на случай кризиса был отработан задолго до 11 сентября. Компания тридцать лет возвращала особую породу преданных, решительных и бесстрашных людей, отношения под девизом «один за всех и все за одного», и это обеспечило Southwest силу и сопротивляемость. Не обладай она такой культурой, такими отношениями до страшного кризиса, компания пострадала бы так же, как и остальные<sup>19</sup>.

Говоря о том, как вела себя компания после 11 сентября, Херб Келлегер, вопреки своему обыкновению, не хвастался. У него явно стоял комок в горле, когда он рассказывал, как его люди работали изо всех сил, чтобы поднять самолеты, едва небо вновь открылось для перелетов, с какой отвагой они бросили вызов всем врагам<sup>20</sup>. Нас победить нельзя, мы стали только сильнее, против нас совершили ужасное злодеяние, но нас не запугать. Мы поднимаемся в воздух!

Если применять правила создания великой компании, применять их жестко, в любых обстоятельствах, в хорошие времена и в плохие, то в час катастрофы ваша компания окажется крепче всех прочих. По реакции на кризис компании можно разделить на три категории: одни продвигаются вперед,

другие отстают, третьи погибают. И не от внешних обстоятельств зависит, в какой категории окажетесь вы — это определяете вы сами.

**ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОЙЯ 2: ОГРАНИЧЕНИЕ РИСКА.** Мы задавались вопросом: не потому ли наиболее успешные компании настолько обогнали всех, что шли на больший риск? Может быть, наши 10× — из тех победителей, которые многим рискуют и многого добиваются, и им просто повезло, что в их случае риск окупился? Однако, проведя исследование, мы убедились в том, что компании из нашей десятки предпочитали консервативный подход и избегали риска. Они рассчитывали свои силы на двадцатимильный маршрут. Они сначала стреляли из ружей и только затем — из пушек. Они проявляли финансовое благоразумие и запасались дополнительными баллонами кислорода. Свидетельства такого рода накапливались, и мы перешли к систематическому анализу в поисках конкретного ответа на вопрос: «Больше или меньше рисковали победители по сравнению с контрольной группой?»

Для начала мы выделили три основные категории риска: 1) смертельные риски; 2) асимметричные риски и 3) неконтролируемые риски (см. «Анализ категорий риска» на с. 345). Смертельными мы считаем риски, способные уничтожить компанию или нанести ей серьезный ущерб. При асимметричных рисках потенциальные проблемы существенно превышают потенциальную выгоду. Неконтролируемые риски отдают компанию на волю сил и событий, которыми она не может управлять.

В любом решении, в каждой ситуации могут одновременно присутствовать различные формы риска, поскольку эти категории не взаимоисключающие.

История покорения Эвереста наглядно иллюстрирует все три категории. Когда Роб Холл пренебрег назначенным сроком возвращения, чтобы помочь еще одному клиенту взойти на вершину, он резко увеличил вероятность того, что группа не успеет вернуться до темноты и у них закончится кислород. Это был смертельный — и совершенно излишний — риск. Напротив, Дэвид Бриширс, столкнувшись с трудным выбором — позволить ли японке из своей команды дойти до вершины, когда они предприняли повторный штурм (мучительный выбор, поскольку женщина готовилась к восхождению и тренировалась много лет), — предпочел во имя безопасности оставить ее в лагере. Решение Холла взять с собой кислорода ровно на одну попытку представляло собой асимметричный риск. Конечно, кислородные баллоны весят немало и стоят дорого, но срыв экспедиции обходится дороже, а потерянные жизни и вовсе бесценны. Бриширс же считал, что опасность остаться без кислорода существенно перевешивает расходы на дополнительный запас. Бриширс сумел избежать также и неконтролируемого риска: когда 8 мая 1996 года множество альпинистов одновременно устремились к вершине, сложилась ситуация, которую он не мог регулировать. Существовала вероятность затора на ступени Хиллари: столпившиеся на самом пике альпинисты преградили бы путь Бриширсу и его команде. Бриширс

с товарищами рисковал застрять высоко на склоне в бурю, другие группы задержали бы их возвращение. Дэвид решил избежать неконтролируемых рисков и 8 мая отправился вниз<sup>21</sup>.

Обратимся теперь к данным нашего исследования. После досконального анализа мы обнаружили, что наша десятка вела себя как Дэвид Бриширс: меньше смертельных рисков, меньше асимметричных рисков, меньше неконтролируемых рисков, чем в той группе, с которой мы их сравнивали. Результаты исследования отражены в таблице «Сопоставление рисков» и на рис. 5.2.

#### Сопоставление рисков: группа 10× и контрольная группа

Тип решения	Группа 10×	Контрольная группа
Количество проанализированных решений	59	55
Решения с риском пересечь линию смерти	10% решений	36% решений
Решения с асимметричным риском	15% решений	36% решений
Решения с неконтролируемым риском	42% решений	73% решений
Решения с низким уровнем риска*	56% решений	22% решений
Решения со средним уровнем риска**	22% решений	35% решений
Решения с высоким уровнем риска***	22% решений	43% решений

\* Низкий уровень риска — без пересечения линии смерти, асимметричного или неконтролируемого риска.

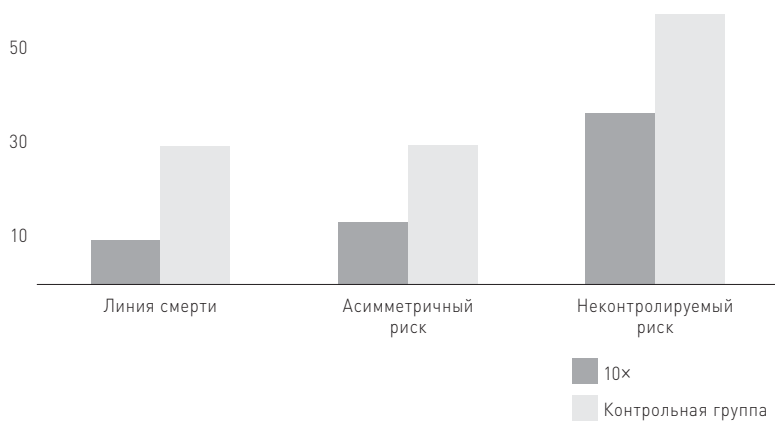
\*\* Средний уровень риска — без пересечения линии смерти, присутствует асимметричный или неконтролируемый риск.

\*\*\* Высокий риск — пересечение линии смерти и/или одновременно асимметричный и неконтролируемый риск.

Разумеется, десятикратники тоже порой идут на риск, но по сравнению со своими парами в одних и тех же ситуациях они чаще сдерживают риски, управляют ими и избегают их. Десятикратники как огня боятся линии смерти, избегают асимметричного риска, держатся подальше от неконтролируемого риска.

**Рис. 5.2. 10х: риск меньше, чем в контрольной группе**

Распределение рисков по типам (в среднем)



Закончив описанный выше анализ рисков, мы увидели, что оставили без внимания еще одну чрезвычайно важную категорию рисков — *риски, связанные со временем*, а именно: бывает так, что уровень риска привязан к определенному месту событий и к скорости, с какой принимается решение и совершаются

действия. На вас движется торнадо — и уровень риска напрямую зависит от того, успеете ли вы разглядеть угрозу, принять решение и укрыться в убежище, прежде чем торнадо обрушится на вас. Учитывая условия, в которых проводилось исследование — изменчивый мир, полный мощных и быстродействующих сил, которые мы не можем ни предсказать, ни контролировать, — напрашивается предположение, что компания из пары для сравнения погубила себя медлительностью перед лицом надвигающихся рисков, а десятикратники сумели снизить риск благодаря своей оперативности.

Для проверки этого предположения мы выявили в истории группы 10× и контрольной группы 115 событий, для которых время имело значение (см. «Анализ скорости» на с. 350). Мы изучили корреляцию благоприятных и неблагоприятных исходов со скоростью осознания (рано или поздно компания поняла значение этого события), со скоростью принятия решения и скоростью его исполнения. Таблица «Скорость и исход» подводит итоги тому, что мы узнали благодаря этому анализу.

Таблица показывает гораздо более интересную картину, чем примитивное правило «Двигайся быстрее в любых обстоятельствах». Мы убедились, что заранее распознать перемену или угрозу и использовать все имеющееся в вашем распоряжении время — много его или мало — на принятие обдуманного и жестко исполняемого решения гораздо полезнее, чем второпях принимать решение за решением. Ключевым

вопросом оказалось не «Быстро действовать или медленно?», а «Сколько у нас времени до того, как характер угрозы и риска изменится?»

### Скорость и исход

Поведение, коррелирующее с благоприятным исходом	Поведение, коррелирующее с неблагоприятным исходом
Сверхбдительность, постоянные тревоги о переменах, которые могут навлечь угрозу, выслеживание ранних признаков опасности.	Самоуверенность; непонимание потенциального значения перемен или преуменьшение их значения, запоздалое распознавание опасности.
Скорость принятия решения соответствует темпу событий — быстро и медленно: «Если можешь не торопиться, не торопись, если надо — делай быстро».	Неумение приспособить скорость принятия решений к темпу событий, решение принимается слишком быстро или слишком медленно, не так, как того требует ситуация.
Продуманные, основанные на фактах решения; максимальная сосредоточенность, даже при спешке.	Реактивные, импульсивные решения, недостаток фанатичной дисциплины и жесткой стратегии.
Как только решение принято, полная сосредоточенность на высококачественном исполнении; интенсивность работы возрастает, чтобы успеть вовремя, но не в ущерб качеству.	Качество исполнения приносится в жертву скорости, интенсивность не возрастает, и, таким образом, не обеспечивается высококачественное исполнение на большой скорости.

Вспомните, как Энди Гроув отреагировал, узнав свой диагноз. Мы обсуждали его действия в главе 2. Он не ринулся тут же действовать, сначала он проверил, каким временем располагает, и понял, что в ближайшие несколько недель характер риска существенно не изменится. Если бы он тянул месяцы, годы, рак убил бы его, но неделями он мог располагать. Затем Энди использовал этот срок, чтобы разработать четкий план кампании, выяснить все варианты действий и нарисовать

собственные графики. Он вовсе не благодушествовал по поводу своей опухоли, но и не спешил с решениями. Гроув считал, что мчаться на операцию, не разобравшись в ситуации, значит лишь *усугубить* риск<sup>22</sup>.

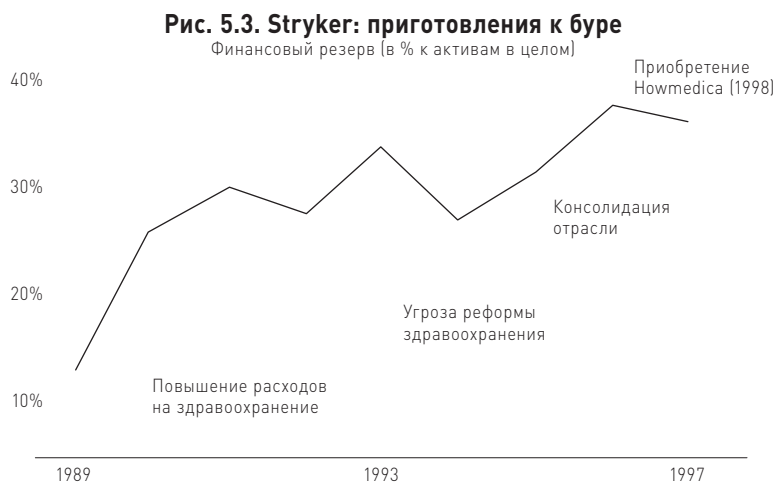
Иногда поспешные действия усугубляют риск. Иногда медленность усугубляет риск. Ключевой вопрос: *«Сколько времени до того, как характер риска изменится?»* Секунды? Минуты? Часы? Дни? Недели? Месяцы? Десятилетия? Проблема не в том, как ответить на этот вопрос, а в том, что не всегда хватает присутствия духа этот вопрос *задать*.

Группа 10x старается использовать имеющееся в ее распоряжении время, позволить событиям развернуться и обнаружить свою сущность, но эти команды готовы и действовать с головокружительной скоростью, если характер риска стремительно меняется. Задолго до середины 1990-х Stryker уже высматривала на горизонте грядущую бурю и в отчете за 1989 год отмечала, что США окажутся в невыгодных конкурентных условиях, если бюджет здравоохранения превысит 15% от ВВП — это ударит по ценам, в том числе по ценам на медицинские приборы Stryker. Компания стала запасаться кислородными баллонами (финансовым резервом), чтобы приготовиться к любому кризису (рис. 5.3). И тем не менее Джон Браун



не торопился: он позволил ситуации созреть и *готовился* действовать быстро, когда наступит момент<sup>23</sup>.

Под конец 1990-х характер риска для Stryker начал быстро меняться: появились концерны, скупавшие больницы, чтобы сконцентрировать в своих руках этот сектор рынка. Данные группы предпочитали иметь дело с немногими крупными рыночными лидерами, и в ответ отрасль начала консолидироваться с помощью ряда стремительно совершавшихся слияний и приобретений. Компании — производители медицинского оборудования оказались перед трудным выбором: либо войти в узкий круг серьезных игроков, существенно расширив масштаб своей деятельности, либо выйти из игры. И вот *тогда* Stryker включилась, приобрела Howmedica и обеспечила себе место в верхних строках рейтинга<sup>24</sup>.



### Скорость и результат: Stryker, бюджет здравоохранения и проблемы отрасли<sup>25</sup>

Поведение, коррелирующее с благоприятным исходом	Поведение Stryker
Сверхбдительность, постоянные тревоги о переменах, которые могут навлечь угрозу, высматривание ранних признаков опасности.	В 1980-х компания Stryker четко выделила проблему — рост расходов на здравоохранение — и обеспокоилась возможными плохими последствиями для отрасли.
Скорость принятия решения соответствует темпу событий — быстрому или медленному: «Если можешь не торопиться, не торопись, если надо — действуй быстро».	В 1980-х и начале 1990-х Stryker не принимала решительных действий, но рассматривала различные возможности и копила финансовые резервы.
Продуманные, основанные на фактах решения; максимальная сосредоточенность, даже при спешке.	В конце 1990-х концерны, скупавшие больницы, спровоцировали ускоренную консолидацию отрасли. Тогда Stryker приняла обоснованное решение купить Howmedica.
Как только решение принято, полная сосредоточенность на высококачественном исполнении; интенсивность работы возрастает, чтобы успеть вовремя, но не в ущерб качеству.	В 1998 и 1999 годах команда Stryker работала чуть ли не круглосуточно, чтобы интегрировать в свою систему Howmedica.

Продуктивная паранойя побуждает заранее распознавать притаившуюся опасность и бдительно готовиться к вероятным катастрофам, но отнюдь не подталкивает к торопливым действиям, лишь бы избавиться от тревоги и неопределенности. Изучая лидеров, мы обнаружили, что некоторые бизнес-лидеры из развивающихся стран сохраняют полное спокойствие перед лицом неопределенности и готовы выжидать сколько угодно — главное, чтобы характер риска оставался постоянным. Во время кризиса 2008–2009 годов мы работали с некоторыми из самых успешных бизнесменов развивающихся стран и отметили их спокойствие и сдержанность посреди хаоса. Один из самых успешных бизнес-

лидеров Латинской Америки, человек, сделавший себя сам, достигший успеха не просто в нестабильности — в жесточайшей к человеку среде, — так объяснял свое умение ждать: «Конечно, такова природа человека: мы хотим поскорее избавиться от неопределенности. Но это желание подталкивает нас к поспешным решениям. В наших краях быстро понимаешь, что от неопределенности не избавиться *никогда*, какие бы решения мы ни принимали, какие бы ни совершали действия. Итак, если есть возможность позволить ситуации дозреть, если можно дождаться большей ясности, прежде чем действовать, мы воспользуемся такой отсрочкой. Разумеется, нужно и подготовиться действовать, когда момент настанет»<sup>26</sup>. Одно из самых опасных заблуждений — мнение, будто скорость всегда обеспечивает преимущество, мол, кто не успел, тот опоздал. Но есть ведь и другая пословица: «Поспешишь — людей насмешишь».

**ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОЯ: ОБЩИЙ ПЛАН, ЗАТЕМ КРУПНЫЙ ПЛАН.** В знаменитом эксперименте психологов Дэниела Саймонса и Кристофера Шабри испытуемых просили посмотреть видеозапись, на которой люди проходят взад-вперед по баскетбольной площадке, и сосчитать, сколько раз они делают пас мячом. Посреди записи в кадре появляется человек в костюме гориллы, бьет себя в грудь и уходит. Сосредоточившись на подсчетах, половина испытуемых вообще не заметила гориллу<sup>27</sup>.

Большую часть жизни мы занимаемся текущими делами и планами, ставим галочки в расписании на день, отсчитываем вехи

на пути к великой цели, откликаемся на сиюминутные требования. И мы легко можем не разглядеть гориллу, хотя она и стоит прямо перед нами. Десятикратники же не упускают из виду гориллу, особенно гориллу опасную. Дэвид Бриширс был сосредоточен на задаче доставить камеру на вершину Эвереста, однако, когда утром 8 мая 1996 года он взглянул вниз и увидел там целую толпу, он понял, что это горилла размером с Годзиллу.

Мы используем термины «общий план» и «ближний план», чтобы передать два основных аспекта продуктивной паранойи, ее двойственного зрения: десятикратники маниакально сосредоточены на общей задаче и при этом чрезвычайно бдительно высматривают любые перемены, они стремятся к идеальной работе и при этом успевают приспосабливаться к меняющейся среде. Они считают передачи мяча и видят гориллу.

На практике это выглядит примерно так:

### **Общий план**

Выявите изменения в среде.

Оцените сроки: сколько времени до того момента, как изменится характер риска?

Четко определите: требуют ли новые обстоятельства отказа от прежних ваших планов? И если да, то как это сделать?

**Ближний план**

Сосредоточьтесь на максимальном осуществлении планов и целей.

**Рис. 5.4. Общий и ближний план**



Обратите внимание: вопрос «Сколько времени до того момента, как изменится характер риска?» относится к *общему плану*. Как мы уже говорили выше, десятикратники используют имеющееся у них время, чтобы оценить перспективу и подготовить обдуманнный ответ. Разумеется, иногда и десятикратникам приходится действовать быстро, если характер риска стремительно меняется, если горилла уже близко и агрессивно настроена. Но даже в таких случаях они избегают панических,

реактивных действий, сохраняют ясный ум и реагируют обдуманно и *достаточно* быстро.

4 декабря 1979 года специально подобранная команда из шести менеджеров Intel и консультанта со стороны Реджиса Маккенны выделила три полных дня для интенсивного мозгового штурма, поводом к которому стал факс инженера Дона Букхаута: он составил «отчаянный и убийственный» отчет об ухудшающемся положении компании, чей микропроцессор 8086 уступал Motorola 68000<sup>28</sup>. Особенно беспокоил тот факт, что Motorola обошла Intel в состязании в номинации «промышленное применение», склонив корпоративных клиентов встраивать Motorola 68000 в их продукты. Угрожающая тенденция: если Motorola завладеет большей частью промышленности, она сможет сделать свой микрочип стандартным, а бороться со стандартом практически нереально. Менеджер Intel Уильям Давидоу вспоминал в своей книге *Marketing in High Technology*: «Intel грозило забвение»<sup>29</sup>.

Команда первым делом включила общий план. Почему Motorola берет верх? Насколько это существенно? Чем можно на это ответить? Команда разработала стратегию корректировки своей позиции, состоявшую из пяти пунктов, и последовательность действий с учетом определенных преимуществ Intel, ее лозунга «Intel доставляет», умения компании производить поколение за поколением чипов, что очень комфортно для клиентов. В результате появился четкий стратегический план, отражавший глубокое понимание преимуществ компании

и реальных потребностей клиентов. На основе систематического анализа команда разработала схему контратаки с выразительным названием «Операция CRUSH\*»<sup>30</sup>.

Затем Intel включила ближний план. В пятницу штаб закончил работу — это заняло меньше недели, в следующий вторник руководство одобрило эту программу и выделило многомиллионный бюджет. Еще через неделю более сотни членов новой команды CRUSH, украсив свои костюмы значками с оранжевыми буквами C-R-U-S-H, собрались в отеле Hyatt в Сан-Хосе. Отсюда они разъехались во все концы света, чтобы за год собрать для Intel *две тысячи промышленных заказов*. Компания выступила в крестовый поход, она переломила ситуацию и получила свои две тысячи заказов, в том числе судьбоносный заказ на микросхемы для разрабатывавшегося в IBM персонального компьютера<sup>31</sup>.

Даже в созданной конкурентами опасной, стремительно меняющейся ситуации команда Intel сохранила взвешенный подход, успела выработать жесткую выигрышную стратегию. Всего через семь дней компания приступила к операции CRUSH, но подготовилась к этой операции продуманно, со свирепой дисциплиной. Перед лицом быстро надвигающейся угрозы компании из группы 10х не застывают в оцепенении и не реагируют судорожно: сначала они думают, даже если приходится думать за считанные секунды.

---

\* Подавление (англ.). Прим. ред.

Intel допустила промах, ранее не распознав угрозу, которую представляла собой Motorola (даже компании из группы 10× совершают порой ошибки), и это вынудило ее принимать ударные меры. Но когда угроза была распознана, компания не стала усугублять свое положение непродуманными паническими реакциями. Лучшие качества компаний группы 10× проявляются в том, как они реагируют на эмпирические факты: не заносясь и не поддаваясь страху, но соблюдая проверенные принципы и стратегии перед лицом устрашающих событий. Даже стремительно надвигающаяся угроза отнюдь не повод забыть о дисциплине мысли и дисциплине действия.

В начале 1987 года Джордж Ратманн убедил совет директоров выстрелить ядром — запустить в производство разработанный компанией революционный продукт ЕРО. Понимая, что время настало — исследования закончены, клинические испытания пройдены, лекарство готово, часы тикают, пора! — лицензионный отдел Amgen превратился в «заложников Сими-Вэлли».

Сначала они работали в офисе, но потом поняли, что нужно убрать все помехи, чтобы ничто не отвлекало от главного: подготовки документов для Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств (FDA). Все остальное отнесли в рубрику «пусть подождет», прихватили с собой папки и ксероксы и переехали в мотель Posada Royale Quality Inn в Сими-Вэлли. Забыли о нормальном человеческом существовании, влились в жесточайший, без сна и отдыха, график.



Садилась за работу ранним утром, ненадолго прерывались на обед, трудились до шести вечера, быстро ужинали, сидели до поздней ночи и наутро начинали все заново, и так день за днем, неделя за неделей. Наконец, 93 дня спустя они загрузили 19 578 страниц во взятый напрокат грузовик, отвезли в аэропорт и отправили все документы в FDA. Перед штаб-квартирой вывесили огромный плакат, украшенный желтыми лентами: «Заложники Сими-Вэлли вышли на свободу»<sup>32</sup>.

Заложникам Сими-Вэлли пришлось многое упустить. Три месяца кряду не разбирать бумаги на рабочем столе, не перекрашивать гараж, не участвовать в марафоне и в матчах по гольфу, не писать отчеты для налоговой инспекции, не отвечать на звонки и письма, не ездить в отпуск, не покупать новый дом, не читать газеты — словом, не делать ничего, что может потерпеть. Это очень трудно, однако невелика беда по сравнению с опасностью упустить свой шанс: главное было получить лицензию на эритропозитин прежде, чем тот же продукт произведут и лицензируют конкуренты.

Заложники Сими-Вэлли участвовали в жесточайшей гонке за первое место, но и тут они ради большей скорости не отказались от обычного взвешенного и методичного подхода. На время они довели интенсивность работы до предельного уровня — *все остальное не имеет значения, пока мы не разберемся*

*с этим, и не разберемся как следует!* – и они сумели сделать все достаточно быстро, чтобы выиграть.

Для сравнения посмотрите, как Genentech в аналогичной ситуации не смогла принять адекватные меры и как эта нерасторопность в итоге стала одним из факторов, лишивших ее независимости. В пятницу 29 мая 1987 года в большом зале Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств в Мэриленде собралось четыреста человек. Genentech представляла комиссии экспертов FDA свое новое лекарство t-PA (Activase). До той поры ни одно лекарство, созданное биотехнологами, не вызывало такого ажиотажа, как t-PA, чудесное средство, растворяющее тромбы в крови тех, кто страдает от сердечно-сосудистых заболеваний. Взлетевшие до небес акции Genentech подтверждали, что компания умеет обрабатывать публику: все были уверены, что ядро t-PA попадет прямо в цель. Однако если бы FDA начала чинить препятствия с продвижением t-PA, акции компании оказались бы под угрозой<sup>33</sup>.

После пятичасовой презентации и последовавшего за ней обсуждения председатель комитета предложил экспертам проголосовать. Услышав результат, аудитория дружно ахнула<sup>34</sup>: Genentech не убедила комитет в том, что ее лекарство продлевает жизнь жертвам инфарктов, препарат рекомендуется дополнительно исследовать и протестировать<sup>35</sup>. Ирония заключается в том, что Genentech *уже* располагала той дополнительной информацией, которая требовалась, чтобы окончательно убедить FDA, но не успела подготовить все данные

и подать их так, чтобы с легкостью ответить на все вопросы и рассеять любые сомнения, которые могли возникнуть в тот день у экспертов<sup>36</sup>.

Основатель Genentech Роберт Свонсон назвал решение комитета ошибочным, и действительно, в том же году компания вновь обратилась в Управление, и на этот раз ответ был положительным<sup>37</sup>. Но полгода задержки дорого обошлись компании: по меньшей мере десятков конкурентов наперебой готовили к запуску лекарства на основе t-PA, и они набирали темп, пока Genentech вынуждена была отступить и готовить новые данные для FDA<sup>38</sup>. Из-за этого провала стоимость акций Genentech, первоначально сильно завышенная, через два года уже отставала более чем на 60% от среднерыночной, а это, в свою очередь, повысило стоимость собственного капитала, необходимого Genentech для интенсивных вливаний в исследовательский отдел, и компании пришлось продать контрольный пакет акций Roche<sup>39</sup>.

## НЕ ВСЕ МОМЕНТЫ В ЖИЗНИ РАВНОЦЕННЫ

Под конец главы вернемся еще раз к истории Амундсена: в ней есть неожиданный поворот, который иллюстрирует важность принципа «сначала *общий план*, потом *ближний план*». Оказывается, Амундсен в 1911 году и не собирался на Южный полюс. Он планировал экспедицию к Северному полюсу.

Да-да, вы не ослышались: к *Северному* полюсу.

Он собрал деньги на экспедицию к Северному полюсу, сколотил команду для экспедиции к Северному полюсу, арендовал судно «Фрам» для экспедиции к Северному полюсу, составил развернутый план покорения Северного полюса<sup>40</sup>.

Почему же в итоге он оказался на другом конце земли, на Южном полюсе?

В процессе подготовки Амундсен получил известие, спутавшее все его планы: Северный полюс взят! Сначала Кук, а затем Пири достигли 90 градусов северной широты. И тогда Амундсен решил направить все свои силы и уже накопленные резервы на подготовку другой экспедиции — к Южному полюсу. Это решение он хранил в тайне даже от собственной команды, пока не закончил приготовления и судно не покинуло порт. 9 сентября 1910 года в португальском порту Мадейра Амундсен распорядился сняться с якоря на три часа раньше графика. Экипаж недоумевал. Амундсен собрал всех на палубе и преспокойно объявил, что судно направляется не к Северному полюсу, а к Южному. В начале того дня у спутников Амундсена был на уме лишь Северный полюс, но к десяти часам вечера они уже были готовы покорить Южный, они забыли о Северном полюсе и всей душой приняли новый план<sup>41</sup>.

Мы уже составляли психологический портрет Амундсена. Этот человек отнюдь не отличался импульсивностью — напротив, он был фанатиком дисциплины, он маниакально готовился и перестраховывался, он вникал в каждую деталь. Но, утратив

шанс победить в гонке к Северному полюсу и зная, что Скотт нацеливается на Южный, Амундсен совершил мгновенный разворот на 180 градусов, с севера на юг. Если бы Амундсен уперся: «Я собирался на Северный полюс, туда и пойду», если бы он отказался сменить курс, он не привел бы свою команду к величайшей победе. Узнав, что Северный полюс покорен, Амундсен сначала включил *общий план*, чтобы рассмотреть изменившуюся ситуацию, а потом *ближний план*, чтобы осуществить новый проект: покорение Южного полюса.

Десятикратники выделяются способностью угадывать момент, когда нужно отказаться от прежнего плана, изменить точку приложения сил и направление действий либо ради представившегося шанса, либо из-за возникшей угрозы, а иногда из-за обоих этих факторов одновременно. В решительный момент у десятикратников уже готовы резервы, имеется большое количество баллонов с кислородом, и этот запас позволяет им проявлять гибкость и приспосабливаться к обстоятельствам. Их уровень безопасности настолько высок именно потому, что десятикратники всегда сдерживают риски, постоянно соблюдают благоразумие, держатся подальше от линии смерти, избегают асимметричного риска и сводят к минимуму неконтролируемый риск. Они вовремя замечают перемены, включают *общий план*, задаваясь вопросом: «Сколько осталось времени до того, как характер риска изменится?» Затем включают *ближний план*, сосредоточившись на идеальном исполнении в решающий момент, и никогда не жертвуют качеством ради скорости.

Не все моменты в жизни равноценны. Есть в жизни минуты, которые стоят намного дороже других. Год 1911 стал таким особым моментом для Амундсена, и Амундсен выжал из этого момента все. Май 1996 года на склоне Эвереста был таким моментом для Дэвида Бриширса, и Бриширс сумел и выждать, и действовать с блеском, когда настало время. 11 сентября стало особым моментом для авиаиндустрии, и компания Southwest преодолела кризис благодаря вдохновенной работе. Мы все сталкиваемся с ситуациями, когда качество нашей работы выступает на передний план. Для каждого наступает момент «пан или пропал». Десятикратники готовятся к таким ситуациям, умеют их распознавать, меняют в такой момент, если понадобится, все направление своей жизни и выкладываются по максимуму. В экстраординарных ситуациях они принимают решения и действуют с экстраординарной интенсивностью — именно тогда, когда это необходимо.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

В этой главе рассматриваются три основных аспекта продуктивной паранойи:

1. Создавать финансовые резервы и амортизаторы — *запасать баллоны кислорода*, чтобы *заранее* подготовиться к неожиданностям и неприятностям.
2. Ограничивать риски — *риск пересечь линию смерти, асимметричный риск и неконтролируемый риск* — и управлять риском, связанным со временем.
3. Сначала *общий план*, потом *ближний план*, всегда сохраняя сверхбдительность, чтобы вовремя почувствовать изменение ситуации и эффективно отреагировать на перемены.

Десятикратники понимают, что не в их силах постоянно и точно предсказывать будущее, поэтому они маниакально готовятся на всякий случай — готовятся заранее, готовятся всегда — к тому, что не в их силах предсказать. Они допускают, что ряд неблагоприятных событий может обрушиться на них одновременно, внезапно и в любой момент.

То, что вы успеете сделать прежде, чем разразится буря — ваши решения, установленная вами дисциплина, амортизаторы, запасные баллоны, — и решит, будет ли ваша компания успешно развиваться и в пору кризиса или же начнет отставать или вовсе погибнет.

В создании амортизаторов и прочих запасов на черный день десятикратники многократно превышают среднюю «норму». В изученных нами компаниях коэффициент ликвидности от трех до десяти раз превосходил средние данные по другим компаниям, их финансовая отчетность также обнаруживает

значительно больший консерватизм на всех этапах развития, даже когда эти компании были небольшими стартапами.

Десятикратники проявляют максимальное благоразумие в вопросах управления рисками, в особенности по отношению к трем категориям рисков:

1. Пересечение линии смерти (вероятная гибель или серьезный ущерб для компании).
2. Асимметричный риск (возможная выгода меньше, чем вероятные убытки).
3. Неконтролируемый риск (риск не поддается контролю и управлению).

Десятикратники включают потом *ближний план*. Они сосредоточены и вовремя замечают перемены, они добиваются идеального качества работы и приспосабливаются к меняющейся ситуации. Почуввав опасность, они включают *общий план*, чтобы сообразить, в каком темпе приближается угроза и требуется ли внести коррективы в план. Затем они включают *ближний план* и вновь сосредоточивают все усилия на достижении поставленной цели.

Даже в пору стремительных перемен не следует отказываться от дисциплины мысли и действия. Нужно собрать все силы, включить *общий план*, чтобы принять быстрое и жесткое решение, а затем включить *ближний план* — быстрое, но четкое исполнение.

### НЕОЖИДАННЫЕ ВЫВОДЫ

Десятикратники меньше рискуют, чем компании из контрольной группы, а добиваются гораздо лучших результатов.



Вопреки представлению о дерзком, самонадеянном, рисковом предпринимателе, который в любой затее видит только плюсы, десятикратники живут в состоянии продуктивной паранойи и маниакально рисуют себе ситуации, в которых что-то может пойти не так. Они задаются вопросами: что может произойти в самом худшем случае? Готов ли у нас план на этот случай? Насколько велик возможный выигрыш или проигрыш? Как высока вероятность выигрыша и проигрыша? Что остается вне сферы нашего контроля? Как свести к минимуму зависимость от сил, которые мы не контролируем? Что если? Что если? Что если?

Десятикратники спешат не больше, чем лидеры других компаний. Поспешные решения не способствуют благополучному исходу — гораздо полезнее использовать то время, которым вы располагаете до момента, когда изменится характер риска (столько времени, сколько есть, много или мало), чтобы принять жесткое и продуманное решение.

### КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Подумайте об основных опасностях, грозящих вашей компании: *сколько у вас времени, прежде чем изменится характер риска?*

## Глава 6

# СМАК



Многие люди умирают не от болезней, а от лекарств<sup>1</sup>.

*Жан-Батист Мольер*

В начале 1979 года Говард Патнэм, возглавлявший в ту пору Southwest Airlines, столкнулся с проблемой: необходимо ли в условиях стремительной дерегуляции пересматривать принципы работы компании? Принятый в 1978 году Акт о дерегуляции авиакомпаний спустил с цепи конкуренцию, и перевозчики вступили в отчаянную битву за свою долю рынка. Основным оружием стал ценовой демпинг, авиакомпании наперебой снижали цены, иные, не выдержав, уже успели обанкротиться.

Патнэм размышлял: угрожает ли дерегуляция нашей низкобюджетной модели? Следует ли изменить корпоративную культуру, ориентированную в первую очередь на служащих? Отменяется ли дерегуляцией наше основное преимущество быстрой посадки-высадки, беспересадочных челночных рейсов? Означает ли радикальная реформа среды необходимость столь же радикально реформировать самих себя?<sup>2</sup>

На все вопросы Патнэм отвечал отрицательно. Нет, нет и нет.

Он пришел к выводу, что Southwest продолжит свое развитие «по принципу пирожка» — Патнэм подразумевал рецепт, согласно которому пирожки неизменно выходят аппетитными и вкусными. «Делайте то, что хорошо получается, — призывал он. — Делайте это снова и снова».

Он записал собственный рецепт, пункт за пунктом. Мы приводим его ниже: посмотрите, как этот десятикратник перечисляет основные ингредиенты<sup>3</sup>:

1. Остаемся перевозчиком на короткие дистанции, рейсы продолжительностью не более двух часов.
2. На ближайшие 10–12 лет нашим основным самолетом будет «Боинг-737».
3. Сохраняем высокий уровень эксплуатации самолетов и короткие паузы между рейсами, в большинстве случаев достаточно десяти минут.
4. Наш основной продукт — пассажир. Отказываемся от грузов и почты за исключением небольших бандеролей с малой себестоимостью и высокой доходностью.
5. Сохраняем низкую стоимость билета и частые рейсы.
6. Не подаем еду на борту.
7. Отказываемся от сотрудничества по продаже билетов, тарифам и компьютерам, наши уникальные аэропорты не принимают другие рейсы.
8. Техас остается для нас основной территорией, за пределы штата мы выходим лишь там, где существует доступная для нас ниша частых и недалеких рейсов.
9. Сохраняем семейную атмосферу компании, не перестаем шутить. Мы гордимся своими сотрудниками.

10. Будьте проще. Сохраняйте оформление билетов через кассу, отмену бронирования при неявке на выход за десять минут, чтобы не держать резервирование, простые компьютерные программы, бесплатные напитки в администрации, отсутствие нумерации мест, пассажирский манифест в магнитофонной записи, ежесуточное возвращение судов и экипажей в Даллас — единую штаб-квартиру и единую ремонтную мастерскую.

Патнэм обошелся без общих слов вроде «Southwest Airlines должна стать ведущим перевозчиком-лоукостером». Он точно определил параметры работы: двухчасовые перелеты, тип судна — 737, десять минут на посадку-высадку. Он оговорил: не брать грузы, не заниматься почтой, не кормить пассажиров на борту. Он не желал кооперироваться с другими компаниями, предпочитал не нумеровать места. Для быстроты обслуживания рекомендовал использовать кассовые аппараты. Десять пунктов Патнэма нетрудно усвоить, повторить, выполнять с полным пониманием того, что следует делать, а что нет. Патнэм начертил простую, ясную и конкретную схему для принятия решений и дальнейших действий.

Десять пунктов Патнэма — плод глубоких размышлений и эмпирического опыта, подсказавшего, *что́ будет работать*. Взять хотя бы выбор самолета. Почему только 737? Потому что если компания использует единственный тип судна, то любой пилот может вести любой рейс, обеспечена максимальная гибкость расписания. Запчасти нужны лишь одного вида, один

учебник, одна и та же процедура профилактики и ремонта, один летный тренажер, единая процедура посадки.

Но самое удивительное в списке Патнэма — его долговечность. Из всех элементов этого списка *за четверть века изменилось менее 20%*. Задумайтесь: изменения в пределах двадцати процентов, несмотря на множество потрясений — от скачков цен на топливо до забастовок авиадиспетчеров, глобальных слияний в отрасли, появления модели авиаперевозок «ступица и спицы», — несмотря на рецессии, скачки процентной ставки, интернет и теракт 11 сентября. И при всей своей поразительной устойчивости эта схема тем не менее развивалась — не революционно, а осторожными шагами. Southwest постепенно добавляла перелеты на более дальние дистанции, стала бронировать места по интернету и сотрудничать с Icelandair<sup>4</sup>. Если бы Southwest отказалась от гибкости и фанатично придерживалась заветов Патнэма, не корректируя их даже по необходимости, эта компания не удержалась бы в группе 10х. И все же удивительнее другое: как многое из этого списка удалось сохранить в неприкосновенности.

## РЕЦЕПТ СМАК

Пункты Говарда Патнэма читаются как очень вкусный рецепт — рецепт СМаК. Такой рецепт состоит из конкретных и долговечных предписаний, которые в совокупности складываются в надежную и воспроизводимую формулу успеха. Аббревиатура

СМАК означает «специфика, методичность, константа». Используйте этот термин в любой форме: как прилагательное («Давайте создадим СМАК-систему»), как существительное («СМАК снижает риск»), как обозначение действия: «СМАКуйте этот проект»). Рецепт СМАК — руководство к действию, к превращению концепций в реальность. СМАК представляет собой нечто более долговечное, чем тактика, — это усвоенные правила поведения. Тактика меняется от ситуации к ситуации, а практические правила СМАК работают десятилетиями в самых разных ситуациях.

Члены нашей исследовательской группы изначально полагали, что специфичность предписаний обратно пропорциональна их долговечности: чтобы компания могла долго работать по вашим заветам, составляйте их в общих выражениях. Пусть это будет что-то вроде системы ценностей компании или основ ее стратегии, но конкретные практические решения будут постоянно меняться: с изменением ситуации меняется и тактика. Так мы думали, но оказалось возможным разработать правила поведения, одновременно конкретные и долговечные, — правила СМАК.

Правила СМАК — это не стратегия, не культура, не система ценностей, не цель и не средства.

Разве «Летать только 737-м» — это система ценностей? Нет.

Разве «Летать только 737-м» — основная цель, смысл существования? Нет.

«Летать только 737-м» — стратегия высшего уровня? Нет.

«Летать только 737-м» — это элемент корпоративный культуры? Нет.

Можно ли счесть указание «летать только 737-м» тактикой, постоянно меняющейся с ситуацией? Нет. Прошло более тридцати лет с тех пор, как Патнэм записал свои пункты, Southwest *по-прежнему* летает 737-м<sup>5</sup>.

Рецепт СМаК включает также и запреты — чего не следует делать. Такие пункты отчетливо прописаны у Патнэма: не кооперироваться, не подавать в салонах еду, не выделять места первого класса, не перевозить грузы. Патнэм не хотел, чтобы компания оказывала такого рода дополнительные услуги и в результате снизилась бы скорость обращения самолетов. У каждой компании в группе 10× есть свой рецепт СМаК, и в этом рецепте свои запреты. Не используйте страховой фонд для улучшения отчетности по доходам (Progressive). Не откладываете выход на рынок, доводя свой продукт до совершенства: сделайте хорошую вещь, запустите ее в продажу и продолжайте усовершенствовать (Microsoft). Не высказывайте первым с инновациями, но и не плетитесь в хвосте, отставайте лишь на полшага (Stryker). Не сокращайте исследовательский отдел в пору упадка отрасли (Intel). Не заноситесь, пусть лучше возмущаются тем, что вы недооценили свой очередной успех, нежели тем, что вы его переоценили (Amgen). Не награждайте CEO опционом на акции — это лишь для сотрудников (Biomet)<sup>6</sup>.

Благодаря ясности и конкретности предписаний СМаК людям легче ориентироваться и поддерживать высокий уровень



продуктивности даже в экстремальных условиях. Вспомним вновь, как повел себя Дэвид Бриширс на Эвересте. За годы подготовки к проекту IMAX он выработал свой рецепт СМАК: как следует вести съемки в условиях высокогорья. В Торонто он побывал в морозильнике, поддерживавшем температуру минус сорок, чтобы посмотреть, будут ли работать на таком холоде батареи, и приспособиться при такой температуре заправлять голыми руками пленку в камеру IMAX. (Даже на вершине Эвереста ему пришлось снять варежки и заправлять пленку голыми руками, чтобы ее не перекосило и не заело.) Бриширс составил собственные «Правила для дурака», предусматривавшие работу с камерой и ее перемещение в экстремальных условиях или в нестандартных ситуациях. Он систематически прорабатывал список снаряжения, вычеркивая все то, что добавляло веса к поклаже, но не служило осуществлению проекта или целям безопасности. За год до восхождения на Эверест Дэвид отработал и усовершенствовал свою методику в 28-дневном походе на 130 километров по Непалу. К тому времени, как он повел своих людей на Эверест снимать фильм, все члены команды в точности знали, что нужно делать и *как именно* это делать.

23 мая 1996 года Бриширс и его команда стояли на вершине Эвереста с камерой IMAX. Одна ошибка — кто-нибудь уронит деталь оборудования, камера засбоит, перекосит пленку — и годы тяжелого труда, миллионы долларов, вложенные в эту экспедицию, пропадут даром. «Мы работали медленно и методично, как и в предыдущие два месяца, — рассказывал о том важнейшем

моменте в своей жизни Бриширс. — Голыми руками я вставил пленку. И там, на вершине мира, мы с Робертом в последний раз прошлись по нашему списку»<sup>7</sup>.

### ИНГРЕДИЕНТЫ РЕЦЕПТА СМАК ОТ ДЭВИДА БРИШИРСА

1. Создать папку с отдельными файлами на каждый аспект экспедиции, в том числе с запасными планами, а иногда и с запасными планами для запасных планов на любой, самый маловероятный случай.
2. Проверять «Правила для дурака» при каждом перемещении — полный оборот на 360 градусов, чтобы убедиться: ничего не забыли.
3. Заправлять пленку голыми руками на самом свирепом морозе, чтобы гарантировать идеальное качество съемки.
4. Научиться собирать камеру, устанавливать ее на треножник, вставлять пленку, наводить на резкость и проводить съемку ровно за пять минут.
5. Проверять оборудование в реальных условиях, при низких температурах, в походах перед основной экспедицией.
6. Всегда оптимизировать вес и функциональность. Брать с собой минимальный груз, но не за счет функциональности.
7. Подбирая команду, брать людей, с которыми можно идти в одной связке.
8. Всегда брать дополнительное жизненно важное оборудование: запасные баллоны кислорода, альпинистские кошки, перчатки и припасы. Быть готовым к тому, что придется задержаться сверх графика.

9. Не пускать слабых членов команды штурмовать вершину.  
«Сила команды определяется по самому слабому ее члену».
10. Подготовить две самостоятельные команды альпинистов и кинооператоров, которые смогут слаженно работать на вершине.

В мире, полном грозных и стремительных стихий, непредсказуемых опасностей десятикратники со стоическим равнодушием принимают то, что они не в силах контролировать, но во всех сферах, где контроль возможен, они до отказа завинчивают гайки. Среди главных методов контроля в неподвластном контролю мире — рецепт СМАК. Чем опаснее окружающий мир, тем решительнее нужно придерживаться его. Рецепт СМАК вносит порядок в хаос, возвращает последовательность, когда внешние силы сбивают вас с курса. Пытаться действовать в условиях хаоса без своего рецепта СМАК — все равно что блуждать в дикой местности в бурю и без компаса.

Вы, наверное, скажете: «О'кей, значит, главная идея этой главы в том, что нужно составить собственный рецепт СМАК». Но на самом деле группа 10× отличается от контрольной группы не тем, что у одних есть рецепт, а у других его нет. Принципиальное отличие заключается в том, что компании из группы 10× с фанатической дисциплиной *придерживаются* своих рецептов, соблюдают их в разы тщательнее, чем их пары в сравнении, а также в том, что эти компании аккуратно

*корректируют* свои рецепты, опираясь на эмпирическую креативность и продуктивную паранойю.

## С ФАНАТИЧНОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ РЕЦЕПТА СМАК

Компании из группы 10× сохраняют каждый ингредиент своего рецепта в среднем двадцать и более лет (от восьми до сорока с лишним лет) — вот это и впрямь долговечность! Таблица «Рецепт СМАК от компании Progressive Insurance» демонстрирует долговечность и постоянство рецепта СМАК в группе 10×.

Мы обнаружили поразительный контраст при сопоставлении наших компаний с контрольной группой: у большинства компаний из контрольной группы в их лучшие годы имелась та или иная версия СМАК (никогда не было такого рецепта лишь у Kirschner), но со временем *компании из контрольной группы меняли свой рецепт гораздо радикальнее и чаще*, чем компании из группы 10×.

Проанализировав судьбу 117 ингредиентов из рецептов группы 10× и контрольной группы, мы обнаружили, что в контрольной группе рецепты меняются вчетверо чаще, чем в группе 10× (см. «Анализ рецепта СМАК» на с. 357). Таблица «Рецепт СМАК от компании Progressive Insurance» показывает, как часто или редко десятикратники и те компании, с которыми мы их сравниваем, меняли свои рецепты на протяжении анализируемого периода.

**Рецепт СМАК от компании Progressive Insurance<sup>8</sup>**

Рецепт	Долговечность и постоянство
1. Сосредоточьтесь на нестандартном автостраховании, страхуйте водителей из группы риска, которым отказывают крупные страховые компании.	30+ лет Изменилось в 1990-е
2. Добивайтесь 96%-ного сводного коэффициента. Платите за доходность, а не за рост, никогда не жертвуйте стандартами страхования или дисциплиной ценообразования ради увеличения своей рыночной доли. Ничто не может служить извинением, если не получена страховая прибыль, — ни проблемы с регулирующими органами, ни конкуренция, ни стихийные бедствия. Ничто.	30+ лет Без изменений на 2002 год
3. Цена страховки индивидуального клиента рассчитывается с учетом максимально детализированной информации о нем и о тех аспектах его жизни, которые могут сказаться на безопасности вождения (место проживания, возраст, семейное положение, водительский опыт, марка и год выпуска автомобиля, объем двигателя), даже если придется каждый раз заново создавать формулу расчета.	30+ лет Без изменений на 2002 год
4. Уходите из тех штатов, где регулирование делает невозможным сочетание прибыльной работы с высочайшим качеством обслуживания.	20+ лет Без изменений на 2002 год
5. Позаботьтесь о максимальной скорости улаживания претензий по страховкам — чем быстрее, тем лучше сервис и тем он дешевле обходится.	25+ лет Без изменений на 2002 год
6. Всегда развивайте новый бизнес или экспериментируйте с новой формой услуг, но не позволяйте новому бизнесу выходить за рамки 5% от общего дохода компании, пока не убедитесь полностью в его долгосрочной прибыльности.	30+ лет Без изменений на 2002 год
7. Основной доход — от страхования, а не от инвестиций.	30+ лет Без изменений на 2002 год
8. Никогда не тратьте страховой фонд на улучшение отчетности по доходам.	30+ лет Без изменений на 2002 год
9. Нанимайте для продаж агентов-внештатников, пусть лучше множество агентов делают небольшой бизнес, чем мало агентов — большой объем работы.	30+ лет Изменилось в 1990-е

**Изменения в составе рецептов СМаК  
на протяжении анализируемого периода**

Группа 10х		Контрольная группа	
Amgen	10%	Genentech	60%
Biomet	10%	Kirschner	нет
Intel	20%	AMD	65%
Microsoft	15%	Apple	60%
Progressive	20%	Safeco	70%
Southwest Airlines	20%	PSA	70%
Stryker	10%	USSC	55%

Вероятно, вы скажете: «Постойте! А что если у компаний из контрольной группы бизнес-модель и вправду была хуже и они потому-то все время ее меняли, что нащупывали единственно правильную?» Но вспомните разговор в главе 4: PSA была настолько успешна, что Southwest Airlines постаралась полностью ее скопировать, вплоть до таких деталей, как руководство по эксплуатации. Итак, мы видим две авиакомпании: обе работают в условиях дерегуляции, обе в непредсказуемой и опасной среде, у обеих прекрасный рыночный потенциал и практически одинаковый исходный рецепт, однако лишь Southwest и через двадцать лет после дерегуляции оставалась великой.

Для PSA дерегуляция послужила сигналом: надо уподобиться... United Airlines. Трагическая ирония: PSA отказалась

от проверенного рецепта как раз в ту пору, когда Southwest покоряла Техас, применяя все тот же проверенный рецепт. PSA, которая *изобрела* этот рецепт, казалось бы, должна была стать самой успешной авиакомпанией за всю историю страны — однако вскоре ее приобрела US Air. «И в лучшие времена независимым авиакомпаниям живется непросто, — сказал президент PSA, этой жалобной нотой завершив независимое существование компании. — Мы могли бы и дальше бороться в одиночку, но гораздо разумнее будет принять вполне справедливое предложение US Air»<sup>9</sup>.

Аналитики и СМИ тут же разразились советами Southwest: этот близнец PSA, конечно же, тоже должен как можно скорее изменить свою концепцию; примитивный список Патнэма нуждается в радикальном пересмотре, иначе и эта компания обанкротится, как ее прототип. «Хор критиков твердил, что 56-летнему Келлегеру нужно менять принцип «чем проще, тем лучше», — писала в 1987 году Business Week. Wall Street Transcript приводила мнения аналитиков: Southwest уже не рассматривается как перспективная компания, ее модель исчерпала свои возможности. Херб Келлегер, ставший к тому времени CEO, отреагировал на призыв полностью перестроить компанию примерно так, как генерал Маколифф на ультиматум немцев под Бастонью: «Чушь!» Келлегер понимал, почему все пункты в списке Патнэма работали и будут работать впредь; он также понимал, что бизнес-модель по-прежнему годится в ситуации ожесточенной конкуренции внутри отрасли авиаперевозок.

Он сохранил рецепт в неприкосновенности, и Southwest Airlines обрела всемирную известность, а PSA пришла в ничтожество и была забыта. Дух PSA жив, но он переместился в Техас<sup>10</sup>.

Расхожая мудрость гласит: перемены даются нелегко. Но если перемены так нужны, почему же мы гораздо чаще наблюдаем радикальные перемены в менее успешных компаниях? Потому что самое трудное не перемены. Гораздо труднее осмыслить, что именно работает, почему работает, когда нужны перемены, а когда лучше оставить все как есть.

История падения и воскрешения Apple наглядно иллюстрирует, как опасно отклоняться от своего рецепта и как полезно вернуться к нему. К середине 1990-х Apple забыла свое славное начало, когда создавался Apple II, а затем Mac, «компьютер для всех». Хроническое непостоянство, один начальник сменял другого: Джон Скалли вытеснил в 1985 году Стива Джобса, Майкл Шпиндлер сменил в 1993 году Джона Скалли, а в 1996 году Майклу Шпиндлеру наследовал Джил Амелио. Так же неустойчиво позиционировались и продукты компании: то для всех нас, то для бизнеса, то супердорогие компьютеры класса BMW, то дешевые компьютеры с прицелом на завоевание рынка, и снова машины класса люкс. Доходность акций Apple отставала от индекса рынка — в противоположность Microsoft,



которая неукротимо рвалась все выше и выше (см. рис. 6.2). Microsoft в это время ни на миг не отклонялась от своего плана, соблюдая последовательность и в руководстве, и в поставленных целях, стратегии, верности рецепту. К 1993 году Apple отстала настолько, что на конференции венчурных инвесторов и экспертов по производству компьютеров дебатировался актуальный вопрос «Выживет ли Apple?»<sup>11</sup>. Вскоре компания затеяла переговоры с Sun Microsystems: она готова была к слиянию, к отказу от независимости. Все выглядело так, словно попытка Apple стать великой компанией закончится бесславной гибелью<sup>12</sup>.

**Рис. 6.1. Дерегулирование авиакомпаний:**  
различные реакции Southwest Airlines и PSA



**Примечания:**

Расчет выполнен за период с 31 декабря 1974 г. по 31 декабря 1984 г.

### Рис. 6.2. 1985–1987: Microsoft на подъеме, Apple сбилась с шага

Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности



#### Примечания:

Расчет выполнен за период с 31 августа 1985 г. по 31 декабря 1997 г. Поскольку отсутствуют данные CRSP для Microsoft с августа 1985 г. по март 1986 г., за основу для подсчета доходов компании в этот период принята среднерыночная доходность.

К счастью, у этой истории случился другой конец и поворот начался в 1997 году. И это-то самое интересное: Стив Джобс не совершил революции, а *вернулся* к тем принципам, опираясь на которые он двумя десятилетиями ранее вывел компанию из гаража к величию. «Главное, ДНК не мутировала», — подытожил Джобс в 2005 году<sup>13</sup>. Не изменилась не только основная цель компании, но и многие ингредиенты рецепта. Например: не позволяйте никому клонировать наши продукты; создавайте все продукты в едином дизайне, чтобы они легко конфигурировались друг с другом; дизайн должен быть элегантным и удобным для пользователя; соблюдайте строжайшую секретность на стадии подготовки, а потом производите громкий запуск новинки — таким образом вы нагнетаете напряжение и интерес;

не входите ни в какой бизнес, в котором вы не контролируете основные технологии; ваш дизайн и маркетинг должны ориентироваться на людей, а не на корпорации. Все эти заветы присутствовали в начале истории Apple, и к ним компания вернулась, возродившись двадцать лет спустя. В темные века Apple отставала не потому, что первоначальный рецепт утратил актуальность, но потому, что *компания не хватило дисциплины придерживаться оригинального рецепта*. И своим возрождением Apple была обязана даже не гению Стива Джобса, а возвращению к изначальному рецепту, и теперь уж она придерживалась его с фанатичной дисциплиной. В интервью 2010 года Джон Скалли прокомментировал возрождение компании под руководством того самого человека, от которого он постарался избавиться четверть века назад: «Сейчас Стив требует соблюдать те же принципы, которые отстаивал и тогда»<sup>14</sup>.

Если результаты не соответствуют ожиданиям, десятикратники не спешат с выводом, что их принципы и методы устарели. Первым делом они прикидывают, не отклонилась ли компания от своего рецепта, не ослабела ли дисциплина в соблюдении раз и навсегда принятых правил. Если они обнаруживают недостаток дисциплины, то видят спасение в том, чтобы вернуться к изначальному рецепту и вновь вдохнуть в сотрудников страстное желание соблюдать заветы. То есть для них ключевой вопрос формулируется так: «Почему наш рецепт не работает — потому что мы утратили дисциплину или потому что радикально изменилась ситуация?»

Джон Вуден, великий баскетбольный тренер команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA), десять раз из двенадцати приводивший команду к победе на чемпионатах 1960–1970-х годов, может служить образцом такого рода постоянства. В замечательном документальном фильме *The UCLA Dynasty* один из игроков вспоминал: «Все было отработано до мелочей. Можно было собрать в одну команду игроков 1955, 1965, 1970 и 1975 годов, и они бы тут же начали пасовать друг другу мяч — им и сыгрываться не было бы нужды». Все свои приемы Вуден записывал на карточки размером 10 на 15 см и прогонял одну и ту же тренировку вновь и вновь, почти ничего не меняя на протяжении трех десятилетий. Одни и те же отработанные по минутам команды и в начале сезона, и в разгар чемпионата, так что, по словам ведущего игрока, «выходя на поле, ребята уже наизусть знали, как показать класс»<sup>15</sup>.

Свою «пирамиду успеха» (философию жизни и состязания) Вуден представил в форме подробного рецепта, вплоть до указаний, как игрокам завязывать шнурки<sup>16</sup>.

Вообразите, что вы знаменитый баскетболист, которого только что переманили в команду Калифорнийского университета. И вот вы пришли на первую тренировку, желая показать свой талант, заслужить похвалу. Вы собираетесь носиться по площадке, посылать в кольцо мяч за мячом, бегать, прыгать, вертеться вокруг своей оси. Вы пристраиваетесь рядом с заслуженным, известным на всю Америку игроком

и ждете свистка тренера. Тренер выходит и тихим голосом произносит первую фразу: «Начнем с того, что научимся надевать кеды».

Вы оглядываетесь на знаменитых игроков, победителей национальных чемпионатов: это здесь так новичков разыгрывают? Но нет, старички тоже с пресерьезным видом снимают обувь и готовятся к уроку.

— Во-первых, медленно и тщательно натяните носки на пальцы, — диктует тренер. Опытные игроки прилежно следуют его инструкциям. — Теперь подтягивайте носки выше, здесь и здесь, выравнивая все складки. Туго и аккуратно... не торопимся, — тренер дает инструкцию за инструкцией невозмутимым тоном мастера дзен, который обучает молодежь заваривать чай, ибо это первый этап на пути к высшему просветлению. — Теперь завязывайте кеды, начиная с самых дальних дырочек. Медленно, аккуратно, продергивая в каждую дырочку и туго натягивая... Туго! туго! туго!

После урока вы спрашиваете одного из чемпионов, в чем тут загвоздка, и он отвечает:

— Натрешь мозоль во время матча — беда. В разгар игры шнурки, бывает, развязываются... А с нами такого не случается.

Год спустя вы являетесь на тренировку после финального матча, в котором ваша команда в очередной раз взяла титул, и видите изумление на лицах новичков: тренер опять произносит ту же фразу: «Начнем с того, что научимся надевать кеды».

Теория менеджмента учит, что компании должны часто кардинально обновляться, меняться изнутри быстрее, чем меняется внешний мир, что компании должны сами от себя требовать радикальных перемен, причем постоянно. Но в мрачные дни Гражданской войны Линкольн сказал: «Догмы прошлого неприменимы к бурному настоящему»<sup>17</sup>. И нам в нашем бурном мире пора учиться думать по-новому. Отбросить мысль, будто единственный путь к величию — вечные корпоративные революции. Если вы стремитесь к посредственности или к самоубийству в череде современных неурядиц, то да, реформируйтесь, меняйтесь, преображайтесь, что ни день реагируйте на любую случайность. Наше исследование доказало: *признак посредственности — не страх перед переменами. Хроническое непостоянство — вот признак посредственности.*

Помните основную мысль нашей работы: мир нестабилен, он полон драматических неожиданностей, он стремительно меняется. Но как раз когда мы подошли к своему исследованию с точки зрения современного хаоса и перепадов из крайности в крайность, мы убедились, что десятикратники меняли свой рецепт реже, чем компании, с которыми мы их сравнивали. Это вовсе не означает, что десятикратники склонны к самоуспокоению. Напротив, продуктивная паранойя, фанатичная дисциплина и эмпирическая креативность в осуществлении амбиций пятого уровня категорически не допускают самоуспокоения. Десятикратники — люди одержимые, они все время рвутся вперед. Но великих целей они достигают,

с железной дисциплиной придерживаясь опробованных на опыте правил, и в то же время они постоянно тревожатся — тревога им свойственна, — не перестанет ли какое-то из этих правил работать в изменившейся среде. И если новые условия действительно требуют изменений, тогда они корректируют свой рецепт.

### КОРРЕКТИРОВКА РЕЦЕПТА СМАК: ПАРАНОИДАЛЬНОЕ КРЕАТИВНОЕ ПОСТОЯНСТВО

Предположим, вас попросили составить список всего, что в вашем мире может измениться. Какой длины выйдет список? Рассмотрите несколько категорий:

Как меняется экономика?

Как меняются рынки?

Как меняется мода?

Как меняется технология?

Как меняется политический ландшафт?

Как меняются законы?

Как меняются общественные нормы?

Как меняется работа в вашей отрасли?

Размах и темп изменений огромен, и многие считают, что он все ускорится. Если бы мы пытались поспеть за каждым изменением внешней среды, мы бы сразу сбились с ног. Но бóльшая

часть изменений — лишь фоновый шум, который не вынуждает нас к фундаментальным внутренним изменениям.

И все же некоторые изменения не шум, они требуют, чтобы мы приспособились к ним и развивались, иначе нас ждет упадок, катастрофа или, как минимум, мы упустим хорошие возможности. Великая компания *должна* развивать свой рецепт, пересматривать отдельные элементы, когда обстоятельства того требуют, но сохранять основную часть рецепта в неприкосновенности.

В 1985 году Intel пришлось выдержать тяжелейшую борьбу за свою микросхему памяти DRAMS. Японские конкуренты ввергли отрасль в жестокую войну, сбив за два года цены на 80%. Руководство Intel вынуждено было наконец посмотреть в лицо печальным фактам: производство микросхемы памяти не сулило компании ничего, кроме финансовых потерь и горестей. К счастью, Intel пристреливалась пулями и по другому бизнесу — микропроцессорам — начиная с 1969 года, когда инженер Тед Хофф соединил все вычислительные функции в один чип. За 16 лет Intel постепенно наращивала свой потенциал в этой области, отвоевывала все бóльшую часть рынка, увеличивала свои доходы и собирала эмпирические доказательства того, что микропроцессоры могут стать для нее крупным, выгодным бизнесом<sup>18</sup>.

Профессор Стэнфорда Роберт Бургельман, главный в мире специалист по истории и эволюции стратегии Intel, поведал о том, как было принято знаменитое решение покончить



с микросхемами. Энди Гроув и Гордон Мур пытались решить, что же им делать с ускользящим от них бизнесом. Гроув включил *общий план* и задал Муру гипотетический вопрос:

— Если бы мы ушли и на наше место пришло новое руководство, как бы оно поступило?<sup>19</sup>

Мур призадумался на миг и ответил:

— Оно бы закрыло программу DRAMS.

— Итак, — сказал Гроув, — давайте выйдем за эту дверь, закроем ее за собой, положим конец работе с микросхемами памяти — и сделаем это сами.

Так они и поступили, а затем полностью сосредоточились на микропроцессорах.

Серьезная перемена для Intel, и все же при этом компания сохранила нетронутыми бóльшую часть элементов своего рецепта. Отметьте в таблице «Рецепт СМаК от Intel» на следующей странице, что́ осталось неизменным, когда Intel вышла из бизнеса с микросхемами памяти. Разумеется, если бы компания слепо цеплялась за свои микросхемы, она бы не попала в число победителей из группы 10×, но не менее верно и обратное: если бы она радикально изменила свой рецепт, если бы она отбросила закон Мура, урезала расходы исследовательского отдела, отказалась от своей модели ценообразования, разрушила бы свой обычай конструктивной конфронтации — ей бы не войти в группу 10×. В этой истории важны *оба* аспекта: радикальный отказ от возни с микросхемами и тот факт, что Intel не меняла другие элементы в своем рецепте СМаК.

Рецепт СМаК от Intel <sup>20</sup>	Изменено в 1985 году
1. Сосредоточиться на интегрированной электронике: клиент получает все функции в виде минимальных элементов. Сосредоточиться на микросхемах DRAMS.	Отказ от микросхем памяти, внимание переключается на микропроцессоры.
2. Помнить закон Мура: сложность компонентов интегрированной микросхемы удваивается за период от полутора до двух лет.	Без изменений
3. Исполнять закон Мура: а) увеличивая вместимость чипа и устраняя случайные дефекты; б) разрабатывая инновации, обеспечивающие большую функциональность при том же размере; в) изготавливая меньшего размера элементы схемы.	Без изменений
4. Постоянно развивать следующие поколения микросхем, чтобы создать себе зону, свободную от конкуренции. Развивать чипы, которые клиенты непременно захотят приобрести, потому что произведенное Intel превосходит все, что создано в предыдущем поколении, и задает стандарт отрасли. Максимально использовать преимущества свободной от конкуренции зоны: а) назначать высокие цены в начале каждого цикла; б) увеличивать объем производства и снижать себестоимость; в) снижать цены с появлением конкурентов и продолжать снижать себестоимость производства; г) вкладывать прибыль в новое поколение микросхем, чтобы вновь создать себе зону, свободную от конкуренции.	Без изменений
5. Стандартизировать производство вплоть до мельчайших деталей, таких как McIntel. Производство интегрированных микросхем — все равно что производство высокотехнологичных мармеладок.	Без изменений
6. Поддерживать репутацию «Intel доставляет». «Мы приобретаем все новых и новых клиентов, завоевывая их веру в то, что мы всегда исполняем свои обещания по качеству и ценам. В этом секрет покорения своей отрасли, в которой компания и впредь будет задавать стандарт.	Без изменений
7. Не атаковать горные крепости: не выходить на рынки, где успели утвердиться конкуренты.	Без изменений
8. Придерживаться практики конструктивной конфронтации. Спорить, настаивать на своем, невзирая на лица, а когда решение принято — выражать свое несогласие, но выполнять.	Без изменений

Рецепт СМАК от Intel <sup>20</sup>	Изменено в 1985 году
9. Измерять все, чтобы результаты были наглядными.	Без изменений
10. Не урезать бюджет исследовательского отдела во время рецессии — наши технологии должны опережать всех.	Без изменений

История Intel иллюстрирует мощь Гения союза «и». С одной стороны, великая компания в любой момент времени меняет лишь малую часть своего рецепта СМАК, сохраняя все остальное в неприкосновенности. С другой стороны, это нельзя назвать постепенным изменением — любая поправка к рецепту СМАК по определению является очень серьезной. Десятикратники это понимают и ухитряются одновременно осуществлять важные перемены и сохранять редкостное постоянство.

Компания, с которой мы сравниваем Intel — AMD, — вела себя с точностью до наоборот: она принимала рецепт, отбрасывала его, хваталась за другой, меняла его на третий, потом возвращалась к раннему. В начале своего пути AMD составила рецепт, сосредоточившись главным образом на том, чтобы работать по лицензии и производить чипы для военных целей. Затем, в начале 1980-х, Джерри Сандерс придумал новый рецепт, на этот раз «рецепт спаржи». Выращивание спаржи требует больших вложений и более долгого ожидания, чем производство другой сельскохозяйственной продукции, зато спаржа и продается

дороже. Применив эту аналогию к микроэлектронике, Сандерс решил заняться разработкой собственных чипов, что требовало больше первоначальных вложений и больше времени на осуществление, но и заработки манили более высокие — в точности спаржа! AMD вывесила на своей штаб-квартире знамя с изображением спаржи и развернула рекламную кампанию «Мы готовы заняться спаржей». Прошло немного лет, и AMD вернулась к прежней стратегии производства по чужим лицензиям, хотя отчасти сохранила и свою «спаржу». Затем у компании появилась стратегия 3-П (платформы, процесс, продукты). Потом новая затея — «ориентированные на клиентов инновации». Любая из этих идей сама по себе была отнюдь не плоха, но постоянные переходы от одного рецепта к другому, сопутствующая им глобальная перестройка помешали AMD двигаться устойчиво<sup>21</sup>.

Так откуда компания из группы 10× узнает, пора ли ей исправлять свой рецепт — тем более, если этот рецепт сам по себе хорош? Располагая конкретным рецептом, компания свертывает его ингредиенты с происходящими вокруг изменениями и изучает эмпирические данные. Каковы реальные, brutальные факты? Не мнения — *факты*. Какими пулями мы уже стреляли? В какую цель они угодили? Пример Intel показывает, что пристрелка пулями может оказаться страховкой от всякого рода неожиданностей — если дело пойдет не так, как вы рассчитывали, если мир изменится, у вас наготове запасной вариант. Изобретение микропроцессора не было реакцией Intel на неудачу с чипами памяти — компания к тому времени

уже полтора десятилетия обстреливала этот сектор пулями и была вполне готова заняться микропроцессорами<sup>22</sup>.

### **ДВА РАЗУМНЫХ ПОДХОДА К КОРРЕКТИРОВАНИЮ РЕЦЕПТА СМАК:**

- 1) применить эмпирическую креативность, то есть движение в основном идет изнутри;
- 2) применить продуктивную паранойю, которая нацелена вовне.

В первом случае идет пристрелка пулями для выявления и проверки новых ингредиентов, прежде чем включить их в рецепт. Во втором случае применяется дисциплина: сначала включить *общий план*, чтобы разглядеть и оценить изменение ситуации, затем *ближний план*, чтобы внести необходимые изменения.

Десятикратники используют оба подхода, хотя в каждом конкретном случае акценты могут смещаться в зависимости от обстоятельств. В случае Intel на первое место вышла эмпирическая креативность (пристрелка по микропроцессору), а уж затем включилась продуктивная паранойя и указала на убыточность возни с чипами памяти; выход же Microsoft в 1990-е в интернет демонстрирует другой вариант — когда толчком к реформе становится продуктивная паранойя.

До 1994 года в основе рецепта Microsoft находились персональные компьютеры. Каждый компьютер — сам себе центр

мироздания. Затем, в январе 1994 года, 25-летний инженер Microsoft Джеймс Аллард забил тревогу, указав, что каждую минуту к интернету присоединяются две новые системы и каждые сорок минут создается новая сеть. Месяц спустя один из технических «генералов» компании наведился в Корнелльский университет и воочию убедился в том, что все студенты подключены к интернету. Немедленно последовало письмо Биллу Гейтсу по e-mail: «Корнелл ПОДКЛЮЧЕН!» Обнаружив резкую перемену ситуации — в точности как это было с Дэвидом Бриширсом на Эвересте, — Гейтс первым делом включил *общий план*. На самом деле механизм включения общего плана был у Гейтса уже под рукой: каждый год он уединялся на «неделю размышлений» — в течение этой недели он читал и размышлял. В 1994 году Гейтс посвятил «неделю размышлений» интернету. Одновременно он попросил свою команду включить *общий план*, собрав «мозговой трест» Microsoft на выездной семинар для оценки этой угрозы: каковы факты? Требуется ли ситуация радикальных перемен? Реальна угроза или преувеличена? Оказались ли мы под ударом? Дискуссии, дебаты, крики продолжались несколько месяцев, но в итоге компания пришла к выводу, что развитие интернета и в самом деле влечет за собой фундаментальное изменение среды и серьезную угрозу и что Microsoft пора вписаться в подключенный мир<sup>23</sup>.

И тогда Microsoft включила *ближний план*. Гейтс написал меморандум на восьми страницах через один интервал под названием «Приливная волна интернета», в котором описывал

собственный путь: он «прошел через ряд стадий, пока вполне осознал важность» интернета. Затем Гейтс переориентировал компанию на интернет, велел всем своим командам «поспевать за интернетом» и отправил пятьсот с лишним программистов в ускоренный поход за браузером, которому предстояло получить название Internet Explorer<sup>24</sup>. Меморандум Гейтса вошел в историю: увлекательнейшее чтение — легенда о том, как провидец, основавший компанию, в одночасье развернул тяжелое боевое судно на 180 градусов.

Но в точности как Intel при переориентации на микропроцессоры, Microsoft сохранила в неприкосновенности основную часть рецепта, обеспечивавшего ей успех до появления интернета. Компания не отказалась от разработки программных продуктов, не отреклась от своей веры в стандарты. Компания не отказалась от обычая выпускать на рынок не доведенный до совершенства продукт и затем улучшать его. Не отказалась от стратегии «цена за объем». Microsoft не отреклась от своей преданности открытым системам. Сохранилась и практика внутренних дебатов в стиле «кто кого переорет», испытательных площадок, на которых в отчаянном споре побеждали лучшие идеи. Компания не отбросила Windows, не отбросила и приложения. Microsoft осуществила глобальную реформу, войдя в интернет, но основная часть ее рецепта сохранилась в неприкосновенности. Внесла Microsoft существенные изменения в свой рецепт? Да. Сохранила ли при этом основную часть рецепта? Да. И вновь десятикратники отвергают выбор между

постоянством и переменами: они принимают одновременно и постоянство, и перемены.

## ПОСТОЯНСТВО И ПЕРЕМЕНЫ: ВЕЧНАЯ ДВОЙСТВЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА

Собравшись в 1787 году в Филадельфии, авторы Конституции Соединенных Штатов бились над сложнейшим вопросом: как создать практически применимое законодательство, которое стало бы и долговечным, и достаточно гибким? Зайдешь слишком далеко в одном направлении, дашь слишком много конкретных указаний — и Конституция либо превратится в смиренную рубашку, либо ею научатся пренебрегать. Авторы Конституции не могли предсказать, какие перемены произойдут в мире. Кто мог бы предвидеть или хотя бы вообразить автомобили и самолеты, радио, кабельные новостные программы, интернет, движение за гражданские права, ядерное оружие, противозачаточную таблетку, возникновение Советского Союза, распад Советского Союза, джаз, забастовки высокооплачиваемых спортсменов, зависимость Америки от импортной нефти, 11 сентября? Зайдешь слишком далеко в другом направлении, дашь лишь общие и расплывчатые предписания, и Конституция окажется «беззубой», не обеспечит практического руководства, которое требуется, чтобы сплотить людей самого разного происхождения и отдельные штаты в единую нацию.



Нужна последовательная, прочная система, которая связывала бы все воедино, препятствуя распаду страны на враждующие маленькие государствишки.

И вот отцы-основатели изобрели хитроумное средство — механизм поправок. Это было одно из первых «устройств» такого рода, оно позволяло Конституции органически развиваться: будущим поколениям предоставлялось право вносить изменения по мере возникновения таких ситуаций, которых авторы Конституции не могли предвидеть. Что не менее важно: они также предусмотрели механизм для обеспечения стабильности, установив очень высокий барьер для прохождения поправок. После первых десяти поправок (Билля о правах), принятых еще в 1791 году, за следующие 220 лет появилось *всего* 17 поправок. Столь малое количество обусловлено прописанной авторами Конституции процедурой: за поправку должны проголосовать две трети членов конгресса и две трети сенаторов, а затем она должна быть ратифицирована в трех четвертях штатов. Вспомните множество разнообразных событий с 1791 по 2011 год — и все же Конституция исправлялась лишь 17 раз. Авторы Конституции ясно отдавали себе отчет в том, что изменения могут понадобиться, но также они понимали, что великой нации нужен постоянный рецепт, с которым она сможет сверяться, *особенно* в непредсказуемом и быстро меняющемся мире<sup>25</sup>.

Любая организация — компания, общество, нация, церковная община, общественный фонд, школа, больница, армейское

подразделение, оркестр, команда — словом, любая человеческая организация вынуждена участвовать в этой вечной борьбе между постоянством и переменами. Ни одна организация не достигнет высокого уровня успеха без постоянства: если вашим затеям недостает единой последовательной концепции и дисциплинированного метода, перемены во внешней среде собьют вас с толку и вашу судьбу определяют силы вне вашего контроля. Столь же верно и обратное: никакое человеческое сообщество не достигнет высокого уровня успеха без продуктивного развития.

Мы видим, что компании из группы 10× примиряли эти две противоположные потребности примерно так же, как создатели Конституции, снабдившие ее механизмом поправок. Всем требуется четкий маршрут, с которым можно сверяться в пути, принимать решения, обеспечивая единство и преемственность во времени. И нужно время, чтобы выработать эти правила, вывести их из четкого понимания, что будет работать, а что нет. В 1787 году новорожденная нация послала лучших представителей в Филадельфию и дала им четыре месяца, чтобы выработать Конституцию. Декларация независимости дышала духом идеализма («Мы считаем эти истины самоочевидными»), но Конституция должна была реалистично подойти к проблеме человека и власти, принять во внимание эгоистические устремления, снабдить новую систему управления противовесами и контролем, учесть опасность реакционности масс, помнить о ценности компромисса. И этой Конституции требовался механизм обновления<sup>26</sup>.

Изменения в надежном и проверенном рецепте СМаК подобны поправкам к Конституции: правильно составленный рецепт, основанный на эмпирическом опыте, практически применимый, будет служить хорошо и долго — но столь же важно, фундаментально важно предусмотреть возможность перемен. Постоянно перепроверяйте свой рецепт, ставьте под вопрос любые ингредиенты — но не спешите их менять.

Величия достигнут те, кто упорно движется вперед, вычисляя, что будет работать: исполняя закон Мура, распространяя модель Southwest Airlines на всю страну, раскрывая секрет ЕРО, беспощадно внедряя стандарт Windows, производя такие компьютеры и МРЗ-плееры, какие самим бы хотелось иметь. Те, кто расходует всю энергию, «реагируя на перемены», так и будет делать это — расходовать энергию, реагируя на перемены. Вот ведь парадокс: самые значительные изменения в мире, мощнейшее влияние на общество и экономику исходят от тех, кто придерживается чрезвычайно последовательного подхода. Этих людей не назовешь жесткими догматиками — они дисциплинированы, они креативны, они склонны к паранойе. Словом, они самый СМаК!

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

СМаК означает «специфика, методичность, константа». Чем быстрее меняется окружающая среда, чем она ненадежнее и опаснее, тем крепче придерживайтесь своего СМаКа.

Рецепт СМаК — это набор долговечных работающих правил, которые в совокупности составляют последовательную и воспроизводимую формулу успеха. Этот рецепт ясен и конкретен, он объединяет всю организацию и направляет ее усилия, дает четкие указания, что делать, а чего не делать.

Рецепт СМаК опирается на эмпирический опыт и понимание, что работает для этой компании и почему. Наглядный пример — десять пунктов Говарда Патнэма для Southwest Airlines.

Успех десятикратников напрямую зависит от того, как они создают рецепт СМаК, соблюдают его и исправляют (нечасто), если того требуют обстоятельства. При этом задействованы все основные качества десятикратников: эмпирическая креативность (создание и развитие рецепта), фанатичная дисциплина (чтобы придерживаться рецепта) и продуктивная паранойя (во время почувствовать необходимость перемен).

У всех компаний из контрольной группы, за одним лишь исключением, в их лучшие годы также имелись проверенные рецепты, однако не хватило дисциплины соблюдать их с креативной последовательностью: в пору турбулентности компании реагировали резкими изменениями рецепта.

Поправки к рецепту СМаК затрагивают один элемент или ингредиент, оставляя рецепт в целом нетронутым. Как и механизм поправок к Конституции, такой принцип позволяет и осуществлять радикальные перемены, и поддерживать исключительное постоянство. Справляться с парадоксом постоянства и перемен — одна из основных проблем любой человеческой организации.

Существуют два разумных подхода к переписыванию рецепта СМАК:

- 1) применить эмпирическую креативность, которая направлена в основном на саму компанию (сначала пули, ядра потом);
- 2) применить продуктивную паранойю (*общий план*, затем *ближний план*), которая направлена главным образом вовне.

### НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Существует возможность развивать конкретные, специфические и долговечные — на десятилетия — практики: рецепт СМАК.

Однажды создав свой рецепт СМАК, десятикратники меняли его за анализируемый период в среднем на 15% (а компании из контрольной группы — в среднем на 60%). В среднем каждый элемент в рецепте десятикратников продержался более двадцати лет. Удивительное открытие, учитывая, что мы изучали период, в котором все компании — и группа 10х, и контрольная группа — подвергались стремительным переменам и беспощадной неопределенности.

Трудно не внедрить перемены, а понять, что будет работать, почему это будет работать, когда пора что-то менять — а когда менять не стоит.

### КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Какой у вас рецепт СМАК и нуждается ли он в корректировке?

## Глава 7

# ОТДАЧА ОТ УДАЧИ

Если у тебя всего один выстрел,  
всего одна возможность ухватить то,  
о чем ты всегда мечтал — прямо сейчас, —  
ты постарайся? Или так и упустишь?<sup>1</sup>  
*Маршалл Брюс Мэтерс III, «Потерять себя»\**

В мае 1999 года Малькольм Дейли и Джим Донини стояли на высоте тысяча метров на впервые пройденном склоне Громовой горы Аляски. До вершины оставалось чуть более сотни метров. Дейли предложил Джиму пойти в связке первым, насладиться торжеством, но Донини уступил честь покорения вершины ему: «Нет, иди ты, ты это заслужил»<sup>2</sup>.

Не пройдет и часа — и Дейли будет барахтаться на конце веревки со сломанными ногами, отчаянно борясь за жизнь,

---

\* Маршалл Брюс Мэтерс III — он же Эминем, знаменитый американский рэпер. *Прим. ред.*

жизнь, которая уже никогда не будет прежней, поскольку в этой борьбе он потеряет ногу.

Дейли шел к вершине: размахивая ледорубом, как гигантской лапой, втыкая в лед шипы альпинистских ботинок, он неуклонно пробивался вверх по отвесной стене. За ним тянулась привязанная к поясу веревка, а Донини, закрепившись ниже, протягивал веревку через специальное устройство, которое должно было зажать ее, если бы веревка слишком резко натянулась, — принцип тот же, что в ремнях безопасности, которые при резком торможении удерживают пассажира на месте. План был таков: Дейли забирается на вершину, оставляя по пути точки страховки — скальные крючья, вбиваемые в смерзшийся и затвердевший лед. Затем он закрепляется на вершине и держит веревку, помогая подняться Донини.

Оставалось менее пяти метров вертикального подъема. Дейли никак не мог найти в скале подходящей трещины, чтобы вбить крюк. Не беда, решил он, осталось-то всего ничего. Он оперся левой рукой на скальный выступ, вытянул правую, нашел еще одну точку опоры и сказал себе: «Одно движение — и восхождение закончено, я уже, считай, наверху».

Что-то пошатнулось.

Он упал.

Три метра.

Пять метров.

Вылетают, не устояв, скальные крюки.

Пятнадцать метров.

Тридцать.

Он все еще летит вниз.

Свистит веревка, подается сталь, Дейли увлекает страховку за собой.

Он врезался в напарника, пробил Донини правое бедро шипом своего ботинка.

И полетел дальше.

Он падал и падал.

Еще двадцать метров вниз.

Что-то острое рвануло веревку. Десять из двенадцати жил сразу оказались перерезаны. Если порвутся оставшиеся две...

Дейли врезался в склон горы. Две последние струны каната, всего два миллиметра толщиной, натянулись до предела и выдержали. Дейли остался лежать, где упал, беспомощная груда переломанных костей.

— Малькольм, Малькольм, где ты? Ты жив? — кричал Донини, думая, что Дейли погиб при падении.

Дейли не отвечал.

Донини звал его — тщетно.

Наконец Дейли очнулся. Из головы у него текла кровь. Он взглянул на ноги: разбиты, сложные открытые переломы, стопы болтаются. Дейли чувствовал, как трутся друг о друга края сломанных костей.

Донини спустился к нему. Они обдумали вариант спуститься вместе, но быстро поняли, насколько опасно передвигать



Дейли. «Отправляйся за помощью», — попросил Дейли напарника. Донини понадежнее закрепил его и прошел тысячу метров вниз один.

Едва Донини добрался до лагеря у подножья, как услышал неожиданную весть: его друг Пол Родрик из воздушного такси Talkeetna (эта служба оказывала техническую поддержку альпинистам) как раз совершал облет над лагерем. Донини подал ему знак приземлиться, и Родерик прямиком доставил Донини к спасателям. В итоге на выручку Дейли двинулись гораздо скорее, чем если бы Донини пришлось добираться до спасателей самостоятельно. Сэкономленные часы сыграли решающую роль: надвигалась снежная буря, вертолет спешил к Дейли, пробиваясь через непогоду, спасатель спустился по канату из кабины и поднял Дейли.

Четыре часа спустя на склон обрушилась снежная буря и бушевала 12 дней подряд.

## УДАЧА ИЛИ ОПЫТ?

А теперь задайте себе вопрос: какую роль сыграла в этой истории удача? Можно отметить несчастный случай — казавшееся надежным крепление подалось, и Дейли упал. Но в его падении кое-что обернулось удачно: веревка, хоть и была почти перерезана, не порвалась окончательно. Дейли не погиб при падении. Не пришиб своим весом Донини. Донини

добрался до лагеря как раз в тот момент, когда долину облетал вертолет. Потратить он на дорогу еще пять часов, и Дейли бы уже не спасли.

Но добавим к этой картине еще некоторые детали. Малькольм Дейли заранее хорошо подготовился. Он запасал силы и опыт выживания, вложил тысячи часов в напряженную физическую подготовку, ездил на горном велосипеде, бегал, совершал восхождения, ходил на лыжах. Он готовился и морально, читал литературу о выживании — на тот случай, если ему придется бороться со смертью. Всего за несколько дней до подъема он читал о том, как Эрнест Шеклтон сумел выжить сам и спасти своих людей на острове Элефант (Мордвинова) во время антарктической экспедиции 1916 года. Из прочитанного Дейли вынес главную мысль: оплакивать свое несчастье — значит усугубить его. «Конечно же, я беспокоился о ногах, — объяснял он впоследствии, — но я ничего не мог сделать, чтобы спасти их, мог лишь тревожиться и тем самым усугублять стресс, снижая свои шансы на спасение. А потому я решил пока о ногах не думать».

Дейли составил план выживания — он *решился* выжить, как он писал впоследствии. Нужно было сохранять тепло, чтобы не погибнуть от переохлаждения. И он начал делать зарядку: сто вертушек одной рукой, полный 360-градусный круг, сто таких же оборотов другой, затем 100 раз качать пресс и повторять этот цикл безостановочно, сосредоточенно, четко отсчитывая — не приблизительно, а *ровно* сто каждый раз.

Он изнемогал, но поддерживал ритм, постепенно снижая количество упражнений до 50, до 20, но упорно заставляя себя делать назначенное. Ему хватило упорства и выносливости продержаться 44 часа — и это уж точно не подарок судьбы, а дело его рук!

Еще раньше он сделал правильный выбор, взяв в напарники Джима Донини. Дейли всегда тщательно подбирал себе напарников, понимая, что главная страховка против всех неожиданностей и опасностей — тот человек, который вместе с тобой поднимается на гору. Донини провел сотни и тысячи дней на различных горных склонах от Патагонии до Гималаев, на его счету имелось несколько первых восхождений, столь ценимых альпинистами, и в мире нашлось бы немного людей, кто сумел бы в одиночку осуществить спуск на тысячу метров и ни разу не оступиться, это с пробитым-то бедром!<sup>3</sup>

Завидев над головой вертолет, Дейли и сам подготовился к спасательной операции, разрезал рюкзак, которым укутал сломанные ноги, срезал кровавые, примерзшие к снегу тряпки, сбил лед, чтобы ни за что не зацепиться во время подъема. Он сделал все это, потому что изучал по книгам спасательные операции с воздуха. Он был готов.

Но ключевую роль в спасении Дейли сыграла его дружба с людьми, которые готовы были рискнуть ради него жизнью. Билл Шот был его давним другом, он руководил операцией и сам спустился за Дейли. Когда Билли завис на веревке над склоном, из его рации донеслись сигналы. По протоколу это означало,

что Билли следует немедленно прервать спасательную операцию, но Шот хотел вытащить друга — друга! — с горы, прежде чем начнется метель, и потому он тут же, импровизированно, заменил радиосвязь ручными сигналами. Зацепившись кошками за снег, он добрался до раненого, привязал его к тому же канату и подал пилоту знак поднимать. Сам он крепко обнимал Дейли и, висая на веревке на высоте более тысячи метров над землей, прокричал другу в ухо: «Ты меня узнал?» Дейли покачал головой, ведь он не видел его лица. Тогда Шот приподнял забрало шлема: «Я Билли Шот!» Друг явился спасти Дейли жизнь и вытащил его в безопасное место. Конечно, удача сыграла свою роль в спасении Дейли, но его спасла не удача, а люди.

## ФАКТОР УДАЧИ?

Сам предмет этого исследования — каким образом компании процветают в ситуации неопределенности, как лидеры ведут вперед сквозь хаос, как выжить в мире, где бушуют непредсказуемые и неподвластные нам силы — подвел нас к интереснейшему вопросу: «Какую все-таки роль играет во всем этом удача?» И если фактор удачи следует учитывать при разработке стратегии выживания и успеха, то как учитывать? Что если все, что мы изучили, о чем писали — все действия лидеров и не только лидеров, — отвечают лишь за разницу между успехом 1× и 2×, а двукратника в десятикратника превращает уда-

ча? Может быть, десятикратники были просто во много раз удачливее тех, с кем мы их сравниваем? Может быть. А может быть, и нет.

Мы провели комплексный анализ фактора удачи, задавая три ключевых вопроса:

1. Насколько часто или редко отмечается действие удачи в истории компаний из группы 10× и из контрольной группы?
2. Какую роль играет удача — и играет ли вообще — в расхождении траекторий компаний из группы 10× и контрольной группы?
3. Как могут лидеры *воздействовать* на удачу, чтобы построить великие компании и войти в группу 10×?

Прежде всего нам требовался жесткий и последовательный метод анализа, и начинать нужно было с четкого определения случайности и удачи. Люди достаточно расплывчато рассуждают на эту тему, отделиваются общими словами: «удача — встреча подготовки и возможности» или «удача — то, что не охвачено планами» и даже «чем лучше работаешь, тем ты удачливее». Эти часто повторяющиеся фразы несколько не помогают проанализировать роль удачи, поэтому мы постарались выстроить определение, которое позволяет заняться этим вопросом напрямую, выделив конкретные удачи или «события удачи».

«Событием удачи» мы называем такое событие, которое отвечает трем основным критериям: 1) какой-то элемент этого события полностью или в значительной мере возник независимо от действий ключевых участников; 2) событие потенциально влекло за собой существенные (хорошие или плохие) последствия; 3) в событии присутствует элемент непредсказуемости.

В этом определении важны все три критерия. Некоторые элементы события должны возникнуть *полностью или в значительной мере независимо от действий ключевых участников*. Например, от действий Дейли и Донини никак не зависело своевременное появление Пола Родрика у подножья горы — то была огромная удача, особенно если учесть, как мало времени оставалось на то, чтобы вытащить Дейли со склона прежде, чем на него обрушится снежная буря. У события должны быть потенциально *существенные последствия* (хорошие или плохие) — взять хотя бы те две жилы, которые уцелели в порваншемся канате и остановили падение Дейли. И третье условие — *непредсказуемость*: Дейли не предвидел, что его казавшаяся надежной опора поддастся и сбросит его на шестьдесят метров вниз.

Покажем для сравнения, почему другие элементы этой же истории *не* подходят под определение «удачного события».

44-часовой марафон махов руками и качания пресса, который помог Дейли продержаться, был проявлением его силы воли и результатом отличной физической подготовки. Донини спустился в одиночку на километр по отвесному склону не благодаря удаче, а благодаря своему опыту. Друзья готовы были рискнуть жизнью ради спасения Дейли, и это опять же не случайность: они знали, что при ином раскладе Дейли сделал бы то же самое для них.

Такое определение события удачи не затрагивает вопроса о причине самого события. Откуда проистекает удача — в чистом ли виде это случай, совпадение, сложное сочетание факторов, или же это Провидение или еще какая-то высшая сила, — для нашего исследования неважно. Пусть две уцелевшие струны в канате Дейли были случайностью или чудом — постольку, поскольку это событие отвечает трем вышеуказанным критериям, мы считаем его удачей.

Мы разработали метод, позволяющий принять во внимание значимость каждого события, поскольку одни «события удачи» имеют более серьезные последствия, чем другие, и мы старались проявить максимальную последовательность при анализе внутри каждой пары компаний. В таблице «Пример исчисления удачи: Amgen и Genentech» мы привели по 7 значимых случаев удачи для каждой из компаний (из 46 случаев, которые мы определили в сумме для этой пары), чтобы проиллюстрировать этот принцип.

Анализ удачи — дело сложное и, пожалуй, небывалое. Применяя единую и последовательную методологию к обоим членам каждой пары, мы смогли с помощью анализа, основанного на данных опыта, вникнуть в эту непростую тему, сосредоточив основное внимание на вопросе: «Чаще ли на долю компании из группы 10х выпадала удача, чем на долю компании, с которой мы ее сравниваем?»

ПРИМЕР ИСЧИСЛЕНИЯ УДАЧИ

**AMGEN И GENENTECH.** 14 случаев удачи, приведенных в этой таблице, представляют собой достаточно репрезентативную выборку из 46 событий удачи, проанализированных для этой пары.

Amgen

Событие	Оценка
1981: тайваньский ученый Фу Куен Лин случайно увидел небольшое объявление, размещенное Amgen, и откликнулся на него <sup>4</sup> . Amgen никак не могла повлиять на то, чтобы объявление попало на глаза именно этому человеку, не могла предвидеть, что среди откликнувшихся будет гений, который вопреки всем неудачам и всем скептикам фанатично осуществит прорыв к созданию эритропоэтина. Решение Amgen дать объявление не было удачей или случайностью, но то, что это объявление прочел Фу Куен Лин в тот самый момент, когда он искал работу, — несомненная удача <sup>5</sup> .	Благоприятное событие большой важности
1982: В биотехнологической индустрии начался упадок, что сказалось на настроениях инвесторов и ограничило возможности финансирования едва становящейся на ноги компании. Для Amgen это было тем более чувствительно, что она готовилась к размещению акций на фондовом рынке <sup>6</sup> .	Неблагоприятное событие средней важности



Событие	Оценка
<p>1983–1989: Amgen выделила ген эритропоэтина — это все равно что «найти кубик сахара в озере длиной в милю, в милю шириной и милю глубиной», как говорили об этом сами сотрудники. EPO прошел клинические испытания, получил одобрение Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов. Для создания нового биотехнологического продукта всегда требуется некий элемент удачи, сколь бы ни были опыты исследователи: существует риск, что не удастся пройти весь путь от замысла до клинических испытаний и получить одобрение Управления<sup>7</sup>.</p>	<p>Благоприятное событие большой важности</p>
<p>1987: Конкурент, Genetics Institute, получил патент, позволявший ему оседлать принадлежавшую Amgen технологию производства EPO. Специалисты Amgen расшифровали генетический код и научились синтезировать EPO, а Genetics Institute получил патент на «естественный» эритропоэтин из человеческой мочи. Статья в Nature подытоживала: «Genetics Institute притязает на конечную цель, а Amgen — на единственный способ добраться туда»<sup>8</sup>. Неожиданный поворот событий поставил под угрозу надежды Amgen получить максимальную прибыль от своего революционного прорыва.</p>	<p>Неблагоприятное событие большой важности</p>
<p>1991: Федеральный апелляционный суд отменил решение суда более низкой инстанции, которое было вынесено против Amgen в пользу Genetics Institute, а Верховный суд отказался от нового слушания, закрепив безусловную победу Amgen. Яростную и умелую защиту Amgen мы, конечно, не относим на счет удачи, но вполне можно считать удачей настрой апелляционного суда и отказ Верховного суда от дальнейших слушаний — и то и другое неподконтрольно самой компании. На самом деле исход удивил многих наблюдателей, считавших, что победить невозможно и Amgen придется пойти на соглашение<sup>9</sup>.</p>	<p>Благоприятное событие большой важности</p>
<p>1995: Ген, помогающий в борьбе с ожирением — лептин, — не преодолел все шлюзы на пути к тому, чтобы превратиться в успешный продукт. Рыночный потенциал у того открытия был огромный: если бы лептин работал, как задумано, таблетки было бы достаточно, чтобы умерить аппетит и помочь людям похудеть. Однако новая разработка оказалась малоэффективной, и компания прекратила клинические испытания<sup>10</sup>.</p>	<p>Неблагоприятное событие средней важности</p>
<p>1998: Фактор роста и развития мегакариоцитов, предназначенный для снижения потери тромбоцитов при химиотерапии, также не прошел все испытания. На него возлагались большие надежды, прогнозировался объем продаж до четверти миллиарда долларов к 2000 году, но клинические испытания показали, что у части пациентов вырабатываются антитела, сводящие эффективность этого препарата на нет<sup>11</sup>.</p>	<p>Неблагоприятное событие средней важности</p>

## Genentech

Событие	Оценка
1975: Финансист Роберт Свонсон и специалист по молекулярной биологии Герберт Бойер оказались в нужном месте (район залива Сан-Франциско) в нужное время (как раз в тот момент, когда научный прогресс вплотную подошел к расщеплению гена). Они познакомились, тут же и подружались, осознали, что совпадение двух тенденций (развитие института венчурного капитала и достижения в области расщепления гена) позволяют создать первую в истории биотехнологическую компанию <sup>12</sup> . То, что эти двое основали компанию, едва ли можно назвать счастливой случайностью, но вот то, что они встретились как раз вовремя, чтобы оказаться на этом поприще первыми, — это удача.	Благоприятное событие большой важности
1980: Журнал Time посвятил целую страницу предстоящему первичному размещению акций Genentech <sup>13</sup> . Спрос на акции превысил ожидания, за день цена акций подскочила на 150% (с \$35 до \$89), это был первый такой взрыв сверхновой в истории современного бизнеса — сравнить его можно лишь с IPO Netscape или Google <sup>14</sup> . Успешное размещение акций Genentech не случайность, но то, что акции подскочили на 150% за день, было неожиданной, неконтролируемой и существенной удачей.	Благоприятное событие средней важности
1982: Genentech стала первой компанией, успешно применившей расщепление гена для создания коммерчески успешного лекарства с рекомбинированной ДНК (человеческого инсулина), которое получило одобрение FDA <sup>15</sup> . То, что Genentech нашла способ расщеплять ген, не следует приписывать удаче, а вот то, что компания опередила всех остальных, — это удача. Создание рыночного продукта не было счастливой случайностью, но то, что Genentech удалось пройти клинические испытания и получить одобрение FDA, — это удача.	Благоприятное событие большой важности
1982: В биотехнологии намечается спад, что сказалось на настроениях инвесторов. После подскока акции упали с \$89 до \$35, повысилась цена капиталовложений. Рынок неконтролируем и непредсказуем. Положение усугублялось тем, что Genentech на тот момент получила менее миллиона дохода и нуждалась в акционерном капитале для финансирования революционных биотехнологических исследований <sup>16</sup> .	Неблагоприятное событие средней важности
1987: Созданный Genentech t-PA (другое название — Activase) прошел клинические испытания и получил одобрение FDA. Огромный потенциальный рынок, поскольку это лекарство могло предотвращать развитие инфаркта <sup>17</sup> . Президент Гарвардской медицинской школы заявил, что t-PA «станет для лечения инфарктов тем, чем пенициллин стал для лечения инфекций» <sup>18</sup> . Ожидалось, что Activase станет первым биотехнологическим бестселлером, его провозгласили «самым успешным лекарством, которое когда-либо создавалось», на него возлагались большие надежды: благодаря t-PA Genentech станет первой биотехнологической компанией с доходом в миллиард, «суперзвездой биотехнологии» <sup>19</sup> .	Благоприятное событие большой важности

Событие	Оценка
1989: Журнал New England Journal of Medicine опубликовал статью, выражавшую сомнение в эффективности t-PA по сравнению с консервативными стратегиями и другими методами лечения <sup>20</sup> . Появились и другие исследования, бросающие тень на t-PA <sup>21</sup> . Genentech не имела возможности контролировать исследования, происходившие вне ее собственной лаборатории, а престиж New England Journal of Medicine делал такие отзывы тем более нежелательными.	Неблагоприятное событие большой важности
1993: Исследование, названное GUSTO, подтвердило, что t-PA, вопреки указанным выше нападкам, спасает больше жизней, чем другие методы. Рынок вновь проявил интерес к этому лекарству, и вскоре t-PA завладел 70% рынка <sup>22</sup> . То, что исследование проводилось на деньги Genentech, не случайность, но то, что это исследование подтвердило эффективность t-PA, было отчасти и удачей, потому что всегда существует опасность, что исследование принесет совсем не тот результат, какой хотелось бы.	Благоприятное событие большой важности

Мы сами все более увлекались этим анализом и спешили понять, на что указывают полученные данные. Насколько нам известно, мы впервые затронули вопрос об удаче в таком аспекте и не знали, какие получим результаты. Применяя установленную нами терминологию, мы выявили и систематически обработали 230 значительных событий удачи или неудачи в истории компаний из группы 10× и из контрольной группы.

У каждой компании случаются периоды удач и неудач, и того и другого хватает, но играет ли удача *определяющую* роль в успехе 10×? В ней ли принципиальное отличие, в ней ли объяснение?

Для рассмотрения этого вопроса мы применили различные линзы (см. «Анализ удачи» на с. 361). Во-первых, мы хотели понять, в самом ли деле компании из группы 10× существенно

более удачливы, чем те, с которыми мы их сравнивали, — и в целом ответ оказался отрицательным. В среднем на компанию из группы 10× за исследуемый период пришлось семь благоприятных событий, а на долю компаний из контрольной группы — восемь, то есть никакого преимущества у десятикратников по этому параметру не отмечается.

Пары для сравнения	Количество существенных удач	
	Группа 10×	Контрольная группа
Amgen и Genentech	10	18
Biomet и Kirschner	4	4
Intel и AMD	7	8
Microsoft и Apple	15	14
Progressive и Safeco	3	1
Southwest и PSA	8	6
Stryker и USSC	2	5
В среднем	7	8
Всего	49	56

Затем мы посмотрели, не выпало ли на долю контрольной группы больше неблагоприятных событий, чем на долю компаний из группы 10×. В целом и тут ответ отрицательный, обе группы показали одинаковый уровень «злосчастья» — в среднем по девять неблагоприятных событий.

Пары для сравнения	Количество существенных удач	
	Группа 10х	Контрольная группа
Amgen и Genentech	9	9
Biomet и Kirschner	7	4
Intel и AMD	14	11
Microsoft и Apple	9	7
Progressive и Safeco	8	10
Southwest и PSA	13	13
Stryker и USSC	5	6
В среднем	9,3	8,6
Всего	65	60

Затем мы прикинули: а что если успех компании из группы 10х по сравнению с ее парой объясняется не количеством, а масштабом — одним-единственным очень удачным событием, «резким перепадом» счастья? Но лишь в одной паре (Intel и AMD) обнаруживается существенное событие удачи на стороне одной компании (IBM выбрала для своих персональных компьютеров микропроцессор Intel) *без* уравнивающего события в пользу другой компании. И даже в этом случае три десятилетия стабильного успеха Intel едва ли можно свести к единственной удаче, тем более учитывая давно уже — с начала 1970-х — заслуженную компанией репутацию «Intel доставляет»<sup>23</sup>. Поскольку в целом мы видим, что и компании из группы 10х, и компании из контрольной группы знали

и крупные удачи, и крупные неудачи, собранные нами данные никак не подкрепляют гипотезу, будто группа 10× побеждает за счет одной невероятной удачи, по сравнению с которой все остальные ничтожны.

Наконец, мы проанализировали распределение удачи во времени: возможно, думали мы, компаниям из группы 10× повезло в начале пути, а на их пары в сравнении рано обрушилась беда и помешала им встать на ноги. Может, это дополнительная доля удачи в самом начале раз и навсегда обеспечила превосходство компаний из группы 10×? Но опять же, никакой существенной разницы мы не обнаружили. Не было у десятикратников систематической удачи в начале пути, их пары не подвергались в самом начале большему злосчастью. Нет, в группу 10× компании попадают не благодаря более удачному началу и большей удаче в начале — как правило, они не выделялись ни тем ни другим.

В нашем исследовании мы старались как можно тщательнее различать событие удачи и его последствия. Бывает так, что компания обращает неудачу себе на пользу; бывает и так, что компания неверно распорядится удачей, и последствия будут отнюдь не благоприятные. Подлинное различие между группой 10× и контрольной группой заключается в том, как они *распорядились* своей удачей.

Итак, изучив всю совокупность данных, мы обнаружили, что в целом компании из группы 10х *не были* удачливее компаний из контрольной группы — и на долю десятикратников, и на долю их пар выпало примерно одинаковое количество благоприятных и неблагоприятных случайностей. Эти данные подвели нас к выводу, что удача сама по себе не является причиной успеха группы 10х. Причина в людях. Ключевой вопрос не «Насколько вы удачливы?», а «Умеете ли вы *выжимать из удачи все?*»

### КТО ВАША УДАЧА?

В 1998 году глава Amgen Гордон Биндер выступил с речью в Newcomen Society и назвал некий «судьбоносный момент в истории Amgen». Что же он выделил? Венчурный капитал, благодаря которому удалось подвести Amgen к первичному размещению акций? Одобрение FDA, позволившее запустить в продажу бестселлер EPO? Еще какой-нибудь существенный для компании продукт? Нет, «судьбоносным моментом» оказалась та минута, когда тайваньский ученый Фу Куен Лин случайно заметил объявление о приеме на работу и откликнулся на него<sup>24</sup>. А потом как-то раз, в 1982 году, Джордж Ратманн заехал перед рассветом на корпоративную парковку и заметил свет в здании лаборатории. Наверное, вечером забыли погасить, решил он, но когда вошел в лабораторию, чтобы выключить свет, то застал там Лина, проработавшего, по своему обыкновению, ночь напролет: неистово терпеливый, беспощадный в работе и неприятный тайванец бился над проблемой клонирования гена EPO, вот уже почти два года работая по 16 часов в сутки.

Проблема была настолько трудной, что коллеги сторонились Лина с его, как им казалось, неосуществимой мечтой. «Сотрудники говорили моему ассистенту: дурак, зачем ты с ним работаешь, этот проект никогда не состоится», — вспоминал Лин. Что если бы Лин не увидел то объявление? Или подыскал бы себе другую работу? Смогла бы Amgen и без него создать первый в истории биотехнологии продукт ценой в миллиард?<sup>25</sup>

Мы привыкли рассматривать удачу как нечто вещественное, как «что»: вовремя прилетел самолет, первичное размещение акций прошло успешнее, чем ожидалось, и т. д. Но одна из важнейших разновидностей удачи — не «что», а «кто». Например, в семейном бизнесе огромной удачей будет, если сын или дочь окажутся способными привести компанию к величию. Так, Progressive начиналась как маленький семейный бизнес в Кливленде, но, когда у руля в 1985 году встал наследник, Питер Льюис, компания быстро вошла в группу 10х<sup>26</sup>. Мы начали свой исследовательский проект с предпосылки: мы все живем в условиях хаоса и неопределенности. Однако условиями среды не объясняется, почему одни компании в условиях хаоса процветают, а другие — нет. *Люди* — вот причина. Люди — дисциплинированные фанатики. Люди — эмпирики. Креативные люди. Это они руководят, собирают команды, строят компании, создают культуру. Люди становятся воплощением системы ценностей, они стремятся к определенной цели и осуществляют самые невероятные свои амбиции. Из всевозможных удач, которые могут выпасть на нашу долю, удача в людях — счастье найти себе хорошего учителя, партнера, товарища по команде, лидера, друга — важнее всех прочих.



## ОТДАЧА ОТ УДАЧИ

Почему Билл Гейтс стал десятикратником и в ходе революции персональных компьютеров построил подлинно великую компанию — лидера в отрасли программного обеспечения? В одной перспективе Билл Гейтс покажется везунчиком. По воле случая он родился в состоятельной американской семье, и родители смогли обучать его в частной школе. Он учился в школе Лейксайд в Сиэтле, которая была по телетайпу подключена к компьютеру, так что уже в школьные годы Билл учился программированию — большая редкость для рубежа 1960–1970-х годов. Благодаря удаче этот человек родился вовремя и достиг совершеннолетия как раз в тот момент, когда развитие микроэлектроники с неизбежностью привело к возникновению персональных компьютеров. Появись Билл на свет десятью или даже пятью годами позже, он бы упустил этот момент. Его друг Пол Аллен случайно прочел статью в январском (1975 года) выпуске Popular Electronics под заголовком «Первый в мире микрокомпьютерный кит составит конкуренцию коммерческим моделям». Речь шла об Altair, творении небольшой компании в Альбукерке. Гейтсу и Аллену пришла в голову мысль переработать язык программирования BASIC так, чтобы его можно было использовать в Altair, — тогда они оказались бы первыми, кто предложил подобный продукт для персонального компьютера. Гейтс поступил в Гарвард, и на его факультете имелся компьютер PDP-10, на котором он мог проверять свои идеи<sup>27</sup>. Счастливчик Гейтс, верно?

Верно, он во многом был удачлив, но не *поэтому* Гейтс стал десятикратником.

Ответьте на следующие вопросы:

Разве Гейтс — единственный представитель своего поколения, выросший в зажиточной американской семье?

Разве Гейтс — единственный школьник, получивший в 1960-е годы доступ к компьютеру?

Разве Гейтс — единственный студент, учившийся в середине 1970-х в колледже, где имелся компьютер?

Разве Гейтс — единственный, кто умел программировать на языке BASIC?

Нет, нет, нет и нет.

Возможно, Лейксайд — одна из первых школ, предоставивших своим ученикам доступ к компьютеру, но отнюдь не единственная в те годы<sup>28</sup>. Гейтсу повезло, он — вундеркинд по части математики и компьютеров — попал в один из лучших колледжей, оснащенных уже в 1975 году компьютерами, но он не был единственным вундеркиндом на все университеты — Гарвард, Стэнфорд, Принстон, Йель, Калтех, Карнеги — Меллон, Беркли, Массачусетский, Калифорнийский, Чикаго, Джорджия Тек, Корнелл, Дартмут, Южная Калифорния, Колумбия, Северо-Западный, Пенн, Мичиганский — с равной, а то и лучшей компьютерной базой. Гейтс не был единственным, кто умел программировать на BASIC: этот язык десятью годами ранее разработали профессора из Дартмута, и к 1975 году он был широко распространен, использовался и в науке, и в производстве<sup>29</sup>. А как насчет аспирантов

и докторантов по электроинженерии и компьютерным наукам? На тот момент, когда вышла статья в Popular Electronics, у них было заведомо больше опыта в компьютерных технологиях, чем у Гейтса. Любой из этих молодых людей мог бы оставить учебу и основать компанию по производству программного обеспечения. И уж тем более могли бы сделать это специалисты, закончившие обучение и работавшие в университетах или в промышленности.

Но кто из них отказался от прежних планов, практически лишил себя сна, научился есть на ходу, чтобы не отвлекаться от работы, и полностью посвятил себя задаче написать версию BASIC для Altair? Кто пренебрег мнением родителей, бросил учебу и уехал в Альбукерке — в Нью-Мексико, подумать только! — работать с Altair? Кто написал BASIC для Altair, проверил свою программу на все возможные сбои и подготовил к работе раньше всех прочих?<sup>30</sup> Тысячи людей *могли бы* сделать то же самое, что сделал Гейтс в то же самое время, *но они этого не сделали*.

Разница между Биллом Гейтсом и другими людьми, имевшими изначально такие же преимущества, не в удаче. Да, Гейтсу повезло родиться в нужное время, но эту удачу он разделяет с миллионами. И да, ему повезло, что ему уже к 1975 году представился шанс освоить программирование, однако и в этом он не одинок. Гейтс извлек больше из своей удачи — он воспользовался удачным стечением обстоятельств и получил бóльшую отдачу от удачи, и в этом существенная разница.

Рис. 7.1. Не путайте удачу с отдачей



Когда мы приступили к исследованию удачи, многие наши коллеги и друзья говорили: «Если удачу нельзя вызвать сознательно, если удача по определению нам неподконтрольна, какой же смысл размышлять о ней и ее изучать?» Да, в жизни бывают и удачи, и неудачи, они случаются со всеми, хотим мы того или нет. Но посмотрим на десятикратников и увидим таких людей, как Билл Гейтс, — они умеют распознать удачу и ухватить ее за хвост. Эти лидеры выжимают из благоприятных для себя событий больше, чем все остальные. Именно способность получать максимальную отдачу от удачи в судьбоносный для компании момент и выделяет этих людей, причем эффект от такой

отдачи — многократный. Они включают *общий план*, чтобы оценить событие и определить, стоит ли ради такой удачи отказываться от прежних планов. Что было бы, если б Билл Гейтс, прочитав ту статью в Popular Electronics, заявил Полу Аллену: «Слушай, Пол, я сейчас вроде как все время отдаю занятиям в Гарварде. Отложим это дело на пару лет, а там и займемся?»

Посмотрите на рис. 7.1. Им мы хотим проиллюстрировать основную мысль центральной части данной главы. Удачи и неудачи выпадают на долю каждого, но десятикратники умеют выжать из своей удачи по максимуму. История Билла Гейтса попадает в верхний правый квадрат: большая отдача от доброй удачи.

Мы имели дело с двумя противоположными точками зрения на удачу. Удачу рассматривают либо как основное объяснение выдающихся успехов, то есть победители — счастливчики, которым попросту много раз подряд повезло: если запереть в одном помещении миллион обезьян и они будут подбрасывать монетки, у какой-нибудь обезьянки по теории вероятности выпадет 50 орлов подряд. В этой теории люди, подобные Биллу Гейтсу, — «обезьянки», случайным образом выбросившие пятьдесят орлов подряд. Другая крайность — вовсе отрицать роль удачи, приписывать выживание компании и любой успех исключительно профессионализму, подготовке, прилежной работе и упорству. Сторонники этого взгляда слышать не хотят о роли удачи: «В моем успехе случайность не играет ни малейшей роли. Это я так хорош». По такой теории Билл Гейтс стал

бы Биллом Гейтсом, даже родился он в крестьянской семье в Китае в эпоху «культурной революции».

Наше исследование опровергает обе эти крайности. С одной стороны, невозможно отрицать само явление удачи и тот факт, что у некоторых людей начало жизни складывается более благоприятно, чем у других. С другой стороны, одной только удачей не объяснишь, почему одни создают великие компании, а другие — нет. Мы анализировали не точечные события и не краткий период — нас интересовали великие компании, сохранявшие высочайший уровень достижений на протяжении как минимум 15 лет, и нас интересовали лидеры, создававшие такие компании. Во всех исследованиях, как для этой книги, так и для предыдущих книг о том, как компании становятся и остаются великими (всего мы проанализировали историю 75 крупных корпораций), мы ни разу не обнаружили ни единого примера, основанного исключительно на удаче. Да, конечно, нам не встречалась ни одна великая компания, которой на всем ее пути ни разу не повезло. Обе крайности — только удача или удача не играет никакой роли — не подтверждаются доказательствами. Фактам гораздо точнее соответствует примиряющая противоположности теория отдачи от удачи.

Чтобы получить высокую отдачу, нужно яростно, неистово наброситься на удачу, нарушить привычное течение своей жизни, ухватиться за удачу и не выпускать. Биллу Гейтсу не просто повезло — и деньги в кармане. Нет, он трудился, подгонял себя, из кожи вон лез: отсчитывал шаг за шагом двадцатимильный

марш, стрелял пулями, а пристрелявшись — большими ядрами, продуктивная паранойя помогала ему держаться над линией смерти, он развивал и корректировал свой рецепт СМаК, собирал в команду лучших людей, выстраивал корпоративную дисциплину, маниакально вгрызался в свою цель и таким образом поддерживал свой успех на протяжении более двух десятилетий. Тут не в удаче дело, а в отдаче от удачи.

**УПУСТИТЬ УДАЧУ: УДАЧА БЕЗ ОТДАЧИ.** Обратимся теперь к контрольной группе, и там мы тоже увидим достаточное количество событий удачи, но в целом малую отдачу от этих удач. Некоторым компаниям из контрольной группы чрезвычайно везло, однако они обнаружили выдающуюся способность упустить без толку целый ряд благоприятных событий.

В середине 1990-х годов серьезнейшего конкурента Intel компанию AMD внешние силы прямо-таки осыпали удачами. Во-первых, Федеральный суд снял с компании обвинение в том, что она попросту клонировала микропроцессоры, — эта существенная юридическая победа предоставила AMD шанс воспользоваться недовольством клиентов Intel и переманить их. Производители компьютеров только и мечтали об альтернативном поставщике микропроцессоров, который избавил бы их от зависимости от могущественной Intel. AMD создала свой чип K5, идя бок о бок с Intel, которая в тот момент разрабатывала Pentium, и у компании начали появляться собственные приверженцы. AMD наращивала движение, стремительно

росли объемы продажи, могущество Intel слабело, и тут как раз подоспела удача: IBM остановила поставку компьютеров с чипом Pentium, поскольку поднялся громкий шум вокруг сбоя, вызывавшего ошибку округления в некоторых довольно редких вычислениях. В итоге Intel потратила из своих доходов \$475 миллионов на то, чтобы заменить этот чип в компьютерах. Это произошло как раз в тот момент, когда технологический бум резко увеличил спрос на чипы<sup>31</sup>.

И как же AMD распорядилась удачей?

«Парус AMD порвался, и мы не поймали попутный ветер, — писал Сандерс в отчете за 1995 год. — Наш парус порвался, потому что мы не поторопились поставить на рынок микропроцессор пятого поколения AMD-K5». Проект K5 отстал на много месяцев от графика, и клиенты вновь обратились к Intel, а объемом продаж микропроцессора AMD сократился на 60%. Пока AMD пристраивала свой K5, Intel произвела микропроцессор следующего поколения<sup>32</sup>, и AMD вновь выбыла из гонки.

И тут, вопреки всякой вероятности, на AMD обрушились сразу *две* удачи. Во-первых, небольшая компания NexGen создала вполне работоспособный клон нового микропроцессора Intel, но у этой компании, к счастью для AMD, закончились деньги, и она искала покупателя. AMD приобрела NexGen и таким образом вновь вернулась в игру. На рынок вышел AMD-K6, более дешевый и более быстрый в работе с Windows, чем Pentium Pro. Во-вторых, в отрасли в целом произошел переворот, опять-таки в пользу AMD: недорогие (до \$1000) персональные



компьютеры превратились в самый быстрорастущий сектор рынка, а чипы К6 как нельзя лучше подходили для этих моделей. Клиенты все еще боролись против влияния Intel, интерес рынка к дешевым компьютерам дал AMD существенное преимущество, и К6 оказался идеальным продуктом, подоспевшим в самый подходящий момент — в разгар крупнейшего технологического бума в истории<sup>33</sup>.

И... AMD вновь не сумела добиться высочайших результатов, она не успевала производить столько чипов, сколько требовалось для удовлетворения спроса. Клиенты толпой сбегались к AMD, все и правда хотели получить надежную альтернативу Intel, но, поскольку из-за производственных проблем AMD никто не мог быть уверен, что вовремя и в достаточном количестве получит К6, клиенты вскоре отхлынули обратно к Intel. После стольких неожиданных удач, да еще и «подкинутых» компании в самый подходящий момент, акции AMD за период с начала 1995 года до конца 2002 года отстали от среднерыночного значения более чем на 70%<sup>34</sup>.

История AMD наглядно иллюстрирует привычную модель, которую мы наблюдали и в других компаниях контрольной группы: они упускают свое счастье. Удачи и у них хватает, но, когда нужно ею воспользоваться, им недостает сил. Эти компании проваливаются не из-за недостатка удачи, а из-за недостаточно хорошей работы.

В 1980 году IBM потребовалась операционная система для разрабатывавшегося в тот момент персонального компьютера. Теперь мы знаем, что это привело к историческому прорыву в судьбе Microsoft, но когда IBM только начала подыскивать себе партнера, ситуация отнюдь не была столь очевидной: у Microsoft не было операционной системы и не было даже намерений заняться этим видом бизнеса. Явным лидером, который должен был бы задавать стандарт в секторе персональных компьютеров, была Digital Research в Калифорнии. Digital Research вошла бы в нашу контрольную группу как пара к Intel, но не прошла сквозь «сито», поскольку остается частной компанией. Тем не менее эту историю стоит рассказать для иллюстрации ключевого вопроса: *что вы сделаете с удачей: сумеете ее ухватить или упустите?*

Digital Research разработала CP/M, лучшую операционную систему для персональных компьютеров, которые «не Apple», и руководители IBM наведались в штаб-квартиру Digital Research в Пасифик-Гроув обсудить возможности сотрудничества. CEO Digital Research Гэри Килдалл ранее договорился о другой деловой встрече в Сан-Франциско и улетел туда на собственном частном самолете, предоставив коллегам самостоятельно начать переговоры с представителями IBM. К тому времени, как Килдалл вернулся, встреча уже пошла вкривь и вкось, и вскоре руководители IBM отправились восвояси, не слишком удовлетворенные знакомством. Килдалл же отправился в отпуск. Существуют разные объяснения того, почему переговоры

не удались, но главное — результат: не видя иного выхода, IBM обратилась к Microsoft<sup>35</sup>. Microsoft оценила важность момента и установила себе жесточайший график работы, чтобы успеть с операционной системой к выходу на рынок IBM PC<sup>36</sup>. Digital Research немисливо повезло — когда IBM понадобились поставщики, она находилась в нужном месте в нужное время — но не добилась отдачи, а Microsoft добилась.

**СИЛА ДЕСЯТИКРАТНИКОВ: ОТДАЧА ОТ НЕУДАЧИ.** 8 ноября 1988 года Питер Льюис получил известие, напугавшее и шокировавшее отрасль страхования: граждане Калифорнии проголосовали за Предложение номер 103. Этот был весьма неприятный для автострахования законопроект: на 20% сокращались расценки, и клиентам полагалась компенсация. Крупнейший в мире рынок автострахования погрузился в хаос. Progressive Insurance оказалась в сложном положении: 51 процент голосов избирателей в одно мгновение — бабах! — смел четверть ее бизнеса в этом штате<sup>37</sup>.

Льюис включил *общий план* и задал вопрос: что за чертовщина творится? Он позвонил своему принстонскому сокурснику Ральфу Надеру. Надер уже много лет занимался борьбой за права потребителей, одно время возглавлял что-то вроде спецназа, прозванного «рейдерами Надера», именно он пробивал Предложение номер 103. От Надера Льюис получил окончательное разъяснение: люди ненавидят вас. Люди попросту ненавидели страховые компании и взбунтовались против них, подав мятежные голоса. «Народ сказал нам: мы до смерти ненавидим вас,

и мы вас прикончим, плевать на последствия» — вот что услышал Льюис. Это его отрезвило. Он созвал сотрудников, сказал им: «Наши клиенты ненавидят нас» — и велел всем срочно заняться главным делом: преобразить компанию<sup>38</sup>.

Предложение номер 103 стало для Льюиса не ударом, а подарком: он воспользовался им, чтобы укрепить систему ценностей компании, сократить убытки и психологические травмы, причиняемые автоавариями. Progressive разработала службу «немедленного реагирования»: когда бы ни случилась авария, в любой час суток, в любой день недели, все 365 дней в году Progressive придет на помощь. На легковых автомобилях и внедорожниках страховые агенты тут же выезжали на дом к владельцу полиса и даже на место аварии. К 1995 году в 80% случаев агенты Progressive выписывали чек не позднее чем через 24 часа после аварии. В 1987 году, накануне принятия Предложения номер 103, Progressive занимала 13-ю строку в рейтинге американского страхового рынка частных автомобилей, к 2002 году она поднялась на четвертое место. Оглядываясь назад, Питер Льюис назвал Предложение номер 103 «лучшим, что случилось с нашей компанией»<sup>39</sup>.

Эта история Питера Льюиса и Progressive показывает, как проявляется сила десятикратников в столкновении с неудачей: из неблагоприятных обстоятельств они извлекают благоприятнейшие последствия. Трудности становятся для десятикратников

катализатором, с помощью которого они еще более сосредоточиваются на своей цели, еще усерднее отстаивают свои ценности, укрепляют дисциплину, наращивают креативность, повышают продуктивную паранойю. Устойчивость, а не удача — вот признак величия.

Занимаясь этим исследованием, мы наткнулись на анализ судьбы канадских хоккеистов: авторы этой работы установили соответствие между датой успеха и хоккейной славой. Оказалось, что рожденные во второй половине года имеют меньше шансов на успех, чем те, кто появились на свет в начале года. Конечно, в возрасте 10 лет разница в полгода может сыграть существенную роль — рожденные в первой половине года быстрее и крупнее своих ровесников. Поскольку команды составляются по году рождения, те, кто появился на свет в начале года, имеют определенное преимущество перед осенними детьми, они раньше добиваются успеха в спорте и обращают на себя внимание тренеров. Автор работы, Малкольм Гладуэлл, сделал далекоидущие выводы, проследив данную модель вплоть до Национальной хоккейной лиги, где перевес рожденных в первой половине года по отношению к рожденным во второй половине года составляет 70% к 30%<sup>40</sup>.

Однако более пристальный взгляд на факты приведет нас к совершенно иному выводу. Нужно только посмотреть на самых великих хоккеистов, десятикратников от хоккея, тех, кто

попал в Зал Славы хоккея. (Это гораздо более элитарная группа, нежели просто игроки НХЛ. В Зал Славы принимают не более четырех человек в год, причем отбор основывается не на сиюминутных успехах, а на оценке всей карьеры игрока.) Обнаруживается, что ровно у половины канадских членов Зала Слава дата рождения приходится на *второе* полугодие (см. «Анализ Зала Славы хоккея» на с. 369). А теперь подумайте вот о чем: если в самом деле среди канадских игроков НХЛ значительно меньше рожденных во втором полугодии, чем в первом, но среди попавших в Зал Славы рожденные во второй половине года составляют половину, то напрашивается весьма интересный вывод: те канадские игроки НХЛ, кому «не повезло» родиться во второй половине года, с *большой* вероятностью попадают в Зал Славы хоккея, чем те, кому «повезло» родиться в первом полугодии!<sup>41</sup>

Возьмем для примера Рэя Бурка: день рождения в декабре, семья бедная, парень вырос в рабочем квартале, в тесной квартире, где малышня «набивалась в многоярусные кровати от пола до потолка», и для него счастьем было заполучить коньки. Бурк жил хоккеем, он спал с коньками, он оборудовал собственный каток в подвале своего многоквартирного дома, отработывая удар, он много тысяч раз и с такой силой бил шайбой по закрепленным к стене воротам, что пробил цементную стену, просочилась вода и отцу пришлось заделывать трещины. Бурк разработал собственную трудовую этику и придерживался ее всегда: практически в каждом матче он проводил на льду

не менее тридцати минут — иногда вдвое дольше, чем его товарищи по команде, — потому что он сам себе создал и строго соблюдал жесткий режим поддержания формы. Он сыграл в Турнире всех звезд НХЛ 19 игр подряд и удалился на покой как самый результативный защитник в истории лиги. Конечно, Бурк был одарен физически и, вероятно, с юных лет проявлял выдающиеся таланты, но ведь все игроки НХЛ тоже замечательно развиты физически и, скорее всего, талант хоккеиста у них обнаружили в детстве. Однако очень немногие сумели быть настоящими десятикратниками на всем протяжении своей карьеры — как Рэй Бурк<sup>42</sup>. «Голы — по ту сторону трудностей и препятствий, — говорит Бурк. — И на пути к ним не принимаются никакие извинения»<sup>43</sup>. У Бурка случались и удачи, и неудачи, но не удачи сами по себе превратили его в лучшего хоккеиста всех времен.

Возможно, вы скажете: Бурк — исключение. Так в том-то и суть: быть исключением. Ницше, как известно, сказал: «Что меня не убивает, делает меня сильнее»<sup>44</sup>. Неудачи приключаются с каждым. Главное — умение стать благодаря неудаче сильнее, превратить ее в «лучшее, что с нами когда-либо случилось», а не в психологическую темницу. У десятикратников такое умение есть.

**НЕУДАЧА БЕЗ ОТДАЧИ: ВОТ ЧЕГО НЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ.** В самом начале истории Southwest Airlines произошла знаменательная история, описанная первым CEO компании Ламаром Мьюсом в книге

Southwest Passage: «В первое же воскресенье нас чуть было не постигла катастрофа... При взлете отказал правый двигатель. Лишь мгновенная реакция капитана помогла сохранить управление и совершить аварийную посадку на одном двигателе»<sup>45</sup>. А если бы пилот не сумел спасти самолет и бонинг ушел в штопор? Что если бы 737-й рухнул в первую же неделю существования команды? Жила бы Southwest Airlines и поныне?

Существует лишь один вид удачи, которая что-то решает, — это случайность, обрывающая игру. Если бы Southwest упустила шанс открыть филиал в новом городе или получить дополнительные терминалы в еще одном аэропорту, компания могла бы оправиться от такой неудачи и все же стать великой. Но если бы крушение самолета вышибло Southwest из бизнеса в первую же неделю работы, скорее всего, эта компания раз и навсегда утратила бы надежду на величие. Как вы помните, в афоризме Ницше имеется существенная оговорка: «То, что меня не убивает...»

Удача и неудача не симметричны: даже самая замечательная удача не превратит как по мановению волшебной палочки компанию в великую. Но одного злосчастья может оказаться достаточно, чтобы швырнуть компанию на линию смерти, а ряд неудач может привести к катастрофе.



На рубеже 1970-х и 1980-х PSA и Southwest боролись со схожими бедами: на *обе* компании обрушился нефтяной кризис, подскочили до небес цены на авиационное топливо; *обе* компании пережили забастовку авиадиспетчеров, *обе* компании столкнулись с сильной рецессией и инфляцией (на воздушных перевозчиках такие периоды особенно тяжело сказываются), *обе* компании пострадали от стремительного роста процентной ставки. В 1982 году президент PSA Пол Баркли отмечал: «За два года произошло больше событий, чем за иное десятилетие»<sup>46</sup>. С 1979 по 1985 год PSA вошла в мертвую петлю: компания не боролась за снижение расходов, а повышала цены, разрушила прежнюю свою культуру в ожесточенных битвах с профсоюзом и в череде увольнений, долги «съели» ее баланс, а новый CEO отказался от рецепта СМаК, и доходы и убытки сделались непредсказуемыми. Так от скверной удачи вышла скверная отдача, и PSA безнадежно отстала от Southwest<sup>47</sup>.

Поскольку на долю каждого выпадает некая комбинация орлов (удач) и решек (неудач) и поскольку со временем пропорция орлов и решек имеет тенденцию выравниваться, нужны силы, навыки, готовность и сопротивляемость, которые помогли бы нам переждать злосчастье и дожждаться возвращения удачи. Малкольму Дейли повезло в том, что он остался жив после падения, но ему также требовались опыт, сила, сопротивляемость, чтобы после падения с высоты 60 метров

выдержать 44 часа. И пилот Southwest должен был приобрести навыки и умение действовать в критической ситуации — до того, как мотор отказал, — и сама компания Southwest должна была натренировать в себе силу и стойкость до того, как начались неудачи первой половины 1980-х годов.

Как мы видели в предыдущих главах, десятикратники с помощью продуктивной паранойи, эмпирической креативности и фанатичной дисциплины создают большой резерв безопасности. Нужно продержаться в игре достаточно долго, и удача вернется, однако если позволить злосчастиям чересчур быстро вышибить вас из игры, то удача не вернется уже никогда. Удача приходит к тому, кто ее дождется, а чтобы дожждаться, нужно прежде всего выжить.

Дейн Миллер осмыслил эту идею в первую пору существования Biomet: компания, которую мы включили в группу 10×, поначалу была настолько бедна, что ее ресурсов не хватило бы справиться ни с какой неприятностью, приключись она в формирующие годы, с 1977-го по 1982-й. Миллер и трое его товарищей уволились с надежной работы, вложили в компанию личные сбережения, работали по 12–16 часов в сутки, в том числе в выходные, ютились в каком-то сарае, в стене которого проделали дыру для прохода к фургону, где хранилось оборудование. Кондиционеры включали только в невыносимую

жару — сэкономили расходы на электроэнергию, сотрудники сидели за складными столами и только поспедали утирать пот. Как-то раз, чтобы зря не тратить деньги, Миллер и его помощник, объезжавшие соседние штаты в поисках спонсоров, заночевали на паркинге пресвитерианской церкви, а поутру умывались ледяной водой. Однажды Миллер глянул на пустое поле позади своего «офиса», и его осенила идея: так можно же пасти на неиспользуемой земле коров! И если у компании закончатся деньги, люди смогут сколько-то еще продержаться на собственной говядине. Итак, на луг привели трех коров, и Biomet стала первой среди производителей медицинского оборудования компанией, хеджирующей свои вложения с помощью рогатого скота.

Biomet понадобилось пройти через пять с лишним тощих лет, прежде чем появилось существенное финансирование извне. За это время компания испытала ряд продуктов, а по пути люди ели тех самых коров и мылись ледяной водой. Венчурные инвесторы не проявили интереса — компания это пережила. Пережила и тот момент, когда субподрядчики подвели и не поставили нужные детали. Biomet справилась и с отказом известных дистрибьюторов от сотрудничества. Она справлялась и держалась достаточно долго — до тех пор, пока ее импланты не покорили рынок и не начался великий поход, в результате которого Biomet более чем в 11 раз превзошла показатели рынка<sup>48</sup>.

## УДАЧА НЕ СТРАТЕГИЯ

Жизнь не дает гарантий. Зато имеются стратегии, позволяющие сгладить неблагоприятные обстоятельства и даже управлять удачей. Суть «менеджмента удачи» состоит из четырех аспектов:

- 1) развивать в себе способность включать *общий план*, чтобы распознать удачу, когда она случится;
- 2) культивировать мудрость, то есть умение понять, когда ради удачи стоит нарушить прежние планы, а когда этого делать не следует;
- 3) подготовиться к тому, чтобы выдержать достаточно долгий период неудач;
- 4) добиваться отдачи от удачи и от неудачи, когда они неизбежно придут.

Удача не стратегия, но существует стратегия получения отдачи от удачи.

Как получить максимальную отдачу? На самом деле именно об этом мы и писали во всех предыдущих главах. Вспомните основную идею нашей работы: жизнь ненадежна, в ней действуют мощные и грозные силы, мы не можем ни предсказать, ни контролировать их действие. Жизнь ненадежна, неконтролируема и опасна. Мы могли бы всю книгу посвятить теме удачи и отдачи.

Вернемся еще раз к тому, о чем шла речь:

*Поведение десятикратников:* лидеры, одаренные фанатичной дисциплиной, эмпирической креативностью, продуктивной паранойей и амбициями пятого уровня, никогда не расслабляются в час удачи и не предаются жалости к себе, если их постигает неудача: они действуют, жмут, добиваются своей цели.

*Двадцатимильный марш:* когда десятикратникам везет, они хватают удачу и строят на ней что-то долговечное, рассчитанное не на дни или недели, но на годы и десятилетия. Десятикратник создает корпоративную культуру, которая приносит желанные результаты и в хорошую пору, и в плохую; укрепляет глубочайшую уверенность в том, что успех в конечном счете не зависит от удачи.

*Сначала пули, ядра потом:* десятикратники не могут «вызвать» удачу, но они умеют повышать свои шансы наткнуться на что-то полезное — они стреляют, не жалея пуль. Объединив креативность с эмпирическим подкреплением, десятикратник отважится в итоге выпалить большим ядром, и при этом его успех не будет зависеть от удачи. Чтобы попасть в цель непристрелянным ядром, требуется удача, но пристрелянные ядра в особой удаче не нуждаются.

*Лидерство над линией смерти:* запасаясь «лишними баллонами кислорода» (финансовыми резервами и другими средствами безопасности), десятикратники обеспечивают себе возможность выбирать, как именно принять удачу. Управляя тремя видами риска — риском пересечь линию смерти, асимметричным

риском, неконтролируемым риском, — они снижают до минимума вероятность катастрофы в случае неудачи. Способность включать *общий план*, а затем *ближний план* помогает им распознать удачу и решить, стоит ли ради этого случая отказываться от намеченного пути.

*СМаК*: рецепт СМаК позволяет свести к минимуму ошибки, усугубляющие последствия неблагоприятных событий, и повысить вероятность блестящих результатов, когда обстоятельства складываются в пользу десятикратника. Наличие четкого рецепта СМаК помогает решить, когда и в какой мере стоит менять планы из-за события удачи.

Все концепции, изложенные в этой книге, в конечном счете направлены на получение максимальной отдачи от удачи. Десятикратники признают, что все мы носимся по волнам случая. Удачный или неудачный расклад невозможно обусловить, контролировать или предсказать, но, ведя себя так, как они себя ведут, и соответствующим образом руководя компаниями, десятикратники извлекают максимум пользы из удачи. Существует пословица «Лучше быть удачливым, чем хорошим» — возможно, так оно и есть, но для тех, кто не ищет ничего сверхзамечательного, не пытается превзойти середнячков, создать нечто особенное. Наше же исследование привело нас к иному, противоположному выводу, пригодному для тех, кто стремится к величию: *гораздо лучше быть великим, чем удачливым.*

У лучших лидеров, которых мы изучали, отношения с удачей неоднозначные. С одной стороны, они задним числом признают роль случая в своей судьбе, хотя очевидно, что столь же удачливы были и их соперники. С другой стороны, они не винят в своих неудачах злую судьбу и берут на себя всю ответственность, если не сумели обратить какую-то удачу в достойный результат. Десятикратники понимают: стоит обвинить в своих провалах случай, и, считай, ты капитулировал перед злым роком. Они также видят, что если вовсе не признавать роль удачи, то есть опасность переоценить собственные заслуги и умения и оказаться беспомощным в тот момент, когда удача иссякнет. Вполне вероятно, что вслед за черной полосой вновь наступит удача, однако десятикратники никогда не полагаются на это.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Мы назвали «событием удачи» событие, отвечающее трем критериям: 1) какой-то существенный момент этого события происходит в значительной степени или целиком независимо от действий ключевых фигур компании, 2) событие может повлечь за собой важные последствия (плохие или хорошие) и 3) в событии присутствует элемент непредсказуемости.

События удачи происходят довольно часто, и компании, которые мы исследовали, пережили немало благоприятных и неблагоприятных событий удачи за период наблюдения. При этом компании из группы 10х оказались *не* более удачливыми, чем компании из контрольной группы.

- Компаниям из группы 10х обычно достается не больше удачи, чем компаниям из контрольной группы.
- На долю компаний из группы 10х в целом выпадает не меньше неудач, чем на долю компаний из контрольной группы.
- Компаниям из группы 10х удача достается не на более ранних этапах, чем компаниям из контрольной группы.
- Успех компаний из группы 10х невозможно объяснить одной гигантской удачей.

Мы столкнулись с двумя крайними точками зрения на удачу. Одна крайность — видеть в удаче основную причину успеха группы 10х, а другая — считать, что удача вообще не играет никакой роли в их успехе. Факты, полученные нами при исследовании, не подтверждают ни ту, ни иную точку зрения. Ключевой вопрос не в том, удачлив ли ты, а в том, умеешь ли ты получить *отдачу от удачи*.

Существует четыре возможных сценария отдачи от удачи:



- большая отдача от удачи,
- малая отдача от удачи,
- большая отдача от неудачи,
- малая отдача от неудачи,

Мы отметили асимметрию удачи и неудачи. Однократное событие удачи, даже самое выдающееся, не сделает компанию великой, но однократная большая неудача или чересчур затянувшаяся полоса неудач может привести к катастрофе, и жизнь компании оборвется. Лишь в этом смысле событие удачи может стать определяющим: если оно положит конец игре. Десятикратники заведомо предполагают, что их подкарауливают неудачи, и заранее готовятся встретить их.

Все описанные в этой книге качества лидера — *фанатичная дисциплина, эмпирическая креативность, продуктивная паранойя, амбиция пятого уровня, двадцатимильный марш, стрелять пулями, ядрами потом, лидерство над линией смерти и СМаК* — все это необходимые качества, чтобы получить отдачу от удачи.

Десятикратники признают роль удачи в своем успехе, несмотря на неоспоримый факт, что на долю других выпадала не меньшая удача, и десятикратники никогда не списывают свой провал не неблагоприятные обстоятельства или неудачи.

### НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Некоторым из компаний контрольной группы чрезвычайно везло — больше, чем победителям-десятикратникам, — но они упустили свое счастье и остались в проигрыше.

Десятикратникам тоже порой приходилось нелегко, но они получали отдачу и от неудачи. В этом их подлинная сила, иллюстрация известного афоризма «Что меня не убивает, делает меня сильнее».

Отдача от удачи, рентабельность удачи — более важное понятие, чем даже рентабельность активов, рентабельность капитала, рентабельность продаж и рентабельность инвестиций.

«Кто ваша удача»: везение найти себе наставника, партнера, товарища по команде, лидера, друга — один из важнейших видов удачи. Лучший способ поймать высокую волну удачи — плыть вместе с великими, строить глубокие и долговечные отношения с людьми, ради которых вы бы рискнули жизнью и от которых вправе ждать того же.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ**

Какие существенные события удачи случались с вами в последнее десятилетие? Удалось ли вам получить большую отдачу от удачи? Почему удалось — или почему не удалось? Что вы можете сделать, чтобы увеличить отдачу от удачи?

### **БОНУСНЫЙ ВОПРОС**

Кто ваша главная удача?

# ЭПИЛОГ

Нужно уметь понять, что дело безнадежное,  
и все же пытаться переломить ситуацию<sup>1</sup>.

*Фрэнсис Скотт Фицджеральд*

Современную культуру губит опасный недуг — заразное поверье, будто величие обуславливается в большей степени обстоятельствами и даже удачей, а не действиями и дисциплиной; будто то, что с нами происходит, важнее того, что мы сами делаем. Подобная точка зрения приемлема в азартных играх вроде лотереи или рулетки, но в качестве общей философии, применяемой к человеческим делам в целом, это трусливое и сужающее перспективы мировоззрение отнюдь не годится, и не стоит преподносить его юному поколению. Неужто мы придаем столь малое значение своим поступкам, считаем попросту счастливыми тех, кому удалось достичь величия, неужто мы рабы обстоятельств? Мы готовы строить общество

и культуры, в которых не будем нести ответственности за свои решения и не примем последствия своих действий?

Все данные нашего исследования последовательно опровергают данную точку зрения. Мы приступили к работе с пониманием, что бо́льшая часть обстоятельств нам неподконтрольна, жизнь полна неопределенности, будущее неведомо. И, как писали в главе 7, удача играет свою роль в жизни каждого — и добрая удача, и злая. Но если одна компания достигает величия, а другая в *схожих обстоятельствах и с не меньшей удачей* терпит поражение, причину величия одних и провала других нельзя искать лишь в обстоятельствах или в удаче. Из шести тысяч лет корпоративной истории, которые мы в совокупности проанализировали, из всего нашего исследования, из сопоставления просто хороших и великих компаний в схожих обстоятельствах отчетливо проступает единая мысль: величие рождается не из случайности, величие — это прежде всего сознательный выбор и дисциплина. Те факторы, от которых зависит, достигнет ли компания даже в условиях хаоса и неопределенности величия, в основном определяются сотрудниками самой компании: не тем, что с ними происходит, но тем, что́ они делают и насколько хорошо это делают.

Эта книга и три ей предшествующие («Построенные навечно», «От хорошего к великому», «Как гибнут великие») посвящены поискам ответа на вопрос: что требуется для создания великих и долговечных компаний. Проводя исследование группы 10х, мы в то же время проверяли концепции, созданные

в более ранних работах, старались понять, не утрачивают ли те ключевые понятия силу в современном нестабильном и хаотичном мире. Наши более ранние выводы прошли эту проверку, и мы уверены, что применение всех принципов, установленных теперь уже в четырех исследованиях, способствует созданию великой компании.

Способствует, но *гарантирует ли* успех? Нет, не гарантирует. Тщательное исследование помогает нам лучше понять природу явления, но никогда не даст окончательного ответа, всегда приходится учиться еще и еще. В жизни вообще плохо с гарантиями. Неодолимые силы, события, прекращающие и жизнь, и игру — болезни, несчастья, травма черепа, землетрясение, цунами, глобальный финансовый кризис, гражданская война и тысячи других бедствий, — могут уничтожить самые усердные и старательные наши усилия. Но наше призвание — действовать.

Каков будет наш выбор в критический момент, когда мы испугаемся, устанем или подвергнемся соблазну? Откажемся ли мы от своих ценностей? Сдадимся? Согласимся на средненькое существование, потому что большинство соглашается? Поддадимся обстоятельствам? Забудем свои мечты, поскольку реальность оказалась столь жестокой? Великие лидеры, которых мы изучали на протяжении многих лет, думали о целях не меньше, чем о ценах, о принципах столько же, сколько о превосходстве. Их правила и их устремления исходили прежде всего изнутри, из глубины души.

Мы не пленники обстоятельств, не заложники удачи или несправедливого устройства мира. Ничто не должно сковывать наше движение — ни сокрушающие поражения, ни собственные ошибки, ни прежние успехи. Не темница нам время, в котором мы живем, количество часов в сутках и даже количество часов нашей краткосрочной жизни. Лишь малую долю того, что с нами происходит, возможно контролировать — и все же нам остается свобода выбора и мы можем выбрать величие.

# ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

*Привело ли ваше исследование к пересмотру каких-либо результатов предыдущих книг – «От хорошего к великому», «Построенные навечно», «Как гибнут великие»?*

Нет. Проводя анализ группы 10х, мы систематически сопоставляли данные с выводами прежних наших исследований. Эмпирические данные подтвердили, что группа 10х следует установленным ранее принципам гораздо дисциплинированнее, чем компании из контрольной группы.

*В какой мере лидерам пятого уровня, описанным в книге «От хорошего к великому», присущи качества десятикратников?*

В книге «От хорошего к великому» мы выявили у лидеров пятого уровня фанатичную дисциплину, эмпирическую

креативность и амбицию пятого уровня — все эти качества присущи и десятикратникам, однако у тех лидеров продуктивная паранойя не столь выражена, как у десятикратников из этого нового исследования. Вероятно, лидеры пятого уровня действуют не в столь суровых обстоятельствах. Припомним аллегорию из главы 1: одно дело неторопливая прогулка теплым весенним днем по пологим солнечным склонам, а другое дело — сложнейшее восхождение на гору, тут уж требуется истинно великий лидер. На прогулке вы не заметите, чем этот лидер отличается от прочих. Лидеры пятого уровня, которых мы описывали ранее, действуют в более безопасных условиях, чем десятикратники. Кроме того, те лидеры, как правило, принимали уже утвердившиеся (обычно довольно большие) компании, а наши десятикратники начинали с нуля или как руководители совсем небольшого бизнеса, то есть они сильнее рисковали, подвергались гораздо бóльшим опасностям. Если бы лидерам пятого уровня из книги «От хорошего к великому» пришлось вести малые компании через неопределенность и хаос, сквозь которые продирались наши десятикратники, они бы, вероятно, тоже развили в себе продуктивную паранойю. И стоит отметить, что в той книге акцент в двойственном качестве пятого уровня (лидер пятого уровня парадоксально сочетает в себе скромность и профессиональную волю) делался на скромности, а в нынешнем исследовании мы больше заняты вопросами воли. Но истинный лидер пятого уровня всегда развивает *и* скромность, *и* волю.



*Какова роль принципа «Сначала “кто”, затем “что”» в условиях неопределенности и хаоса? (Речь идет о концепции «автобуса», согласно которой надо сначала посадить нужных пассажиров, высадить ненужных, затем пристроить на ключевые места наиболее подходящих людей – и потом уже выяснять, куда едем.)*

Мы уделили в этой книге мало внимания принципу «сначала “кто”», потому что эта концепция полностью раскрывается в книге «От хорошего к великому». Тем не менее учтите: десятикратники относятся к вопросу о правильных людях на правильных местах столь же ревностно, как и к другим принципиальным вопросам. Вспомните, как Дэвид Бриширс отбирал лучших людей в свою команду для восхождения на Эверест, строго придерживаясь правила «сила команды определяется самым слабым ее звеном». В 2002 году журнал Time писал о Southwest Airlines: «Авиакомпания получила в прошлом году 200 000 заявок, но взяла только 6000 сотрудников — столь строгого отбора не проводит и Гарвард». Progressive Insurance назвала отбор правильных людей своей стратегией номер один, благодаря которой компания осуществляет поставленные перед собой задачи и побеждает конкурентов. В 1990 году компания с гордостью заявила: «Мы уволили 15 человек, которые возглавили затем другие страховые общества». Джон Браун, глава Stryker, славился своим талантом выбирать нужных людей и строгостью, с какой он увольнял тех, кто не справлялся, следуя философии Stryker: лучше как следует вложиться в правильных людей, нежели тратить

лишние резервы на тех, кому эта работа не под силу. Джордж Ратманн так описывал первые годы Amgen: «Это одна из тех компаний, в которых главная ценность — те, кто поздно вечером уходят домой в кроссовках», и в 1900-х Amgen принимала на работу лишь одного из 58 кандидатов. Сооснователь Intel Роберт Нойс *сначала* набрал команду, а потом уже стал решать, что́ они будут производить. Он лично отбирал талантливых сотрудников, исходя из убеждения, что правильно подобранные люди в правильно организованной рабочей среде смогут творить чудеса. Вот как пишет Том Вулф\* о Теде Хоффе, изобретателе микропроцессора: «Нойс воспринял открытие Хоффа как доказательство того, что в верно организованной корпоративной культуре, в правильном сочетании самостоятельности и сообщества гений будет процветать». Microsoft предельно жестко отбирала сотрудников, и в 1992 году Гейтс признавался: «Отнимите у нас 20 лучших людей, и Microsoft превратится в третьесортную компанию». Biomet с величайшим тщанием подбирала правильных людей на все должности, используя опционы акций, чтобы привлечь и удержать таланты<sup>1</sup>.

Все компании в группе 10× следовали главенствующей культуре, в которой свои люди процветают, а случайные быстро катапультируются. Мы сосредоточили свое исследование на поведении компаний в условиях вечной неопределенности, когда

---

\* Том Вулф — известный американский журналист и писатель. *Прим. ред.*

еще важнее становится принцип «сначала “кто”»: раз нет возможности предсказать события, нужно посадить в свой «автобус» людей, способных точно реагировать и приспосабливаться ко всем неожиданностям.

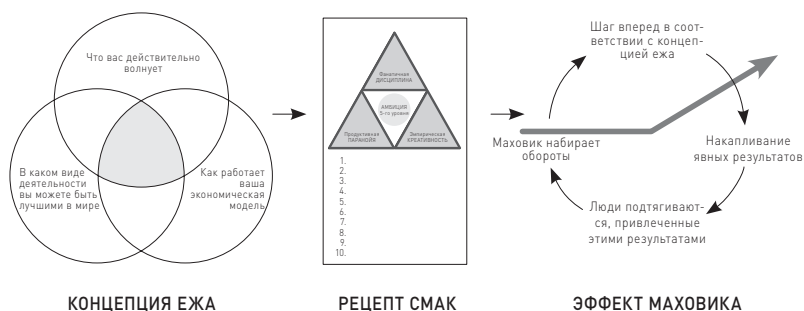
*Есть ли связь между рецептом СМаК и концепцией ежа в «От хорошего к великому»?*

Концепция ежа проста и прозрачна, она возникает из пересечения трех кругов:

1. Что вы больше всего любите.
2. В чем вы всех превосходите.
3. Как работает ваш экономический двигатель.

Как только компания на пути от хорошей к великой ясно осознавала свою концепцию ежа, она набирала скорость, принимая ряд решений, в точности соответствующих этой концепции, — словно оборот за оборотом раскручивался гигантский маховик. Рецепт СМаК переводит концепцию ежа — концепцию высокого уровня — в конкретные действия, сосредоточивает деятельность компании в определенном направлении, и благодаря этому маховик начинает раскручиваться (см. рис. на следующей странице, отображающий связь концепции ежа, рецепта СМаК и эффекта маховика). Например, Southwest Airlines имела высокоразвитую концепцию ежа: стать лучшей авиакомпанией с высокой эффективностью и низкой

себестоимостью, постоянно увеличивать отдачу от каждого судна, следовать своей страсти быть главным мятежником в отрасли. Эта концепция высокого уровня расшифровывается в рецепте из десяти пунктов (заветы Патнэма мы приводили в главе 6). Упорно следуя этому рецепту, Southwest наращивала движение маятника — рейс за рейсом, город за городом, терминал за терминалом; из года в год маленький техасский стартап рос и превратился в успешнейшую авиакомпанию.



*Можете ли вы дать какие-то инструкции по написанию рецепта Смак?*

Основное правило при написании рецепта Смак — сразу брать за практические вопросы, опираясь на эмпирику. Всюду, где можно, быть конкретным, давать специфику. Одно дело — расплывчатое пожелание «достаточно интенсивной эксплуатации воздушного флота», и другое дело — конкретное требование Southwest Airlines: «посадка-высадка за 10 минут» или «летать

только 737-м». Можно не уточняя высказываться по поводу «передовых технологий», а можно, как Intel, сосредоточиться на конкретной задаче: «удваивать число компонентов каждые два года». Можно добиваться «эффективной работы камеры», а можно сформулировать: «научиться собирать камеру, устанавливать ее на треножник, вставлять пленку, наводить и снимать, укладываясь в пять минут».

Рецепт СМаК должен отражать основанное на эмпирической оценке понимание, что будет работать и почему. Этот рецепт отчетливо разъясняет компании, что нужно делать и чего делать не следует. Рецепт должен быть долговечным, нуждаться лишь в корректировке с учетом изменчивых обстоятельств, но не в полном пересмотре. Составляя свой рецепт СМаК, задайтесь вопросом: «Какие конкретные, рассчитанные на годы правила и практики дадут нам наилучший результат?» На семинарах для руководителей мы прибегали к такой методологии:

1. Составьте список успехов вашей компании.
2. Составьте список провалов, которые пришлось пережить вашей компании.
3. Какие конкретные практики коррелируют с успехами, но не с провалами?
4. Какие конкретные практики коррелируют с провалами, но не с успехами?

5. Какие из этих практик могут продержаться от десяти до тридцати лет и применяться к самым разнообразным обстоятельствам?
6. Почему эти конкретные практики работают?
7. С учетом ответов на эти вопросы — какой рецепт СМАК (от 8 до 12 пунктов, подкрепляющих друг друга в единой системе) лучше всего поспособствует вашим успехам?

*Если концепции десятикратников универсальны, почему они не выявились еще в книге «От хорошего к великому»?*

Как мы указывали в главе 1, каждое исследование — словно попытка продырявить черный ящик и посветить вовнутрь в надежде увидеть, как работают принципы, обеспечивающие компаниям величие. Каждая «дырка» — новая точка зрения. Исследование, результаты которого изложены в книге «От хорошего к великому», сосредоточивалось на прыжке от угнетающей посредственности к великим итогам. Мы отобрали компании, которые из хороших сделали великими, и при этом отборе руководствовались следующим критерием: 15 лет посредственных результатов, а затем прорыв к 15 годам исключительного успеха. В тот раз нас не интересовало, насколько трудными были окружающие обстоятельства. Нынешнее исследование продельвает дыру в другом боку черного ящика: мы отобрали маленькие компании и стартапы, которые достигли величия в ненадежном, опасном, хаотичном мире. Эти исследования и их результаты

не противоречат друг другу, но это принципиально разные аспекты анализа. Две наши работы не отменяют друг друга и не повторяют — они дополняют друг друга.

*Если я не обладаю всеми качествами десятикратника, могу ли я компенсировать это, построив команду уровня 10х, обладающую всеми необходимыми качествами?*

Не сосредоточивайтесь на индивидуальных характеристиках, кто из вас десятикратник, кто нет, а стремитесь к командной работе, в которой отразились бы ключевые идеи, обсуждавшиеся с главы 3 по главу 7. Установите правила двадцатимильного марша и придерживайтесь их. Стреляйте пулями, и лишь пристрелявшись — ядрами. Не забывайте ни об одном элементе продуктивной паранойи, о которых шла речь в главе 5. Сохраняйте ваш рецепт СМаК и корректируйте его по мере необходимости. Будьте внимательны ко всем поворотам судьбы и каждое «событие удачи» — благоприятное или неблагоприятное — встречайте вопросом: «Что мы должны сделать, чтобы получить максимальную отдачу от удачи?» Если ваша команда и ваша компания будет выполнять все это, пользы будет куда больше, чем от одного лидера-десятикратника.

*Подразумевает ли лидерство над линией смерти отказ от БИХАГов (больших наглых целей)?*

Нет. Руаль Амундсен на пути к Южному полюсу, Дэвид Бриширс с камерой на Эвересте стремились к самым настоящим

БИХАГам, как и десятикратники в нашем исследовании. Суть в том, чтобы стремиться к БИХАГам и держаться подальше от линии смерти.

*В чем принцип десятикратников «сначала пули, ядро потом» отличается от концепции «испробуйте все и оставьте то, что работает» в книге «Построенные навечно»?*

Эти две концепции перекрываются, но существенно новым стало открытие, что десятикратники вслед за попавшими в цель пулями выпускают ядро. Да, совет «испробуйте все» совпадает с советом стрелять пулями, но «оставить то, что работает», еще не значит сделать высокую ставку и постараться максимально реализовать опыт, полученный в результате пристрелки пулями, — для этого нужно «ядро».

*Какие выводы следует сделать ориентированным на инновации эконо­мо­икам из вашего открытия, что десятикратники не всегда превос­ходят свои пары по части инноваций?*

Наше исследование показало, что было бы наивно и неумно рассматривать инновации сами по себе как безусловный залог победы в конкурентной борьбе. Мы убедились, что для успеха десятикратникам требуется еще и умение придать инновации размах благодаря величайшей последовательности, сочетать креативность и дисциплину и строить организации, которые сумеют превратить инновации в постоянную



высококачественную работу. Так было с Intel. Так было с Southwest, с Microsoft, с Amgen, со Stryker, с Biomet, с Progressive; так возрождалась Genentech при Левинсоне, так вела себя Apple в свои лучшие годы. Если организация — будь то компания или целый народ, — сохранив креативность, утратит дисциплину, станет генерировать инновации, забывая внедрять их (причем по минимальной себестоимости), то, как показало наше исследование, дело добром не кончится.

*В книге вы неоднократно упоминаете Гения союза «и». В чем этот гений и какова его роль?*

В исследовании, легшем в основу книги «Построенные навечно», мы выяснили, что руководители великих и долговечных компаний способны к парадоксам, они принимают одновременно две противоположные идеи. Они не подчиняются «тирании “или”», которая вынуждает людей выбирать *или* А, *или* Б, но только не брать оба вместе. Нет, лучшие лидеры освобождаются от такого выбора благодаря Гению союза «и» — способности соединять крайности, принимать одновременно разные параметры. Говоря словами Фрэнсиса Скотта Фицджеральда, «первоклассный ум проверяется умением удерживать одновременно две противоречивые идеи и при этом сохранять способность функционировать». Исследуя группу 10х, мы нашли достаточно примеров Гения союза «и».

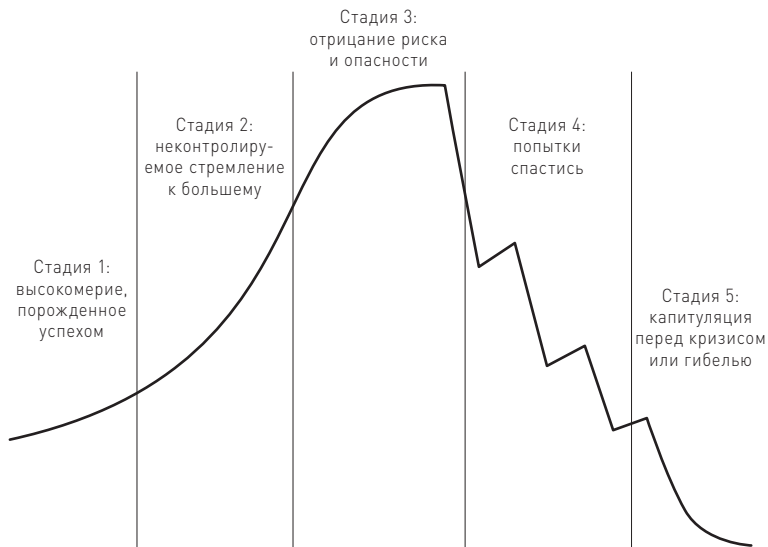
Дисциплинированный	И	Креативный
Эмпирическая проверка	И	Решительные шаги
Осмотрительность	И	БИХАГи (большие наглые цели)
Параноидальный	И	Отважный
Яростно амбициозный	И	Не эгоцентричный
Строгие стандарты и требования, никаких оправданий	И	Никогда не заходит слишком далеко, умеет придержать коней
Двадцатимильный марш	И	Стреляет сначала пулями, и только потом ядрами
Революционные инновации	И	На шаг позади
Не может предсказывать будущее	И	Готов к тому, чего не может предсказать
Двигается медленно, когда можно	И	Действует быстро, когда надо
Дисциплина мысли	И	Решительные действия
Общий план	И	Ближний план
Соблюдение рецепта СМаК	И	Корректирование рецепта СМаК
Постоянство	И	Перемены
Не рассчитывает на удачу	И	Получает большую отдачу от удачи

*Как вы реагируете, если критики указывают вам, что некоторые из описанных вами великих компаний потерпели крах?*

В главе 1 мы поясняли, что наше исследование сосредоточено на конкретных эпохах: так и великие спортивные команды изучают в эру их великого успеха, и, если впоследствии команда скатывается с этих вершин, ее падение никак не должно отражаться на анализе, выявившем, что именно требуется для создания великой спортивной команды.

*Поможет ли эта книга компаниям избежать пяти стадий упадка, перечисленных в книге «Как гибнут великие»?*

### Пять стадий упадка по книге «Как гибнут великие»



Да. На самом деле компании из контрольной группы, имевшие потенциал стать великими, но не ставшие таковыми (PSA, Safeco, USSC, Genentech до Левинсона и Apple перед возвращением Стива Джобса) обнаруживают элементы первых четырех стадий упадка, а некоторые прошли весь путь до пятой стадии (рис. «Пять стадий упадка»). Изученные в этой книге качества десятикратников могут сыграть существенную роль

в предотвращении любой из этих стадий. Придерживаясь правил двадцатимильного марша, не расходуя непристрелянные ядра и соблюдая свой рецепт СМаК, компании спасутся от второй стадии; концепция «лидерства над линией смерти» (запаситься кислородными баллонами, сдерживать риски, *общий план / ближний план*) непосредственно помогает не рухнуть на третью стадию. Аккуратная корректировка рецепта СМаК (а не глобальная, второпях, революция) спасет от четвертой стадии. Что же касается гордыни, которая приводит на первую стадию упадка, продуктивная паранойя упасет от опасности вообразить себя неуязвимым: лидеры, одаренные продуктивной паранойей, всегда страшатся потенциальной угрозы «где-то рядом».

*С чего началось ваше сотрудничество с Мортенем и почему вы решили проводить это исследование вместе?*

Мы познакомились в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета в 1991 году. Джим преподавал основы предпринимательства и малого бизнеса, его коллега Джерри Поррас занимался исследовательским проектом «Построенные навечно», а Мортен присоединился к группе исследователей, когда писал докторскую. Позднее, уже будучи преподавателем Гарварда, Мортен внес существенный вклад в методологию и план работы нового проекта Джима «От хорошего к великому». Нам всегда хотелось осуществить какой-нибудь проект совместно от начала и до конца, и мы искали проблему, которая

одинаково заинтересовала бы нас обоих. Вопрос, поставленный в этой книге — почему одни компании процветают в ситуации неопределенности, даже хаоса, а другие — нет, — издавна созревал в наших умах, однако иные проекты заслоняли его. Но после катастрофы 11 сентября, когда лопнул биржевой пузырь, когда по экспоненте росла глобальная конкуренция и непрерывно менялись, изменяя мир, технологии и отовсюду слышался нарастающий призыв «перемены, перемены, перемены», мы уже не могли не вернуться к этому вопросу. Мы оба поняли наконец, что неопределенность — явление отнюдь не временное, что перемены нарастают и в нестабильности нам предстоит, скорее всего, провести весь остаток жизни.

*Можно ли сказать, что ваша книга объясняет, как выжить и достичь величия в «новой норме»?*

Нет. Мы исходим из убеждения, что нестабильность стала хронической, неопределенность закрепилась навсегда, перемены ускоряются, новые технологии приводят к дезинтеграции привычных процессов и мы не в силах прогнозировать события или управлять ими. Однако «новой нормой» мы это не называем, мы думаем, что нас ждет непрерывная цепь «ненормальных» этапов.

В истории господствует не постоянство, а нестабильность и резкие перемены. Нам, выросшим в эпоху стабильного благополучия развитых экономик второй половины XX века, пора бы понять, что это было с исторической точки зрения исключением. Как часто случалось, что люди жили и действовали, словно в без-

опасном коконе, в более-менее мирную эпоху, в пору одного из наиболее продолжительных экономических бумов на памяти человечества? Для тех, кто вырос в такой среде — в особенности в Соединенных Штатах, — весь опыт сводится к этой редчайшей ситуации, которая вряд ли повторится в XXI веке и далее.

*Насколько широко можно применить основной вопрос этой книги? Кажется ли он вам универсальным?*

Давайте отвлечемся от вашей ситуации и подумаем вот над чем: оцените среду, в которой вы работаете, по шкале от 1 до 10 баллов. 1 балл означает, что вам не приходится иметь дело с серьезными и неподконтрольными силами, в вашей жизни не происходит стремительных перемен, вы можете предсказать практически любые события, все стабильно, надежно и ничто не может сбить вас с пути. 10 баллов — вы живете в неопределенности и нестабильности, на вас обрушиваются гигантские, стремительные, непредсказуемые силы, которые вы совершенно не в состоянии контролировать и которые могут существенно изменить ваши планы. Как же вы оцените среду? Стабильна она или нестабильна, предсказуема или нет, контролируема или нет, ближе к трем баллам или ближе к восьми?

Неважно, предлагаем ли мы этот вопрос мелким предпринимателям, армейским генералам, директорам средней школы, лидерам церковной общины или какой-либо добровольной организации, шефу полицейского департамента, городскому чиновнику, специалисту по здравоохранению, филантропу,

CFO\*, CEO или просто человеку, озабоченному своей карьерой и судьбой своей семьи, — мы все время получаем примерно одинаковый ответ. Даем людям поразмыслить минутку и просим поднять руки:

— Сколько человек оценивают ситуацию не выше 5 баллов?

Почти не видно рук.

— От пяти до шести?

Несколько рук — немного.

— От 7 до 8 баллов?

Откликается более половины присутствующих.

— От 9 до 10?

Теперь подняли руки все, кто до сих пор не поднимал.

Какую отрасль экономики, какой общественный пласт ни возьми — всюду актуальна проблема, как выжить и процветать в эпоху неопределенности и хаоса.

*Считаете ли вы экономику основным источником неопределенности и хаоса?*

Необязательно. Разумеется, присутствуют экономические причины — нарастающая глобальная конкуренция, неустойчивость рынков капитала, то и дело появляющиеся новые бизнес-модели. Но основные источники нестабильности лежат за пределами экономики — это государственное регулирование

---

\* Chief Financial Officer, CFO (англ.) — высшая управляющая должность в компании. В принятой в России иерархии аналог финансового директора. *Прим. ред.*

и дерегулирование, отсутствие дисциплины в бюджетных расходах, непредсказуемые политические риски, революционные технологии, новые виды СМИ, 24-часовые новости, усиливающие эффект любого события, стихийные бедствия, терроризм, энергетические кризисы, изменение климата, политические волнения в развивающихся странах и так далее. А потом появятся новые силы и стихии хаоса, которые пока что даже и предсказать невозможно.

*Эта книга обращена к прошлому или к будущему?*

Мы изучали прошлое, но считаем, что эта книга помогает выстроить путь в будущее. Мы тщательно исследовали историю компаний, которые достигли величия в самых неустойчивых и хаотичных отраслях, и старались вывести общие принципы благополучия в подобной среде — принципы, которые любые другие компании тоже смогут применить в условиях нестабильности, а временами и хаоса XXI века.

*Лично мой мир на данный момент стабилен: какое же отношение имеют эти выводы ко мне?*

Вспомните урок главы 5: то, как вы готовитесь к буре, определяет, выживете ли вы, когда она на вас обрушится. Кто не планирует, не готовится заранее к нестабильности, переворотам, хаосу, тот сильно пострадает, когда окружающая среда из стабильной вдруг превратится в турбулентную.



*Концепции книги «От хорошего к великому» вполне применимы и к социальному сектору. Можно ли сказать то же самое о концепциях десятикратников?*

Пока мы занимались этим исследованием, мы также обращались к руководителям многих общественных и государственных организаций, в том числе школ, институтов, церквей, некоммерческих больниц, социальных учреждений (помощь голодным и бездомным), армии и полиции, к городским и окружным чиновникам, чиновникам администрации отдельных штатов и федерального уровня), к организаторам молодежных программ и благотворительных фондов самого широкого спектра. Эти руководители, как и лидеры бизнеса, сталкиваются с могущественными неподвластными им силами, с неопределенностью, стремительным развитием событий, серьезными угрозами и неожиданными шансами, которые также грозят нарушить привычное течение дел. Мы убедились, что эти концепции столь же насущны и для них, хотя, разумеется, в каждом секторе они применяются по-разному.

*Можно ли сказать, что эта книга главным образом навигатор по эпохе проблем и кризисов?*

Нет. Эта книга не о кризисном менеджменте и даже не о величии во время рецессии и экономических бедствий. Кризисы и «тяжелые времена» — это лишь особые проявления более общей ситуации жестокой нестабильности, хронической

неуверенности, которые присутствуют и в хорошие времена, а не только в плохие. На самом деле неожиданно представившаяся возможность столь же опасна, как и неожиданная угроза. С ростом по экспоненте справиться отнюдь не легче, чем с экономической засухой.

Вспомните, какие отрасли мы исследовали: программное обеспечение, производство компьютеров и микросхем, биотехнологии, страхование, медицинское оборудование. Это отрасли бурного роста, огромных возможностей — и опять-таки неопределенности и хаоса. Взять хотя бы программное обеспечение. В 1983 году журнал *Industry Week* опубликовал статью «Золотая лихорадка в области программирования», перечислив 16 лучших компаний, разрабатывавших программное обеспечение для персональных компьютеров. Все 16 оседлали ракету, стремительно развивавшуюся отрасль: к началу следующего века будет продано более миллиарда персональных компьютеров. И все же на этом пути большинство первоначальных лидеров утратили и лидерство, и независимость, а некоторые компании просто перестали существовать. Из 16 компаний, перечисленных в статье 1983 года, лишь три сохранили свою независимость на момент, когда мы пишем эти слова. Огромные возможности, огромный масштаб перемен — и, соответственно, огромные потери. В нашу эпоху невероятных возможностей те, у кого имеется подходящий инструментарий, концепции и дисциплина для последовательного применения этих концепций, будут все более отрываться

от общей массы, а те, кто таким инструментарием не обзавелся, безнадежно отстанут. И несмотря на такое количество интереснейших возможностей, многие будут вовсе выброшены из игры<sup>2</sup>.

*Как повлиял на это исследование финансовый кризис 2008 года?*

Он лишь поспособствовал тому, чтобы мы убедились в насущности рассматриваемого в этой книге вопроса. Мало кто сумел предсказать кризис 2008 года. Но наступит и следующая Великая депрессия, а за ней — еще одна Страшная рецессия, и за ней другая, и третья, и так без конца. Мы не можем предсказать, какими они будут и когда именно постигнут нас, но что это нас ждет — вне сомнения.

*Завершив это исследование, чувствуете ли вы себя в большей мере оптимистами, чем прежде, или же надежда ослабела?*

Наш оптимизм стал намного сильнее. Намного яснее, чем все прежние наши работы, это исследование доказало, что успех и неуспех, выживание и гибель в гораздо большей мере зависят от наших действий, чем от того, что делает с нами среда. И весьма утешительно знать, что ошибки допускали и десятикратники — порой очень серьезные ошибки — и все же выжили, достигли величия.



# ПРИНЦИПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

# МЕТОДОЛОГИЯ

Мы выбрали метод сравнения в парах как наиболее подходящий для нашего исследования. Суть этого метода состоит в том, что для сравнения подбираются достаточно схожие компании с явным отличием по одному параметру (в нашем случае — по долговечности успеха). Формируя пары, мы сначала отобрали семь компаний, выделившихся исключительно долговечным успехом в крайне ненадежной и даже хаотичной среде (группа 10×). Затем мы подобрали каждой из этих компаний пару — компанию, которая начинала с таких же исходных позиций (та же отрасль, те же годы, тот же размер), но достигла лишь посредственных результатов. В итоге мы получили 14 компаний, распределенных попарно. Затем, опираясь на собранные нами исчерпывающие данные по истории этих компаний, мы

проанализировали различные факторы, которыми могли бы объясняться различия в их достижениях. Вот основные этапы нашего анализа:

**1. СФОРМУЛИРОВАТЬ ВОПРОС И ВЫДЕЛИТЬ ЕДИНИЦУ АНАЛИЗА.** Мы задали вопрос: «Почему одни компании процветают в условиях хаоса и неопределенности, а другие нет?» Мы договорились считать ситуацию в отрасли неопределенной и близкой к хаосу, если в ней происходит ряд событий, соответствующих следующим пяти критериям:

- 1) компании не могли контролировать эти события;
- 2) последствия этих событий сказывались достаточно скоро (обычно гораздо раньше, чем через пять лет);
- 3) последствия этих событий могли нанести ущерб компаниям данной отрасли;
- 4) некоторые существенные моменты событий были непредсказуемы (например, время, вид, размах);
- 5) эти события действительно происходили (а не только существовала такая угроза).

Те отрасли, которые мы рассматривали, переживали потрясения, вызывавшие хаос: дерегуляцию, технологическую революцию, ценовые войны, топливные кризисы, существенное изменение законодательства, консолидацию, рецессию.

За единицу анализа в нашем исследовании берется не вся история компании, но определенная эра компании – от основания до июня 2002 года, где наше исследование заканчивается (в целом мы охватили период примерно с 1970 по 2002 год). Было важно установить временные рамки, потому что мы не можем предсказать судьбу компаний за пределами нашего исследования. Временными рамками стали фаза возникновения компании, ее превращение из частной компании в акционерную и ее зрелые годы в качестве крупного акционерного общества.

## **2. ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ: МЕТОД АНАЛИЗА В ПАРАХ.**

Мы выбрали метод, который позволяет максимально повысить вероятность новых открытий и сделать обобщения для отраслей и индустрии в целом: это метод конкретных случаев, который применяется при исследовании поведения организаций. Этот метод сравнительного исследования предполагает сбор большого количества данных и индуктивный анализ. При этом берется небольшое количество случаев для более подробного рассмотрения и определения паттернов, на основании которых и делаются выводы и открытия.

Проводя исследование этим методом, ученые отбирают случаи, которые позволяют выделить различия как раз по интересующим параметрам. Именно контраст между двумя случаями (в нашем случае – между компаниями) дает наилучшую возможность прийти к новым выводам. Этот подход следует



уже наработанной традиции исследований в области поведения организаций, финансов и медицины<sup>1</sup>. Описывая этот метод в *Academy of Management Journal* за 2007 год, Кэти Эйсенхардт и Мелисса Грэбнер отмечали: «Особенно важный метод исследования — отбор “полярных типов”, при котором исследователь берет крайние случаи (например, очень высокие и очень низкие результаты), чтобы тем легче выявить на этом материале противоположные тенденции»<sup>2</sup>. Так, в исследовании, опубликованном в *Academy of Management Journal* в 2010 году, Джеффри Мартин и Кэти Эйсенхардт отобрали компании — производители программного обеспечения с наиболее высокими и наиболее низкими результатами и проанализировали факторы, которыми можно было бы объяснить это отличие<sup>3</sup>.

Основное преимущество метода анализа пар заключается в том, что мы застрахованы от «отбора по успеху». Изучая только успешные компании, исследователь затрудняется ответить, в самом ли деле обнаруженные им факторы стали причиной успеха — а что если в этих аспектах проигравшие действовали точно так же, как и победители? Мы же решаем эту проблему, поскольку берем как более, так и менее успешные компании и сосредоточиваемся на отличиях<sup>4</sup>.

**3. ВЫБОР ВОШЕДШЕЙ В ИССЛЕДОВАНИЕ ПОПУЛЯЦИИ: КОМПАНИИ, АКЦИИ КОТОРЫХ КОТИРУЮТСЯ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ.** Мы выбрали такие компании, которые подвергались воздействию неопределенности

и хаоса и не могли быть изолированы от подобных событий благодаря своему размеру или возрасту. Все наши объекты исследования должны соответствовать данному критерию: они провели первое IPO в Соединенных Штатах в период между 1971 и 1990 годами. На момент первичного размещения акций эти компании были молоды и невелики, то есть весьма уязвимы для любых событий в окружающей среде.

**4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ С ВЫДАЮЩИМСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ.** Для сравнения компаний, принадлежащих к разным отраслям, мы выбрали в качестве критерия успеха доход по акциям, поскольку этот критерий применим к любой сфере экономики (подробнее об этом критерии см. «Отбор компаний в группу 10х» на с. 316). Этот критерий исключает другие критерии успеха, важные для конкретных заинтересованных групп — сотрудников, местных жителей и т. д. Однако это наиболее важный и общезначимый для акционерных компаний критерий. Рассматривая этот параметр, мы отрешались от других непосредственных результатов работы компании, таких как инновации и рост продаж, однако рассматривали эти параметры как возможные факторы, объясняющие лучший рыночный результат.

Опираясь на доходы по акциям, мы провели систематический отбор и выявили среди нашей популяции семь компаний, добившихся исключительного успеха (группа 10х) в семи крайне хаотичных и ненадежных сферах.

**5. ОТБОР КОМПАНИЙ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ.** Мы применили два перекрывающихся принципа при отборе пар к семи компаниям группы 10х:

- 1) на тот момент, когда эта компания проводила первичное размещение акций, она должна быть похожа на компанию из группы 10х (та же отрасль, сходный возраст и размер);
- 2) ее результат должен приближаться к среднему по рынку, то есть составлять контраст достижениям компании, которая с ней сопоставляется. (См. «Отбор компаний для сравнения» на с. 323.)

**6. СБОР ДАННЫХ: ХРОНОЛОГИЯ.** Мы систематически обращались к прошлому, собирая документы по каждой компании. Например, для Intel мы обработали данные за каждый год с момента основания компании в 1968 году — отчеты компании и статьи в СМИ, которые публиковались в 1968, 1969, 1970, 1971 годах и т. д. Мы использовали самые разнообразные архивные источники, чтобы получить представительную выборку фактов, мнений и суждений об этих компаниях.

- Все крупные статьи, опубликованные по каждой из компаний за весь изучаемый период (от основания компании до 2002 года) из общедоступных источников, таких как Business Week, Economist, Forbes, Fortune, Harvard Business Review, New York Times, Wall Street Journal и Wall Street Transcripts, а также из отраслевых и специальных источников.

- Исследования бизнес-школ по отдельным случаям и отрасли в целом.
- Книги об этих компаниях и их лидерах.
- Ежегодные отчеты, промежуточные отчеты и проспекты IPO по каждой компании.
- Основные аналитические работы по каждой компании.
- Справочный материал по отраслям и бизнесу в целом, например Biographical Dictionary of American Business Leaders и International Directory of Company Histories\*.
- Материалы, полученные непосредственно от каждой компании (мы обращались к ним за сведениями из их корпоративной истории, за выступлениями руководителей, статьями о компаниях).
- Финансовые сведения о компаниях: доход и баланс.

Придерживаясь методов качественного анализа, мы разбирали множество факторов, которыми предположительно можно объяснить разницу в результатах между группой 10× и контрольной группой. Мы систематически стремились к поиску новых объяснений, поскольку в этом и заключается

---

\* «Биографический словарь лидеров американского бизнеса» (Ingham, John N. Biographical Dictionary of American Business Leaders. Westport, Ct.: Greenwood Press, 1983) и «Международный указатель истории компаний» (Edward Dinger, ed., International Directory of Company Histories. Detroit: St. James Press, 2011). *Прим. ред.*

смысл индуктивного исследования конкретных случаев. С этой целью мы собрали информацию по ряду факторов, действовавших на протяжении длительного периода, в том числе:

- Руководство: ключевые фигуры, преемственность и длительность пребывания в должности СЕО, стиль и поведение руководителей.
- История основания: команда, основавшая компанию, и обстоятельства, при которых компания была создана.
- Стратегия: стратегия производства и маркетинга, бизнес-модели, ключевые слияния и приобретения, стратегические изменения.
- Инновации: новые продукты, услуги, технологии, практики.
- Организационная структура, в том числе существенные реорганизации.
- Культура организации: ценности и нормы.
- Технологические процессы.
- Управление человеческими ресурсами: политика и практика найма, увольнения, продвижения, бонусов.
- Применение технологий, в том числе информационных.
- Тенденции продаж, финансовые коэффициенты.
- Ключевые события в отрасли: спады, бумы, потрясения, новые технологии, изменения на рынке, ценовые войны, смена бизнес-моделей, консолидации.

- Крупные события удачи (благоприятные и неблагоприятные).
- Существенные события риска.
- Скорость: сколько времени уходит на выявление угроз и возможностей, на принятие решения, на выход на рынок (пионер или последователь).

Затем мы построили хронологию, группируя всю информацию по каждой компании по годам, начиная с наиболее ранних лет и продвигаясь к 2002 году, на котором мы заканчивали свои наблюдения.

Строя хронологию, мы также старались находить дополнительные источники и сверять любую частицу информации. Триангуляция данных\* уберегала от риска довериться неточной, неполной или небеспристрастной информации. Например, книга по PSA утверждала, будто команда Southwest Airlines наведлась в штаб-квартиру в Калифорнию в 1969 году и с разрешения PSA скопировала ее руководство по эксплуатации. Мы подвергли эту информацию триангуляции и нашли подтверждение в другой книге: ее автор, Ламар Мьюс, участвовал в том визите<sup>5</sup>.

Словом, наш подход основан на сборе высококачественной информации. Мы соблюдали строжайшие принципы

---

\* Триангуляция данных — метод сбора и проверки данных при проведении исследования, предполагающий перекрестную интерпретацию одного и того же случая или фрагмента несколькими дополняющими друг друга источниками. *Прим. ред.*

академического исследования, чтобы гарантировать надежность нашей информации: поэтому мы обратились к архивной, а не текущей информации, от первых дней основания компании, поэтому использовали широкий спектр источников, применяли триангуляцию любых сведений по разным источникам и учитывали данные по ряду факторов, не желая заранее сужать перспективу исследования.

**7. ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА.** *Анализ в парах.* Выстроив хронологию для каждой пары компаний, мы двое — Джим и Мортен — независимо друг от друга перечитывали каждый документ и составляли детальный анализ каждой компании, а также сравнительный анализ в паре. В среднем каждый анализ занимал 76 страниц (27 600 слов), а в семи парах набралось 1064 страницы (386 400 слов) отчетов по компаниям.

Мы сверили наши анализы по каждой паре и после ряда обсуждений выработали список вероятных объяснений обнаружившихся в этих парах отличий. Вероятное объяснение того, почему одна компания преуспела, а другая нет, должно было удовлетворять следующим критериям:

- Явное отличие между компанией из группы 10x и ее парой, подтвержденное неопровержимыми фактами.
- Возможность объяснить, почему это отличие сказалось на работе компании. Выражаясь по-ученому, нам требовался каузальный механизм (недостаточно обнаружить

отличие, нужно внятное объяснение, каким образом этот фактор мог отразиться на результатах работы компании).

*Перекрестный анализ.* Мы искали факторы, присутствующие в истории всех семи компаний группы 10х и отсутствующие в историях их пар для сравнения.

*Выработка концепций.* Сочетая анализ внутри пар и перекрестный анализ пар, мы выработали основные концепции для объяснения различий в результатах. Мы сделали предварительные выводы по отдельным факторам и сгруппировали эти факторы для получения более общих концепций.

*Финансовый анализ.* Мы взяли данные Compustat и обработали детальные годовые отчеты, финансовые балансы и отчеты о денежных потоках от момента основания компании (или с первых лет, за которые имеются сведения) по 2002 год, составив в итоге сводную ведомость за 300 лет корпоративной деятельности.

*Событийно-исторический анализ.* Используя метод событийно-исторического анализа, с помощью которого исследователи организаций рассматривают их эволюцию, мы проанализировали следующие события из жизни корпораций: события, относящиеся к двадцатимильному маршу, инновации, «ядра», события риска, события, в которых важную роль играет время, изменения рецепта СМак<sup>6</sup>. Каждое событие мы обозначили



отдельным ярлыком и разместили эти события по годам, выстроив полную картину событийной истории для каждой компании (см. соответствующие разделы в «Принципах исследования»).

**8. ОГРАНИЧЕНИЯ И НЕДОСТАТКИ.** У каждого метода исследования имеются свои преимущества и свои слабые стороны. Наш метод также не был исключением. Вот наиболее часто высказывавшиеся сомнения и наши ответы на них.

*Не слишком ли узок круг – всего 14 компаний – для столь существенных выводов?*

Нет, поскольку наша цель – не проверить существующие гипотезы на большом количестве компаний, а сделать новые открытия. Достаточное количество случаев определяется нашей уверенностью, что у нас имелось достаточно пар для выявления устойчивых паттернов, и, если бы мы добавили еще сколько-то пар, мы бы вряд ли обнаружили что-то принципиально новое<sup>7</sup>. Исследователи называют такую ситуацию избыточностью информации: при качественном анализе конкретных случаев наступает момент (обычно после изучения 8–12 случаев), когда исследователь достигает насыщения и добавление новых случаев уже не приносит нового знания<sup>8</sup>. В нашем исследовании после добавления последней пары новых гипотез не последовало. Мы быстро достигли предела насыщения еще и потому, что намеренно объединяли компании в пары и сопоставляли противоположности – так легче выявить различия.

*Отбор проводится по признаку успешности?*

Нет, и мы это уже ранее объясняли. Мы не отбирали исключительно успешные компании — мы отобрали пары противоположностей, каждую в своей отрасли, именно по принципу, что одна компания преуспела, а вторая (из контрольной группы) — нет.

*Можно ли обобщать ваши выводы?*

Можно, однако с определенными оговорками. Вряд ли нужно:

- Распространять наши выводы на *многие отрасли и компании*. Мы не знаем, применимы ли наши выводы ко *всем* компаниям. Мы уверены, что они применимы ко многим компаниям и отраслям, потому что наши открытия сделаны на основании разнообразных подборок данных по семи отраслям, а не по одной или двум. Также, поскольку мы ограничили свое исследование американскими компаниями, при переносе наших выводов на другие страны и культуры следует проявлять осторожность.
- Распространять выводы на *другие периоды*. Хотя мы исследовали компании в период 1970–2002 гг., мы твердо уверены в том, что наши открытия применимы к 2011 году и далее. Дело в том, что мы сознательно выбрали самые неустойчивые и хаотические отрасли. Поскольку мир остается нестабильным, вполне вероятно, что «турбулентность»,

которую испытали на себе эти компании, превратится в норму, и открытия, сделанные в ходе нашего исследования, весьма пригодятся на будущее.

*Нет ли риска некоторого искажения исторических сведений задним числом?*

Такого рода проблема потенциально существует, но наш подход позволяет смягчить риск. Мы потратили немало усилий на работу с источниками, а не полагались на современные работы, толкующие прошлое задним числом. К примеру, есть же разница между статьей об Intel, написанной в 2000 году и в годы формирования компании, — такая статья истолковывает историю, и на восприятие ее автора может повлиять успех, достигнутый компанией в 2000 году. Подобный подход грозит искажениями из-за ошибки атрибуции<sup>9</sup>. И напротив, когда мы обращаемся к источникам и собираем информацию о событиях, в которых участвовала Intel, мы видим эти события глазами современников. Тогда, в 1970 году, никто не мог предвидеть великих достижений Intel, и нет ни малейшей вероятности, что произойдет ошибка атрибуции.

*Удалось ли выявить каузальность?*

По большей части социальные науки, в том числе исследования в области менеджмента (как и наше исследование), не могут претендовать на установление каузальности, если понимать «каузальность» как детерминизм: «такие-то изменения

в сфере  $x$  непременно приводят к таким-то изменениям на уровне  $y$ ». Следуя давней традиции исследований организаций и стратегического менеджмента, мы стараемся лишь выделить те объяснения, которые с большой вероятностью объясняют различия результатов в парах компаний. Мы тщательно формулируем свои выводы и выражаемся примерно так: «С большой вероятностью между  $X$  и результатами деятельности компании существует связь» или «повышение фактора  $X$ , скорее всего, приводит к повышению  $Y$ » — то есть мы прибегаем к вероятностным, а не детерминистским высказываниям.

*Существует ли проблема «перевернутой причинности»?*

О перевернутой причинности заходит речь, когда вывод указывает в точно противоположном направлении по сравнению с первоначальной гипотезой. Например, первоначально вы думали, что своим успехом компания обязана инновациям, а оказалось, что это успех компании позволил заняться инновациями (успешная компания располагает большим количеством денег для финансирования инноваций).

Нам в основном удалось избежать этой ловушки, поскольку мы опирались на документы и благодаря им смогли определить, когда что началось и какие факторы вступили в строй раньше, а какие позже.

*Существуют ли другие компании, следовавшие тем же принципам, но не достигшие такого уровня успеха?*

Поскольку мы не могли изучить все компании в США, мы не можем исключить такой возможности. Однако нижеследующие соображения смягчают и данную проблему:

- Полученные нами разные наборы данных (по семи разным отраслям) снижают вероятность того, что наши открытия соответствуют лишь одной-двум компаниям или отраслям.
- Как сказано выше, мы *не* выстраиваем детерминистскую каузальную цепочку, то есть не утверждаем, будто, следуя этим принципам, с гарантией добьешься исключительных результатов. Мы говорим лишь, что следование этим принципам повышает вероятность успеха.
- Компании 10×, которые мы рассматривали, соблюдали *все* принципы, сформулированные в этой книге; те же, кто соблюдает лишь часть этих принципов, вряд ли добьются столь замечательных результатов.

*Не объясняются ли результаты компаний особенностями той или иной отрасли?*

Мы учитываем влияние самой отрасли и именно поэтому берем по две компании из каждой (подобранные пары). Обе компании в паре сталкиваются с одинаковыми для всей отрасли

ситуациями, но их тактика и их итоги заметно различаются. Поскольку факторы отрасли для этих компаний схожи, ими невозможно объяснить очевидные различия.

*Может быть, компаниям из группы 10× просто повезло?*

Критики исследований менеджмента часто указывают на то, что из таких штудий исключен фактор удачи. Но мы не игнорировали роль удачи, мы дали этому явлению определение, собрали данные по благоприятным и неблагоприятным событиям, исследовали роль этих событий удачи при объяснении итогов той или иной компании. Интересным открытиям в сфере удачи посвящена глава 7.

*А вдруг некоторые из этих компаний уже не так хорошо работают в последние годы?*

Если такое и случилось, из этого отнюдь не следует несостоятельность наших открытий. Мы намеренно ограничили область исследований, мы рассматривали конкретный период в истории компаний, а не компанию в вечности. В той или иной компании результаты могли ухудшиться в силу одного из нижеследующих факторов:

- Компания прекратила соблюдать принципы, приведшие ее к расцвету<sup>10</sup>.
- После долгого периода работы компании требуется что-то пересмотреть или обновить свои правила.

- Конкуренты «нагнали», скопировали основные методы компании, и ее изначальный рецепт успеха перестал быть уникальным и столь же действенным, как прежде.
- Рынок ценных бумаг понял, какие факторы обеспечивают успех компании, учел их в оценке ее акций, и потому стало труднее достигать прежних доходов по акциям.

Любой из перечисленных факторов может отрицательно сказаться на результатах компании. Но если успехи не сохранились навечно, это вовсе не лишает ценности те факторы, которые изначально помогли достичь столь значимых успехов.

# ОТБОР КОМПАНИЙ В ГРУППУ 10x

Мы применили три всеохватывающих принципа отбора, чтобы выделить для исследования исключительно успешные компании:

1. Эти компании достигли выдающихся результатов, в период наблюдения они стали очевидными победителями на фондовом рынке и в своей отрасли.
2. Им пришлось действовать в ненадежной и хаотичной ситуации.
3. Вначале они были уязвимы — мы брали компании, которые были молодыми и/или небольшими и в 1971 году (или около того) провели IPO.



Мы начали с данных из базы Центра изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP) и пропустили их через 11 «фильтров», во много раз сократив таким образом число претендентов.

### Процесс фильтрации для определения самых успешных компаний

ЭТАП 1. Начинаем с 20 400 компаний, попавших в поле внимания CRSP в 1971 году или позднее. Вычеркиваем те, что впервые появляются после 1995 года. <i>Осталось 15 852 компании.</i>
ЭТАП 2. Отбираем лишь компании, продолжающие функционировать после июня 2002 года. <i>Осталось 3 646 компаний.</i>
ЭТАП 3. Коэффициент к рынку не менее 3 на 2002 год <sup>5</sup> . <i>Осталось 368 компаний.</i>
ЭТАП 4. Реально действующие в США компании, первичное размещение акций между 1971 и 1990 годами. <i>Осталось 187 компаний.</i>
ЭТАП 5. Исключаем компании, оставшиеся небольшими на 2001 год. <i>Осталось 124 компании.</i>
ЭТАП 6. Коэффициент к среднерыночному не менее 4 через пятнадцать лет после IPO. <i>Осталось 50 компаний.</i>
ЭТАП 7. Вычеркиваем компании, обнаружившие склонность к нестабильным результатам. <i>Осталось 25 компаний.</i>
ЭТАП 8. Берем только нестабильные и хаотичные отрасли. <i>Осталось 12 компаний.</i>
ЭТАП 9. Проверка красного флага (наличие проблем). <i>Осталось 9 компаний.</i>
ЭТАП 10. Исключаем компании, которые к моменту проведения IPO были слишком старыми или слишком крупными. <i>Осталось 8 компаний.</i>
ЭТАП 11. Лучшие в своей отрасли. <i>Осталось 7 компаний.</i>

**ЭТАП 1. ОТБИРАЕМ КОМПАНИИ, ВПЕРВЫЕ УПОМЯНУТЫЕ CRSP В ПЕРИОД 1971–1995 ГОДОВ.** Мы сочли, что первое упоминание в CRSP позволяет

сориентироваться, когда компания впервые разместила свои акции на фондовом рынке (см. этап 4)<sup>11</sup>.

**ЭТАП 2. ОСТАВЛЯЕМ КОМПАНИИ, ПРОДОЛЖАВШИЕ ФУНКЦИОНИРОВАТЬ ПОСЛЕ ИЮНЯ 2002 ГОДА.** Мы решили включить в рассмотрение только те компании, которые оставались независимыми и активными на тот момент, когда заканчивался выбранный нами период наблюдения.

**ЭТАП 3. СООТВЕТСТВИЕ ПОРОГОВОМУ ЗНАЧЕНИЮ РОСТА ЦЕН НА АКЦИИ.** Мы вычеркнули все компании, у которых отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности, рассчитываемое от первого упоминания компании CRSP до 28 июня 2002 года, оказалось ниже 3 (см. «Ключевые понятия»)<sup>12</sup>.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

*Совокупный доход за месяц:* общая сумма дохода вкладчиков за конкретный месяц на одну акцию, считая и вновь инвестированные доходы (он же совокупный доход вкладчиков, TSR).

*Совокупный доход по акциям:* кумулятивная стоимость одной акции \$Y в период между моментами t1 и t2 рассчитывается по формуле:  $Y \times (1 + \text{совокупный доход за месяц} - m1) \times (1 + \text{совокупный доход за месяц} - m2) \times \dots (1 + \text{совокупный доход за месяц} - t2)$ , где m1 — конец первого месяца после момента t1, m2 — конец второго месяца и так далее.

*Среднерыночная доходность* (иногда просто «среднее по рынку» или «рынок»): доход, рассчитанный на основании данных NYSE, AMEX и NASDAQ (учитывается кумулятивная рыночная цена всех акций компаний, котирующихся на фондовом рынке, включая реинвестиции). Рассчитывается по формуле: капитализация компании, деленная на капитализацию рынка.

*Сводный коэффициент рентабельности по сравнению с рынком:* под конец любого периода этот коэффициент вычисляется по формуле: совокупный доход на \$Y, вложенных в компанию, деленный на совокупный доход на \$Y, вложенных в рынок, при условии, что инвестиции в компанию и в рынок происходят одновременно.

Примечание: мы применяли те же формулы на этапе 6, заменив ежемесячные данные ежедневными.

**ЭТАП 4. РЕАЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩИЕ В США КОМПАНИИ, ПРОШЕДШИЕ IPO В 1971–1990 ГОДАХ.** Мы тщательно проверили оставшиеся после первых трех этапов компании, чтобы убедиться, проходили ли они акционирование и были ли реальными компаниями. Мы вычеркнули все виды неформального IPO: обратное слияние, обычное слияние, обратный выкуп контрольного пакета, инвестиционные трасты и ограниченные партнерства. Мы также вычеркнули иностранные компании.

**ЭТАП 5. ВЫЧЕРКИВАЕМ КОМПАНИИ, ДОХОД КОТОРЫХ НА 2001 ГОД СОСТАВИЛ МЕНЬШЕ \$500 МИЛЛИОНОВ.** Мы хотели проследить молодые и/или

небольшие в начале пути компании, однако такие, которые за период наблюдения выросли в крупные компании.

**ЭТАП 6. СООТВЕТСТВИЕ ПОРОГОВОМУ ЗНАЧЕНИЮ РОСТА ЦЕН НА АКЦИИ ЧЕРЕЗ 15 ЛЕТ ПОСЛЕ IPO.** Здесь мы применили более точный и строгий критерий, основанный на *ежедневном доходе* за период 15 лет с момента IPO. Мы вычеркнули все компании, у которых отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности за этот период упало ниже 4.

**ЭТАП 7. УСТРАНЯЕМ КОМПАНИИ, СКЛОННЫЕ К НЕСТАБИЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ.** На этом этапе были исключены компании с нестабильным паттерном цен на акции (резко меняющийся курс, подскоки и падения).

**ЭТАП 8. ОТБИРАЕМ КОМПАНИИ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ В НЕПРЕДСКАЗУЕМЫХ И ХАОТИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ.** Мы считаем отрасль непредсказуемой и хаотичной, если в ней происходит большое количество событий, удовлетворяющих следующим пяти критериям:

1. Эти события были вне контроля компании: никто не мог предотвратить их.
2. Последствия этих событий сказывались достаточно быстро. В нашем исследовании «быстро» — менее чем через пять лет (обычно гораздо быстрее).
3. Последствия этих событий могли отразиться на компаниях данной отрасли. Необязательно, чтобы они

причинили вред каждой компании этой отрасли, в том числе изучаемой компании, но важно, что они *могли* им повредить.

4. Некоторые существенные аспекты таких событий были *непредсказуемы*. Возможно, эти события в целом не были непредсказуемы, однако нельзя было предугадать какие-то важные их элементы: время, форму, размах, влияние и т. д. Например, о том, что в отрасли авиаперевозок произойдет дерегуляция, многие догадывались, но конкретную форму нового законодательства и его влияние на отрасль никто предугадать не мог.
5. События происходили, а не просто обсуждались.

Мы систематически собирали информацию по отраслям и готовили классификацию по каждой отрасли. На основании этого анализа мы охарактеризовали отрасли как «стабильные», «умеренно ненадежные» и «крайне ненадежные и хаотичные». Для дальнейшего исследования были отобраны компании из «крайне ненадежных и хаотичных» отраслей.

**ЭТАП 9. КРАСНЫЙ ФЛАГ.** Мы проверили, не менялся ли резко доход компании за период наблюдения и не проявляла ли компания слабость на момент окончательного отбора. Сложные случаи мы исключили.

**ЭТАП 10. МОЛОДЫЕ И НЕБОЛЬШИЕ НА МОМЕНТ IPO.** Поскольку нас интересовали только те компании, которые на момент IPO были молоды или невелики, те, которые были уже и старыми, и крупными, мы исключили из рассмотрения.

**ЭТАП 11. ПРЕВЗОШЕДШИЕ СВОЮ ОТРАСЛЬ.** Задача последнего «сита» — проверить, не потому ли компании достигли высоких результатов, что их область в целом была высокоприбыльной. Мы составили коэффициенты доходности по отраслям и исключили из рассмотрения компании, чей совокупный доход по акциям через 15 лет после IPO превышал средний по отрасли менее чем в три раза.

# ОТБОР КОМПАНИЙ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

На основании документов мы провели систематический обзор каждой отрасли, подбирая для наших компаний идеальные пары. Кандидатов в пары для сравнения мы оценивали по шести критериям. Критерии с первого по четвертый гарантируют сходный с компанией из группы 10× старт, критерий 5 — низкий результат, критерий 6 — проверка валидности теста. В итоге мы оценили свой выбор пар для сравнения с учетом этих критериев как отличный или очень хороший, за исключением Kirschner, которую мы сочли приемлемой парой.

1. **БИЗНЕС (РАННИЕ ГОДЫ).** Компания из группы 10× и кандидат для сравнения работали в одном и том же бизнесе на момент, когда компания из группы 10× проводила IPO. Практически это означает, что мы брали первый год,

за который в CRSP имеются данные о доходах по акциям, и его считали «точкой отсчета»<sup>13</sup>.

2. **СООТВЕТСТВИЕ ВОЗРАСТА.** Пара в сравнении была основана примерно в то же время, что и компания 10×.
3. **СООТВЕТСТВИЕ РАЗМЕРА (В РАННИЕ ГОДЫ).** Обе компании были примерно одного размера на тот момент, когда компания 10× проводила IPO.
4. **КОНСЕРВАТИВНЫЙ КРИТЕРИЙ (РАННИЕ ГОДЫ).** На тот момент, когда компания 10× проводила IPO, ее «пара» была более успешной — гораздо убедительнее, если мы для сравнения берем сильного кандидата.
5. **НИЗКИЙ РЕЗУЛЬТАТ.** Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности (далее «отношение») за рассматриваемый период было не выше 1, то есть эта компания не обеспечивала своим акционерам доходы выше средних показателей фондового рынка<sup>14</sup>.
6. **ПРОВЕРКА ВАЛИДНОСТИ (2002 ГОД).** Брать ту или иную пару имеет смысл, если и под конец периода наблюдения она остается в том же бизнесе.

#### КРАТКИЕ ЗАМЕЧАНИЯ ПО КАЖДОЙ ПАРЕ

*Amgen.* Количество рассмотренных биотехнологических компаний: 12. Лучшая пара для сравнения: *Genentech*. Точка отсчета: 1983 год. Идеальная пара по критериям консервативного



теста, проверки валидности, соответствию возрастов и по результатам деятельности (отношение в 1983–2002 годах = 0,92). Менее точная пара по критериям возраста и размера. Комментарий: Genentech рано стала лидером в области биотехнологии (основана в 1976 году), в то время как Amgen и еще несколько биотехнологических компаний появились в 1980 году. Другие кандидаты: Chiron, Genzyme.

*Biomet.* Количество рассмотренных компаний по производству медицинского оборудования: 10. Лучшая пара для сравнения: *Kirschner*. Точка отсчета: 1986 год. Очень хорошая пара по критериям соответствия бизнеса, размера и результатов деятельности (отношение в 1986–1994 годах = 0,76). Менее точная пара по критериям консервативного теста, проверки валидности и совпадения возраста. Комментарий: *Kirschner* и *Biomet* работают на рынке ортопедических имплантов и реконструктивных устройств. Другие кандидаты: Advanced Neuromodulation Systems, Intermedics.

*Intel.* Количество рассмотренных компаний по производству микросхем: 16. Лучшая пара для сравнения: Advanced Micro Devices (AMD). Точка отсчета: 1973 год. Идеальная пара по критериям соответствия бизнеса, возраста, теста валидности и результатов (отношение в 1973–2002 годах = 1,05). Менее точная пара по критериям консервативного теста и размера. Комментарий: обе компании созданы людьми, которые в конце 1960-х ушли из Fairchild Semiconductor и занялись

чипами памяти. Другие кандидаты: Texas Instruments, National Semiconductor.

*Microsoft.* Количество рассмотренных компьютерных компаний: 10. Лучшая пара для сравнения: Apple. Точка отсчета: 1986 год. Идеальная пара по критериям возраста, валидности и результатов (отношение в 1986–2002 годах = 0,51). Менее точная пара по критериям бизнеса, по консервативному тесту и размерам. Комментарий: за основной период наблюдения (с конца 1970-го по середину 1990 года.) Microsoft и Apple предложили альтернативные варианты персональных компьютеров и вступили в конкуренцию друг с другом. Другие кандидаты: Lotus, Novell.

*Progressive.* Количество рассмотренных страховых компаний: 16. Лучшая пара: Safeco. Точка отсчета: 1973 год. Идеальная пара по критериям бизнеса, консервативного теста и результатов (отношение в 1973–2002 годах = 0,95). Менее точная пара по критериям валидности, размеров и возраста. Комментарий: как и Progressive, Safeco долгое время занималась страхованием автомобилей, строго придерживаясь правил страхования. Другие кандидаты: GEICO, Employers Casualty.

*Southwest Airlines.* Количество рассмотренных авиакомпаний: 25. Лучшая пара: Pacific Southwest Airlines (PSA). Точка отсчета: 1973 год. Идеальная пара по критериям бизнеса, консервативного теста, валидности и результатов (отношение в 1973–1987 годах = 0,99). Менее точная пара по критериям размера и возраста.

Комментарий: Southwest Airlines скопировала бизнес-модель PSA. Другие кандидаты: Braniff, Continental/Texas.

*Stryker*. Количество рассмотренных компаний по производству хирургического оборудования: 15. Лучшая пара: United States Surgical Corporation (USSC). Год отсчета: 1979. Идеальная пара по критериям бизнеса, консервативного теста, валидности и результатов (отношение в 1979–1998 годах = 1,16). Менее точная пара по критериям возраста и размера. Комментарий: с 1970-х годов USSC и Stryker занимались главным образом хирургическими инструментами и оборудованием. Другие кандидаты: Birtcher, American Hospital Supply.

# ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ

В главе 3 описано, как мы выявляли и анализировали соблюдение компаниями принципов двадцатимильного марша, то есть наличие отметки, ниже которой они не позволяют себе опускаться, а также добровольных ограничений, сдерживающих рост компании в пору благополучия. Мы проверяли, формулировали ли компании такие правила и насколько их соблюдали, а также как сказались соблюдение правил двадцатимильного марша на судьбе компаний в 52 кризисных ситуациях по отраслям.

**Открытие 1.** Компании из группы 10× соблюдали принципы двадцатимильного марша в гораздо большей мере, чем компании из контрольной группы (достаточное доказательство).

Мы нашли этому безусловное подтверждение в шести парах из семи и достаточно убедительное в одной паре (Amgen и Genentech). Две компании из контрольной группы (PSA и Safeco) сначала соблюдали правила двадцатимильного марша, но со временем забыли о них. Две другие компании из контрольной группы, Genentech и Apple, усвоили эти правила позднее. Остальные компании из контрольной группы (USSC, Kirschner и AMD) не обнаружили приверженности двадцатимильному маршу (см. таблицу в главе 3 «Двадцатимильный марш: итог на 2002 год — сопоставление» на с. 86–88).

**Открытие 2. Компании, придерживавшиеся правил двадцатимильного марша, переживали периоды упадка в своей отрасли гораздо лучше, чем те, кто этих правил не соблюдал (достаточное доказательство).** Во всех семи парах мы обнаружили факты, подтверждающие это наблюдение. Некоторые компании из контрольной группы, не соблюдавшие правил двадцатимильного марша, серьезно пострадали вместе со всей отраслью.

Как показывает приведенная ниже таблица, двадцатимильный марш *до* наступления кризиса в отрасли наилучшим образом подготавливает компанию к кризису. Те, кто придерживался этих правил, в тяжелые времена добивались хороших результатов намного чаще (в 29 случаях), чем плохих (0). Несоблюдение правил двадцатимильного марша гораздо чаще приводит к плохим результатам (20 случаев), чем к хорошим (3 случая).

Из таблицы также видно, что компаниям из контрольной группы шло на пользу применение правил двадцатимильного марша в тех редких случаях (4), когда они о нем вспоминали, а в тех немногих случаях (2), когда десятикратники забывали о двадцатимильном марше, итог не мог их обрадовать. Компании из группы 10× лучше справляются с общими для отрасли трудностями, потому что они заранее вырабатывают правила двадцатимильного марша, а компании из контрольной группы страдают вместе со всей отраслью, потому что почти никогда не соблюдают эти правила.

#### Двадцатимильный марш и результаты во время кризиса отрасли

ТИП СОЧЕТАНИЯ (двадцатимильный марш + исход)	Число событий (%)		
	Группа 10×	Контрольная группа	Всего
Кризисы в индустрии	27	25	52
Двадцатимильный марш	25 (100%)	4 (100%)	29 (100%)
Двадцатимильный марш + хороший итог	25 (100%)	4 (100%)	29 (100%)
Двадцатимильный марш + плохой итог	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Отсутствие двадцатимильного марша	2 (100%)	21 (100%)	23 (100%)
Отсутствие двадцатимильного марша + хороший исход	0 (0%)	3 (15%)	3 (13%)
Отсутствие двадцатимильного марша + плохой исход	2 (100%)	18 (85%)	20 (87%)

N = 52 кризиса отрасли

**Примечание:**

Примерно равный период наблюдения для группы 10× и контрольной группы.

# АНАЛИЗ ИННОВАЦИЙ

Как было сказано в главе 4, мы провели анализ 290 инноваций, распределив их по типам и степени инновационности среди компаний группы 10× и контрольной группы. Термин «инновация» сам по себе неоднозначен. Прежде всего, инновации могут быть разного плана, затрагивать продукты, способы производства или бизнес-модели. Что именно считать существенной инновацией, зависит от конкретной отрасли.

Во-вторых, немало уже написано о степени инновационности<sup>15</sup>. Радикальная, революционная инновация существенно улучшает производительность или качество работы компании по сравнению с ее конкурентами, а постепенная, эволюционная инновация лишь незначительно улучшает производительность или качество. Мы классифицировали инновации по масштабам:

небольшие, средние, значительные. Инновационной мы считаем компанию, на счету которой имеется несколько крупных и средних инноваций.

В-третьих, нам может понадобиться шкала отсчета: если компания является инновационной, то по сравнению с чем? Одной точкой отсчета может служить прежняя деятельность компании (внутренняя шкала), другой — то, что предлагалось на тот момент на рынке (внешняя шкала). Мы предпочли второй вариант.

В-четвертых, бывает и так, что безусловно новаторский продукт не приносит коммерческого успеха. Не следует путать само инновацию с ее финансовыми последствиями.

Сначала мы выявили наиболее важные сферы инновации для каждой отрасли. Мы также оценили инновационный порог каждой отрасли, то есть в какой мере в этой отрасли требуется быть новатором, чтобы оставаться в игре. В некоторых отраслях (например, в биотехнологиях) этот порог весьма высок, а в других — низкий (например, в авиаперевозках).

Мы классифицировали инновационные события, проанализировав архивные документы компании и публикации в прессе, чтобы определить приходящееся на ее долю количество инноваций<sup>16</sup>. Что же касается масштабов инноваций, мы использовали следующие категории:

- *Крупные инновации.* Инновации, в результате которых заметно повышались производительность или качество



по сравнению с предлагавшимися на рынке продуктами. Такие инновации зачастую называются «революционными», «первопроходческими», «прорывами».

- *Средние инновации.* Инновации, обеспечивавшие существенное повышение производительности или качества.
- *Постепенные инновации.* Происходило некоторые повышение производительности или качества, но не скольконибудь значительный прогресс.

**Открытие 1. Исследованные нами компании осуществили за период наблюдения множество инноваций (достаточное доказательство).** Всего мы насчитали 290 инноваций: 31 крупную, 45 средних и 214 небольших (см. таблицу на с. 336). Двенадцать компаний в период наблюдения явно уделяли большое внимание внедрению инноваций, две — Safeco и Kirschner — этого не делали.

**Открытие 2. По-видимому, существует некий «порог» инноваций: в тех отраслях, где инновации играют большую роль, исследуемые компании больше занимались инновациями (достаточное доказательство).** Компании из высокопороговых отраслей (биотехнология, полупроводники, персональные компьютеры) осуществляли за период наблюдения в среднем по 7,5 крупных и средних инноваций, для отраслей с невысоким порогом (медицинское оборудование) средняя величина

составила 5,0, а в низкоинновационных областях (авиаперевозки, страхование автомобилей) — 2,8.

**Открытие 3. Компании из группы 10× не отличались большей инновационностью, чем их пары для сравнения (достаточное доказательство).** Приведенная ниже таблица не выявляет какой-либо заметной тенденции в парах. Три компании из группы 10× проявляли явно бóльшую склонность к инновациям, то есть осуществили больше крупных и средних инноваций (Intel больше, чем AMD; Progressive больше, чем Safeco; Biomet больше, чем Kirschner). В четырех других парах дело обстоит с точностью до наоборот: компания из контрольной группы больше занимается инновациями, чем компания из группы 10× (PSA больше, чем Southwest Airlines; Genentech больше, чем Amgen; USSC больше, чем Stryker; Apple больше, чем Microsoft).

(В биотехнологии показателем инновационности служат патенты. Согласно данным Патентного бюро США, Genentech получила с момента основания по 2002 год существенно больше патентов [772], чем Amgen [323]<sup>17</sup>. Согласно данным по патентам, предоставленным профессором INSEAD и специалистом по патентам Яситом Сингхом, патенты Genentech также чаще включались в новые технологии, что служит критерием инновационности: в среднем патенты Genentech использовались 7,09 раза против 4,23 у Amgen<sup>18</sup>. То есть Genentech была более инновационной компанией, и количество использований ее патентов подтверждает наши выводы, основанные на подсчете инноваций.)

**Открытие 4. Компании из группы 10× произвели больше малых инноваций, чем их пары для сравнения (некоторое доказательство).** В пяти из семи пар компания 10× осуществила больше постепенных инноваций, чем ее пара (см. последнюю колонку таблицы). Данная тенденция укладывается в концепцию двадцатимильного марша: компании, привыкшие к ежедневному небольшому прогрессу, неслучайно сосредотачиваются на пусть малых, зато регулярных инновациях.

Итоги подсчетов инновационных событий

		Компания 10x			Контрольная группа			10x более инновационны?*	10x более эволюционны?
		Крупные	Средние	Эволюционные	Крупные	Средние	Эволюционные		
Пары для сравнения	Инновационный порог отрасли								
	Высокий	4	6	15	1	4	11	Да: 10 [5]	Да: 15 [11]
	Высокий	2	2	8	6	2	4	Нет: 4 [8]	Да: 8 [4]
	Высокий	2	6	23	6	4	14	Нет: 8 [10]	Да: 23 [14]
	Средний	2	3	4	0	0	2	Да: 5 [0]	Да: 4 [2]
	Средний	1	6	77	3	5	41	Да: 7 [8]	Да: 77 [41]
	Низкий	1	2	3	2	3	7	Нет: 3 [5]	Нет: 3 [7]
	Низкий	1	2	2	0	0	3	Да: 3 [0]	Нет: 2 vs. 3
	Медианное значение	2	3	8	2	3	7		
Всего		13	27	132	18	18	82	3 Да, 4 Нет	5 Да, 2 Нет

N = 290 инновационных событий.

Примечание:  
Примерно равный период наблюдения для группы 10x и контрольной группы.

\* Более инновационные = внедрили больше существенных инноваций, то есть крупных и средних инноваций в сумме.  
\*\* Нетопная информация.  
\*\*\* Обе компании только до 1997 года.

# СНАЧАЛА ПУЛИ, ЯДРА ПОТОМ

Разговор в главе 4 основан на анализе преимуществ подхода «сначала пули, ядра потом» и результатов 62 «ядер» в контрольной группе и в группе 10×. Мы провели исторический анализ событий, выделив, подсчитав и проанализировав пули и ядра<sup>19</sup>.

**Открытие 1. Компании группы 10× строже придерживались подхода «сначала пули», чем компании из контрольной группы (удовлетворительное доказательство).** В пяти из семи пар компании из группы 10× проявили бóльшую склонность к пристрелке пулями, чем компании из контрольной группы, в двух парах эта склонность оказалась на одинаковом уровне (Southwest Airlines и PSA, Amgen и Genentech).

**Открытие 2. Компании 10× не стреляют бóльшим количеством ядер, чем компании из контрольной группы (достаточное доказательство).** Как показано в нижеприведенной таблице (колонка 1), в пяти парах компании из контрольной группы расходовали больше ядер, а в двух парах дело обстоит наоборот (Intel стреляла ядрами чаще, чем AMD, Progressive чаще, чем Safeco)

Число ядер

Колонка №	1	2	3	4
Компания	Число ядер	Прицельно выпущенных	Неприцельных	Прицельных* (%)
Southwest Airlines	5	4	1	80%
PSA	8	0	8	0%
Intel	7	5	2	71%
AMD	6	3	3	50%
Biomet	1	0	1	0%
Kirschner	3	0	3	0%
Progressive	4	3	1	75%
Safeco	3	0	3	0%
Amgen	3	2	1	67%
Genentech	4	2	2	50%
Stryker	2	1	1	50%
USSC	5	1	4	20%
Microsoft	4	3	1	75%
Apple	7	2	5	29%
В среднем для компаний 10×	37 (Всего = 26)	26 (Всего = 18)	11 (Всего = 8)	69%
В среднем для контрольной группы	51 (Всего = 36)	11 (Всего = 8)	40 (Всего = 28)	22%

N = 62 «ядра».

**Примечание:**

Рассматривается сопоставимый период для группы 10× и для контрольной группы.

\* (число в колонке 2) / (число в колонке 1) × 100.

**Открытие 3. Компании 10× чаще стреляют прицельными ядрами, чем компании из контрольной группы (достаточное доказательство).** Как видно из колонки 4 этой таблицы, десятикратники стреляют пристрелянными ядрами в 69% случаев, в то время как компании из контрольной группы — всего лишь в 22% случаев (мы называем ядра «прицельными» или «пристрелянными», если компания для начала провела эмпирическую проверку и убедилась в полезности новой затеи).

**Открытие 4. Пристрелянные ядра приносят гораздо лучший результат, чем непристрелянные (достаточное доказательство).** Из общего числа пристрелянных ядер 88% принесли позитивный результат. И напротив: лишь 23% *непристрелянных* ядер дали хороший результат. (Пристреливать ядра — значит проводить опыты до того, как решиться на крупную ставку. И стопроцентной гарантии успеха пристреливание тоже не дает.)

#### Пристреливание ядер и результат (все компании)

Результат	Количество пристрелянных ядер (%)	Количество непристрелянных ядер (%)	Общее число ядер
Количество положительных результатов	23 (88%)	7 (23%)	30
Количество отрицательных результатов	3 (12%)	23 (77%)	26
Всего	26 (100%)	30 (100%)	56

N = 56 (исключены шесть выстрелов с неопределенными последствиями).

**Примечание:**

Рассматривается равный период для группы 10× и для контрольной группы.

**Открытие 5. Компании 10× получали от своих ядер больше положительных результатов, чем компании, с которыми мы их сравнивали, главным образом потому, что чаще использовали пристрелянные ядра (достаточное доказательство).** Как показывает следующая таблица, из 26 ядер, выпущенных десятикратниками, 18 были пристрелянными и 17 из них принесли успех. Напротив, компании из контрольной группы выпустили лишь 8 пристрелянных ядер (из 36), и лишь шесть выстрелов оказались успешными. Компании из контрольной группы не имели особых шансов на успех от стрельбы ядрами, потому что очень редко проводили предварительную пристрелку.

**Пристреливание ядер и результаты**

Вид ядра	Результат	Группа 10×	Контрольная группа	Всего результатов
Пристрелянные	Количество удачных исходов (%)	17 (94%)	6 (75%)	23 (88%)
	Количество неудачных исходов (%)	1 (6%)	2 (25%)	3 (12%)
	Количество пристрелянных ядер (%)	18 (100%)	8 (100%)	26 (100%)
Непристрелянные	Количество удачных исходов (%)	3 (37%)	4 (18%)	7 (77%)
	Количество неудачных исходов (%)	5 (63%)	18 (82%)	23 (77%)
	Количество непристрелянных ядер (%)	8 (100%)	22 (100%)	30 (100%)

N = 56 (исключены шесть выстрелов с неопределенными последствиями).

**Примечание:**  
Рассматривается равный период для группы 10× и для контрольной группы.



# АНАЛИЗ РИСКОВ ПО ЛИКВИДНОСТИ И БАЛАНСУ

В главе 5 мы уже упоминали о том, что проанализировали 300 годовых отчетов компаний, чтобы понять, как десятикратники и компании из контрольной группы выстраивают политику финансовых резервов и как они относятся к долгам.

Используя данные Compustat, мы проанализировали ежегодные финансовые коэффициенты в каждой паре и выявили, как часто у каждой компании в группе 10× коэффициент оказывался выше, чем у ее пары. Предполагается, что в строке «кредит» предпочтителен высокий коэффициент, а в «дебете» — низкий.

- Коэффициент текущей ликвидности = (наличные активы) / (текущие обязательства)

- Коэффициент наличных к активам = (деньги и их эквиваленты) / (все активы)
- Деньги к текущим обязательствам = (деньги и их эквиваленты) / (текущие обязательства)
- Совокупный долг к акционерному капиталу = (долгосрочные долги + текущие обязательства) / (акционерный капитал)
- Долгосрочный долг к акционерному капиталу = (долгосрочный долг) / (акционерный капитал)
- Краткосрочный долг к акционерному капиталу = (текущие обязательства) / (акционерный капитал)

**Открытие 1. Компании из группы 10× в целом проявили за период наблюдения больший консерватизм в управлении финансами (достаточное доказательство).** Как показывает помещенная на с. 342 таблица, компании из группы 10× в целом чаще завершают финансовый год с лучшим соотношением финансовых средств и долга, чем компании из контрольной группы за тот же период (колонка «Все годы»). По этим показателям они реже идут на риск.

**Открытие 2. Компании из группы 10× в целом проявили за период наблюдения больший консерватизм в управлении финансами в первые пять лет своего существования в качестве акционерных обществ (достаточное доказательство).** От-

крытие 1 можно было бы объяснить лучшими результатами компаний-десятикратников, благодаря которым они и сводили положительный баланс, но, как показывает приведенная ниже таблица, эти компании сохраняли лучший коэффициент, чем их пары для сравнения, в первые пять лет своего существования (а также и в первые десять). Судя по этим данным, группа 10× с самого начала проявляла меньшую склонность к риску.

**Открытие 3. Компании из группы 10× в целом проявили за период наблюдения больший консерватизм в управлении финансами в первый год своего существования в качестве акционерных обществ (достаточно хорошее доказательство).** Рассмотрим первый год существования этих компаний в качестве акционерных обществ (колонка «Год IPO» в нижеследующей таблице), и мы увидим, что компании-десятикратники уже тогда имели лучший финансовый коэффициент, чем их пары, они имели лучшие показатели по обоим долгovým коэффициентам, а коэффициент долгосрочных долгов в группе в целом одинаков (у трех компаний из контрольной группы — у PSA, Genentech, Apple — задолженность в год IPO ниже, чем у соответствующих компаний из группы 10×).

Сравнение финансовых коэффициентов (все компании)

Вид	Коэффициент	% случаев, когда в группе 10× коэффициент лучше, чем у контрольной группы				Кто справлялся лучше?
		Все годы *	5 лет **	10 лет ***	год IPO ****	
Наличные	Текущий коэффициент	72%	83%	72%	83%	10×
	Доля наличных в активах в целом	80%	83%	80%	67%	10×
	Коэффициент наличные / текущие обязательства	80%	90%	80%	83%	10×
Долг	Отношение долга и акционерного капитала	64%	80%	80%	67%	10×
	Отношение долгосрочного долга к капиталу	61%	61%	67%	50%	Неоднозначно
	Отношение краткосрочного долга к капиталу	64%	87%	78%	100%	10×

\* Все годы = с первого года, когда компания из группы 10× или из контрольной группы провела IPO и появились финансовые отчеты до 2002 года (равный период для группы 10× и для контрольной группы).

\*\* 5 лет = 5 лет от года IPO.

\*\*\* 10 лет = 10 лет от года IPO.

\*\*\*\* год IPO = первый финансовый год, в который компания действует как акционерное предприятие.

# АНАЛИЗ КАТЕГОРИЙ РИСКА

Обсуждение категорий риска в главе 5 основано на анализе 114 случаев принятия решения.

Мы проанализировали следующие типы рисков:

- *Риск пересечь линию смерти*, то есть погубить компанию или причинить ей серьезный ущерб.
- *Асимметричный риск*: вероятный ущерб заметно превышает вероятную выгоду.
- *Неконтролируемый риск* делает компанию уязвимой для сил и событий, которые она не может контролировать.

**Открытие 1. Компании из группы 10× в целом реже принимают решения с риском пересечь линию смерти, чем компании**

**из контрольной группы (достаточное доказательство).** Компании из контрольной группы в среднем приняли по 2,9 решения с риском пересечь линию смерти (36% от общего числа решений, или примерно 4 из 10), а компании из группы 10× принимали только по 0,9 таких решений (10%, или один раз из десяти). См. приведенную на с. 347 таблицу.

**Открытие 2. Компании из группы 10× в целом реже принимают решения с асимметричным риском, чем компании из контрольной группы (достаточное доказательство).** В то время как у компаний из контрольной группы такой риск подразумевался в 36% решений, лишь 15% решений десятикратников были сопряжены с асимметричным риском.

**Открытие 3. Компании из группы 10× в целом реже принимают решения с неконтролируемым риском, чем компании из контрольной группы (достаточное доказательство).** Процент решений у компаний из группы 10× существенно ниже (42%), чем у компаний из контрольной группы (73%).

**Открытие 4. Компании из группы 10× в целом принимают менее рискованные решения (достаточное доказательство).** Как показывает приведенная ниже таблица, 56% решений десятикратников относится к категории низкого риска по сравнению со всего 22% таких решений в контрольной группе (к категории низкого риска не относится ни один из типов риска,

перечисленных выше). И напротив, 43% решений в контрольной группе относится к категории высокого риска по сравнению со всего 22% таких решений в группе 10х.

### Тип и масштабы риска при важных решениях

Типы принимаемых решений	Группа 10х	Контрольная группа	Кто рискует больше: группа 10х или контрольная группа?
Среднее число проанализированных решений на компанию	84	79	
Решения с риском пересечь линию смерти (в среднем)	10% [9]	36% [29]	Контрольная группа
Решения с асимметричным риском, % [в среднем]	15% [13]	36% [29]	Контрольная группа
Решения с неконтролируемым риском, % [в среднем]	42% [36]	73% [57]	Контрольная группа
Решения, отнесенные к категории низкого риска* [%]	56%	22%	Контрольная группа
Решения, отнесенные к категории среднего риска** [%]	22%	35%	
Решения, отнесенные к категории высокого риска*** [%]	22%	43%	
	100%	100%	

N = 114 решений.

#### Примечание:

Рассматриваются равные периоды для группы 10х и для контрольной группы. Риск пересечь линию смерти, асимметричный и неконтролируемый риск не являются взаимоисключающими (проценты указывают на пропорцию каждого вида риска в общем числе проанализированных решений). Низкий риск, средний риск и высокий риск являются взаимоисключающими категориями.

- 
- \* Низкий риск = нет риска пересечь линию смерти, неконтролируемого или асимметричного риска.
  - \*\* Средний риск = не пересекается линия смерти, но присутствует неконтролируемый или асимметричный риск.
  - \*\*\* Высокий риск = риск пересечь линию смерти и/или одновременно асимметричный и неконтролируемый риск.

**Открытие 5. Группа 10× добивалась большего успеха с решениями в каждой категории риска (достаточное доказательство).** Как показывают две следующие таблицы, решения из категории низкого риска оказывались у компаний из группы 10× успешными в 85% случаев (и только в 64% случаев у компаний из контрольной группы). Решения из категории среднего риска приносили десятикратникам успех в 70% случаев (и только в 50% компаниям из контрольной группы). Решения из категории высокого риска оказались успешными у компаний из группы 10× в 45% случаев (и всего в 5% случаев у компаний из контрольной группы). Особенно впечатляет контраст по решениям, сопряженным с высоким риском. Основная причина столь разительного несовпадения в том, что в категорию высокого риска попадают решения с крупными ставками — «ядра», а как мы убедились в главе 4, компании из группы 10× тратили гораздо больше времени на проверку этих решений (пристреливали пули) и лишь потом отваживались на такое решение, и потому их шансы на успех значительно возрастали.

**Сопутствующие решению риски и результат (только группа 10×)**

Результат	Риск		
	Низкий (%)	Средний (%)	Высокий (%)
Низкий	0%	15%	55%
ОК	15%	15%	0%
Успех	85%	70%	45%
	100%	100%	100%

N = 59 решений.



**Сопутствующие решению риски и результат  
(только контрольная группа)**

Результат	Риск		
	Низкий (%)	Средний (%)	Высокий (%)
Низкий	18%	28%	75%
ОК	18%	22%	20%
Успех	64%	50%	5%
	100%	100%	100%

N = 55 решений.

# АНАЛИЗ СКОРОСТИ

Как изложено в главе 5, мы проанализировали 115 ситуаций, когда время имело значение, и постарались сравнить, с какой скоростью компании из группы 10× и из контрольной группы распознавали ситуации, обдумывали их, принимали решения и действовали. Мы определили неравноценные моменты как события, в которых есть признаки того, что условия изменились и меняется характер риска.

### Классификация неравноценных моментов (все компании)

Аспекты	Характеристика [%]	
Скорость	Медленная* 30%	Быстрая 70%
Характер момента**	Угроза 79%	Возможность 21%
Очевидность реакции***	Ясная 42%	Неясная 58%
Результат****	Хороший 68%	Плохой 32%

N = 115 моментов.

**Открытие 1. Раннее распознавание неравноценного момента чаще приводит к хорошему исходу (достаточное доказательство).** Как показано в таблице ниже, 71% хороших исходов наступил после раннего распознавания момента (или в 28% раннего распознавания исход был все же плохим).

### Время распознавания неравноценного момента и исход (все компании)

Момент распознавания	Хороший исход [%]	Плохой исход [%]
Ранний <sup>21</sup>	71%	28%
Поздний	13%	66%

N = 101 момент (исключены случаи с недостаточной информацией).

#### Примечание:

Исключена категория «среднее по времени распознавание» (100% = Раннее + Среднее + Позднее).

\* Медленная скорость = событие разворачивается в длительном отрезке времени (обычно от одного года до трех лет).

\*\* Четырнадцать моментов остались неклассифицированы.

\*\*\* Очевидность = достаточно ясно, какой должна быть реакция компании (нет необходимости в долгом размышлении).

\*\*\*\* Тринадцать событий с неоднозначным исходом.

\*\*\*\*\* Рано = компания распознала предвестия формирования неравноценного момента.

**Открытие 2. Преимущество быстрого решения зависит от скорости событий (достаточно убедительные доказательства).** В целом быстрое решение коррелирует с удачным исходом (см. таблицу ниже), и особенно это заметно в случае быстрого развития самих событий. Но если события развивались медленно, 61% случаев с хорошим исходом наступил при медленной или средней скорости принятия решения. Иными словами, для хорошего исхода не всегда необходимо быстро принимать решение, немалое количество благих решений были приняты не второпях, поскольку характер событий это допускал. Это и подразумевает подход «действовать быстро, когда надо, медленно, когда можно».

**Скорость принятия решения и результат (все компании)**

Скорость события	Скорость принятия решения	Хороший исход
Все наблюдения (N = 98)	Медленная/средняя (%)	35%
	Быстрая* (%)	65%
Быстро развивающиеся события (N = 69)	Медленная/средняя (%)	25%
	Быстрая* (%)	75%
Медленно развивающиеся события (N = 29)	Медленная/средняя (%)	61%
	Быстрая* (%)	39%

N = 98 (исключены события, относительно которых недостает информации).

\* Быстрая = как только ситуация была распознана, решение было принято безотлагательно.

**Открытие 3. Обдуманное решение коррелирует с хорошим исходом (достаточное доказательство).** Мы называем решение обдуманным, если факты свидетельствуют, что лидеры компании отступили на шаг, включили *общий план* и глубоко продумали суть происходящего. Напротив, «реактивным» мы называем решение, в котором отсутствует глубокая продуманность: в этих ситуациях руководство компании либо следовало привычным курсом, либо принимало импульсивные решения. Как показывает приведенная ниже таблица, 63% хороших исходов связано с обдуманным подходом и 97% неудач — с реактивным.

**Обдуманный и реактивный подход и их результаты  
(все компании)**

Тип решения	Хороший исход (%)	Плохой исход (%)
Обдуманное	63%	3%
Реактивное	37%	97%

N = 100 (исключены события, относительно которых недостает информации).

**Открытие 4. Преимущества быстрого решения зависят от скорости самого события (убедительное доказательство).** В целом быстрая реакция чаще дает хороший результат (см. таблицу на следующей странице), особенно когда быстро развиваются сами события: 81% хороших исходов наступил в результате быстрых действий. Для медленно развивающихся событий картина не столь однозначная: к хорошим результатам приводит и скорая, и средняя или медленная реакция.

Скорость исполнения решения и результат (все компании)

	Скорость исполнения	Хороший результат (%)
Все наблюдения (N = 65)	Медленная/средняя (%)	27%
	Быстрая* (%)	73%
Быстро развивающиеся события (N = 46)	Медленная/средняя (%)	19%
	Быстрая* (%)	81%
Медленно развивающиеся события (N = 19)	Медленная/средняя (%)	50%
	Быстрая* (%)	50%

N = 65. (В эту таблицу включено меньше наблюдений, поскольку в ряде случаев компании ничего не меняли, то есть отсутствовало «исполнение решения».)

**Открытие 5. В группе 10× принципы из открытий с 1-го по 4-й соблюдаются последовательнее, чем в контрольной группе (достаточное доказательство).**

- *Время распознавания.* Компании из группы 10× чаще распознают неравноценный момент заранее (в 68% случаев против 42% в контрольной группе).
- *Скорость решения.* В целом компании из группы 10× принимают быстрые решения в большем количестве случаев (57%), чем компании из контрольной группы. Однако они также умеют *соотносить* скорость принятия решения со скоростью развития событий: для быстро развивающихся событий процент быстрых решений подскакивает

\* Быстрая = как только решение принималось, лидеры быстро приводили его в исполнение.

до 71%, в контрольной группе опускается до 52%. Если события развиваются медленно, то компании из группы 10× реагируют быстро лишь в 25% случаев (31% в контрольной группе).

- *Обдуманность, а не реактивность.* Компании из группы 10× чаще действуют обдуманно, а не реактивно (в 68% случаев), чем компании из контрольной группы (всего 14%).
- *Скорость исполнения.* В целом компании из группы 10× осуществляют быстрые решения *не* чаще, чем контрольная группа (66% случаев против 63%). Зато они гораздо точнее *соотносят* скорость осуществления решения со скоростью развития событий: при быстром развитии событий быстрые осуществления достигают 76% на фоне 62% у контрольной группы, а если события развиваются медленно, то компании из группы 10× действуют быстро лишь в 40% случаев (контрольная группа – в 67% случаев).

В результате компании из группы 10× чаще добиваются благополучного исхода неравноценного момента (89%), чем компании из контрольной группы (40%).

Типы поведения при принятии решения, свойственные группе 10× и контрольной группе в неравноценные моменты

Аспекты неравноценного момента		Группа 10× (N = 57)	Контрольная группа (N = 45)
Время распознавания	Раннее распознавание (%)	68%	42%
Скорость принятия решения	Быстрое решение (%)	57%	45%
	Быстрое решение при быстром развитии событий (%)	71%	52%
	Быстрое решение при медленном развитии событий (%)	25%	31%
Обдуманное/реактивное	Обдуманные решения (%)	68%	14%
Скорость выполнения решения	Быстрое выполнение (%)	66%	63%
	Быстрое выполнение при быстром развитии событий (%)	76%	62%
	Быстрое выполнение при медленном развитии событий (%)	40%	67%

N = 102 момента (исключены события, относительно которых недостает информации).

**Примечание:**  
Рассматриваются равные периоды для группы 10× и для контрольной группы. 100% = все наблюдения в этой категории для группы 10× или, соответственно, для контрольной группы.



# АНАЛИЗ РЕЦЕПТА СМАК

В главе 6 мы анализировали компании с точки зрения наличия/отсутствия рецепта СМАК и при наличии такого рецепта разбирали его элементы. Всего мы выделили 117 ингредиентов этого рецепта для всех компаний и рассмотрели момент появления этих рецептов и случаи, когда они менялись.

**Открытие 1. Компании из группы 10× безусловно разбирались в рецепте СМАК (достаточное доказательство).** Все семь компаний этой группы разработали полноценный рецепт СМАК, еще будучи начинающими/маленькими компаниями.

**Открытие 2. Компании из контрольной группы тоже понимали важность рецепта СМАК (достаточно убедительные доказательства).** Пять компаний из контрольной группы (PSA,

Safeco, Apple, Genentech и USSC) имели четкий рецепт СМаК, еще будучи начинающими и/или маленькими, у одной компании (AMD) рецепт был расплывчатый, еще одна (Kirschner) никогда его не имела.

**Открытие 3. Компании из группы 10× редко меняли состав своего рецепта СМаК (достаточное доказательство).** Как показывает приведенная ниже таблица, компании из группы 10× меняли за анализируемый период лишь 15% своего рецепта СМаК.

**Изменения в рецепте СМаК (компании 10×)**

Компания	Число элементов	Число измененных элементов (%) <sup>24</sup>	Число лет, за которые элементы меняются	Среднее число лет, за которые происходят изменения	Число лет до первого изменения
Amgen	10	1 (10%)	10	10	10
Biomet	12	1 (10%)	8	8	8
Intel	11	2 (20%)	23,30	26	23
Microsoft	13	2 (15%)	21,24	22	21
Progressive	9	2 (20%)	35,40	37	35
Southwest Airlines	10	2 (20%)	23,26	24	23
Stryker	9	1 (10%)	19	19	19
Average	10	15%	24		20

\* Проценты округляются, поскольку число ингредиентов рецепта СМаК может быть подсчитано лишь приблизительно.

**Открытие 4. Компании из контрольной группы меняют свой рецепт СМАК чаще, чем десятикратники (достаточное доказательство).**

Как показывает нижеследующая таблица, компании из контрольной группы изменяли свой рецепт СМАК в среднем на 60%, что гораздо больше, чем в группе 10× (15%).

**Изменения в рецепте СМАК (контрольная группа)\***

Компания	Количество элементов	Количество измененных элементов (%) <sup>*</sup>	Время, прошедшее до изменения (лет)	Среднее число лет до изменения	Время, прошедшее до первого изменения (лет)
Genentech	8	5 (60%)	14, 19, 19, 19, 19	18	14
Kirschner	Нет рецепта СМАК				
AMD	6	4 (65%)	15, 15, 15, 29	18	15
Apple	8	5 (60%)	7, 8, 10, 15, 15	11	7
Safeco	7	5 (70%)	информация отсутствует		
PSA	7	5 (70%)	16, 20, 26, 26 (1 информация отсутствует)	22	16
USSC	7	4 (55%)	23, 29, 29, 31	28	23
В среднем	7	60%	19		15

**Открытие 5. В среднем и десятикратники, и компании из контрольной группы выжидают долгое время, прежде**

---

\* Проценты округляются, поскольку число элементов рецепта СМАК может быть подсчитано лишь приблизительно.

**чем изменить что-то в своем рецепте СМаК (достаточное доказательство).** Как показывают две предыдущие таблицы, у компаний из группы 10× на изменение какого-либо ингредиента рецепта уходит в среднем 24 года (19 лет в контрольной группе). Компании из группы 10× производят первое изменение в рецепте в среднем через 20 лет (компаниям из контрольной группы на это требуется в среднем 15 лет).

# АНАЛИЗ УДАЧИ

Выводы главы 7 опираются на анализ 230 «событий удачи». Мы проанализировали такие события для группы 10× и для контрольной группы (учитывались и благоприятные, и неблагоприятные события) и постаралась выяснить, есть ли различия в масштабах, типах и временном распределении таких событий<sup>20</sup>.

**РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ УДАЧИ.** Мы считаем событием удачи такое событие, в котором: 1) какой-то существенный элемент происходит практически или вовсе независимо от действий ключевых фигур компании; 2) событие потенциально влечет за собой серьезные последствия для компании (плохие или хорошие); 3) в событии отмечается элемент непредсказуемости. Есть две градации удачи:

1. Удача «в чистом виде», когда наступление того или иного события абсолютно не зависит от действий ключевых фигур компании.
2. «Частичная» удача, когда наступление события в основном (но не целиком) не зависит от действий ключевых фигур компании. Событие можно отнести на счет частичной удачи, если какие-то его существенные аспекты не могли быть изменены (вызваны или предотвращены) ключевыми фигурами при всем их опыте и умении.

Классифицируя события удачи, нужно прежде всего определить, какой именно элемент в них относится к случаю. Например, возьмем Genentech в 1977 году. В тот год компания первой сумела расщепить ген. Само по себе это событие относится к профессионализму, а не к случаю, но можно считать удачей, что никто не опередил Genentech (а это уже вне контроля Genentech, ведь сотрудники компании не могли влиять на деятельность других исследователей). Мы классифицировали событие «первыми расщепили ген» как частичную удачу (сочетание профессионализма и удачи).

Классифицируя событие как «благоприятное» или «неблагоприятное», мы исходили из того, как бы разумный человек оценил его *в тот момент, когда событие произошло*. На этом основании, а не с учетом отдаленных последствий мы определяли событие как удачу или неудачу.

Мы систематически исследовали документы компаний и классифицировали события, применяя наши определения, по следующим категориям:

1. Чистая удача, «чистая» (хорошая или плохая).
2. Частичная удача, «частичная» (хорошая или плохая).
3. Средней важности, «среднее». Событие оказало некоторое влияние (положительное или отрицательное) на успех компании.
4. Высокой важности, «высокое». Событие оказало существенное влияние (положительное или отрицательное) на успех компании.

Каждый из нас составил свою таблицу по компаниям независимо от других, а потом мы сравнили результаты и обсудили расхождения в классификации событий удачи (расхождения не превышали 5%, что предполагает высокий уровень надежности метода), а на последующих встречах преодолели эти различия. В результате мы получили 230 событий удачи для всех исследуемых компаний (см. пример для Amgen и Genentech в главе 7).

**Открытие 1. И на долю компаний из группы 10×, и на долю компаний из контрольной группы выпадало за период наблюдения достаточно благоприятных событий (достаточное доказательство).** Как показано в таблице ниже, на долю группы

10× и контрольной группы приходится в среднем семь и восемь благоприятных событий удачи соответственно.

### Благоприятные события удачи

Пары	Число лет наблюдения <sup>*</sup>		Количество благоприятных событий		Количество благоприятных событий за десятилетие <sup>**</sup>		Больше ли благоприятных событий в группе 10×?
	10×	Пара <sup>***</sup>	10×	Пара	10×	Пара	
Amgen и Genentech	23	27	10	18	43	67	Меньше
Biomet и Kirschner	26	9	4	4	15	44	Меньше
Intel и AMD	35	34	7	8	20	24	Одинаково
Microsoft и Apple	28	27	15	14	54	52	Одинаково
Progressive и Safeco	32	32	3	1	09	03	Больше
Southwest Airlines и PSA	36	43	8	6	22	14	Больше
Stryker и USSC	26	31	2	5	08	16	Меньше
В среднем	294	290	70	80	24	31	Одинаково/меньше
Всего	206	203	49	56			

N = 105 благоприятных событий.

\* От основания компании до 2002 года. Progressive и Safeco с 1971-го, а Stryker с 1977 года из-за недостатка более ранней информации.

\*\* Коэффициент, выравнивающий различия, связанные с неодинаковым периодом наблюдения (так, для Amgen это 10 благоприятных событий, разделенных на 2,3 десятилетия).

\*\*\* Компания из контрольной группы.



**Открытие 2.** В группе 10× не наблюдается больше благоприятных событий, чем в контрольной группе (достаточное доказательство). Правая колонка свидетельствует об отсутствии четко выраженного правила. В двух парах десятикратники оказались более везучими, в трех — менее, в двух парах счастье распределялось одинаково.

**Открытие 3.** Группе 10× не досталось больше важных и чистых событий удачи, чем компаниям из контрольной группы (достаточное доказательство). Приведенная ниже таблица не обнаруживает существенной разницы между двумя группами по основным событиям удачи: у десятикратников и контрольной группы их 36 и 40 соответственно.

**Типы благоприятных событий**

Тип благоприятного события	10×	Пара	Соотношение 10×/пара	Больше ли благоприятных событий в группе 10×?
Число благоприятных событий	49	56	09	
Число благоприятных событий высокой важности	22	28	08	Меньше
Число благоприятных событий средней важности	27	28	10	
Число благоприятных событий чистой удачи	14	12	12	Несколько больше
Число благоприятных событий частичной удачи	35	44	08	
Число событий высокой важности или чистой удачи	36	40	09	Несколько меньше

N = 105 благоприятных событий.

**Открытие 4.** На долю компаний из группы 10× не выпало существенно больше по сравнению с их парами благоприятных событий в первые годы их становления (достаточное доказательство). Мы провели эту часть анализа, чтобы проверить: может, десятикратники отличались от их пар везением в первые годы жизни, однако и это предположение оказалось ошибочным (см. таблицу).

**Типы благоприятных событий в первые 5 и 10 лет от основания**

	10×	Пара	Больше ли благоприятных событий в группе 10×?
Среднее количество благоприятных событий в первые 5 лет от основания	28	28	Одинаково
Среднее количество благоприятных событий в первые 10 лет от основания	50	45	Несколько больше
Среднее количество благоприятных событий высокой важности в первые 5 лет от основания	14	15	Несколько меньше
Среднее количество благоприятных событий высокой важности в первые 10 лет от основания	28	23	Несколько больше

**Примечание:**  
Две компании из группы 10× (Stryker и Progressive) и одна компания из контрольной группы (Safeco) в этом анализе не участвуют из-за недостатка сведений за первые годы их существования.

**Открытие 5.** На долю компаний из контрольной группы не приходится больше неблагоприятных событий, чем на долю десятикратников (достаточное доказательство). Оставалась вероятность того, что величию компаний из контрольной группы помешали неблагоприятные события. Однако

приведенная ниже таблица показывает, что и число неудач у десятикратников и у компаний из контрольной группы примерно одинаково (в среднем соответственно 9,3 и 8,6).

### Неблагоприятные события

Пары	Число анализируемых лет*		Число неблагоприятных событий		Число неблагоприятных событий в десятилетие**		Больше ли неблагоприятных событий в контрольной группе?
	10×	Пара	10×	Пара	10×	Пара	
Amgen и Genentech	22	27	9	9	39	33	Меньше
Biomet и Kirschner	26	9	7	4	27	44	Больше
Intel и AMD	35	34	14	11	40	32	Меньше
Microsoft и Apple	28	27	9	7	32	26	Меньше
Progressive и Safeco	32	32	8	10	25	31	Больше
Southwest Airlines и PSA	36	43	13	13	36	30	Меньше
Stryker и USSC	26	31	5	6	19	19	Одинаково
В среднем	294	290	93	86	32	31	Близко
Всего	206	203	65	60			

N = 125 неблагоприятных событий.

\* От основания до 2002 года, данные по 2002 год, Progressive и Safeco с 1971 года, Stryker с 1977 года из-за недостатка более ранней информации.

\*\* Коэффициент, выравнивающий разницу в количестве лет наблюдения в паре.

**Открытие 6. Компании из контрольной группы не подвергались существенно большему количеству неблагоприятных событий, чем компании из группы 10× в первые годы своего существования (достаточное доказательство).** Нужно было проверить гипотезу, не пострадали ли компании из контрольной группы от большего числа неблагоприятных событий в начале своего пути. Эту гипотезу опровергает приведенная ниже таблица.

**Неблагоприятные события по типам в первые 5 или 10 лет от основания**

	10×	Пара	В контрольной группе больше неблагоприятных событий?
Среднее число неблагоприятных событий в первые 5 лет от основания	12	08	Несколько меньше
Среднее число неблагоприятных событий в первые 10 лет от основания	30	17	Меньше
Среднее число неблагоприятных событий высокой важности в первые 5 лет от основания	02	0	Одинаково
Среднее число неблагоприятных событий высокой важности в первые 10 лет от основания	06	02	Несколько меньше

**Примечание:**

Две компании из группы 10× (Stryker и Progressive) и одна компания из контрольной группы (Safeco) в этом анализе не участвуют из-за недостатка сведений за первые годы их существования.

# АНАЛИЗ ЗАЛА СЛАВЫ ХОККЕЯ

В главе 7 мы упоминали о том, как сопоставили распределение по месяцам рождения населения Канады в целом и великих канадских хоккеистов — тех, кто присутствует в Зале Славы хоккея.

Мы провели этот анализ с помощью нашей коллеги Лорили Линфилд. Прежде всего мы собрали данные по месяцу рождения тех канадских хоккеистов, принятых в Зал Славы, кто был рожден между 1950 и 1966 годами и сыграл хотя бы один сезон в Национальной хоккейной лиге (НХЛ)<sup>21</sup>. Мы брали этих игроков, чтобы обеспечить максимальную надежность данных и проанализировать ближайший к нам период (дополнительно мы проверили свои выводы, охватив период до 1873 года, — результаты остались прежними)<sup>22</sup>.

Затем мы собрали данные по месяцу рождения канадцев в общей популяции с 1951 по 1966 год и распределили эти данные по месяцам, кварталам и полугодиям<sup>23</sup>.

**Открытие 1. В период между январем и мартом не появилось на свет непропорционально большее количество канадских хоккеистов из Зала Славы (убедительное доказательство).** Можно отметить незначительную диспропорцию в количестве хоккеистов, родившихся с октября по декабрь (на 1,9% больше, чем в среднем в популяции), но отклонение слишком мало, чтобы сделать какие-либо выводы за исключением очевидного: не существует сколько-нибудь значимого различия между группами по месяцам рождения.

**Распределение по месяцам рождения канадских хоккеистов, игравших за НХЛ и принятых в Зал Славы хоккея, по сравнению с населением Канады в целом**

Месяц рождения	Уроженцы Канады, принятые в Зал Славы хоккея (%) <sup>35</sup>	Население Канады (%)	Разность между процентом принятых в Зал Славы хоккея и процентом общего населения (%)
Январь — март	22,9%	24,4%	-1,5%
Апрель — июнь	25,7%	26,1%	-0,4%
Июль — сентябрь	25,7%	25,7%	0%
Октябрь — декабрь	25,7%	23,8%	1,9%
Январь — июнь	48,6%	50,5%	-1,9%
Июль — декабрь	51,4%	49,5%	1,9%

\* Всего 35. Затем мы расширили сбор данных до 155 человек и пришли к тому же выводу. Учитываются хоккеисты, принятые в Зал Славы до 2009 года.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## Глава 1. Величие посреди хаоса

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).

Основные термины:

- Совокупный доход за месяц: общая сумма дохода вкладчиков за конкретный месяц на одну акцию, считая и вновь инвестированные доходы.
- Суммарный доход по акциям: кумулятивная стоимость одной акции  $\$Y$  в период между моментами  $t1$  и  $t2$ , рассчитывается по формуле:  $\$Y \times (1 + \text{совокупный доход за месяц} - m1) \times (1 + \text{совокупный доход за месяц} - m2) \times \dots (1 + \text{совокупный доход за месяц} - t2)$ , где  $m1$  — конец первого месяца после момента  $t1$ ,  $m2$  — конец второго месяца и так далее.

- Среднерыночная доходность (иногда просто «среднее по рынку»): доход, рассчитанный на основании данных NYSE, AMEX и NASDAQ (учитывается кумулятивная рыночная цена всех акций компаний, котирующихся на фондовом рынке, включая реинвестиции). Рассчитывается по формуле: капитализация компании, деленная на капитализацию рынка.
  - Кумулятивный коэффициент рентабельности по сравнению с рынком: под конец любого периода времени этот коэффициент вычисляется по формуле: совокупный доход на \$Y, вложенных в компанию, деленный на совокупный доход \$Y, вложенных в рынок, при условии, что инвестиции в компанию и в рынок происходят одновременно.
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. 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. Сравнение со своим сектором экономики: мы вывели среднее значение для каждой затронутой в этом исследовании отрасли, опираясь на коды Стандартной промышленной классификации (SIC). Этот код может меняться со временем для конкретной компании; если с момента проведения IPO он не менялся, мы его и использовали, определяя коэффициент по отрасли, если же



коды менялись, мы учитывали их все, выводя единый коэффициент. Числа в таблице представляют собой доходность по инвестициям в каждую из компаний группы 10×, деленную на доходность по инвестициям в ту же отрасль за тот же период. Для точности сравнения в таблицу не включены сами члены группы 10× и представители контрольной группы.

6. “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>.
7. 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.
8. Jim Carlton, “Apple Computer is for Sale, But Buyers Prove Elusive,” Wall Street Journal, January 19, 1996, B2. 1.
9. В это исследование включены компании 3M, A&P, Abbott, Addressograph, 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.

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

## Глава 2. Группа 10х

1. Robert McGough, "Executive Critical of 'Managed' Earnings Doesn't Mind if the Street Criticizes Him," Wall Street Journal, April 16, 1999, Cl; Christopher Oster, "After Reg FD, Progressive Sets Bold Move," Wall Street Journal, May 11, 2001, Cl; Yahoo! Finance, <http://www.finance.yahoo.com>.
2. Robert McGough, "Executive Critical of 'Managed' Earnings Doesn't Mind if the Street Criticizes Him," Wall Street Journal, April 16, 1999.
3. "Progressive Debuts Monthly Financial Information," A. M. Best News-wire, 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.
4. 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.
5. "Herb and his Airline," 60 Minutes, CBS, May 27, 1990, Television; Jane Gibson, "Work Hard, Play Hard," Smart Business, November 2005.
6. Jan Jarboe Russell, "A Boy and His Airline," Texas Monthly, April 1989.

7. 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.
8. "Southwest Airlines Co. (LUV)," *Wall Street Transcript*, June 8, 1987.
9. John Kirkpatrick, "Clownish in Public, Southwest Airlines Executive can be Ruthless to Rivals," *Knight Ridder/Tribune Business News*, March 20, 2001.
10. Andy Grove with Bethany McLean, "Taking on Prostate Cancer," *Fortune*, May 13, 1996.
11. Andy Grove with Bethany McLean, "Taking on Prostate Cancer," *Fortune*, May 13, 1996.
12. Robert B. Cialdini and Noah J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity," *Annual Review of Psychology*, February 2004, 591–621.
13. Bro Uttal, "Inside the Deal that Made Bill Gates \$350,000,000," *Fortune*, July 21, 1986, 27.
14. 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*.)
15. "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.
16. 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>.
17. Kathy Rebello and John Hillkirk, "Sculley to Take a Break; Sabbaticals at Core of Apple Perks," *USA Today*, June 10, 1988, 01B.

18. Kathy Rebello and John Hillkirk, "Sculley to Take a Break; Sabbaticals at Core of Apple Perks," USA Today, June 10, 1988, 01B.
19. John Markoff, "Visionary Apple Chairman Moves On," New York Times, October 16, 1993; Chris Higson and Tom Albrighton, "Apple Computer's Financial Performance," London Business School, case study #CS 08-012 (London: London Business School Publishing, 2008), 8, 11; Apple Inc., Fiscal 1994 and 1996 10-Ks (Cupertino, CA: Apple Inc., 1994 and 1996).
20. Johanna M. Hurstak and David B. Yoffie, "Reshaping Apple Computer's Destiny 1992," Harvard Business School, case study #9-393-011 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1992), 9.
21. Mead Jennings, "Staying the Course," Airline Business, February 1992, 52; Elizabeth Corcoran, "Intel's Blunt Edge," Washington Post, September 8, 1996, H01; Arlene Weintraub and Amy Barrett, "Amgen: Up from Biotech," Business Week, March 18, 2002, 70; Lee Gomes, "Microsoft's Gates Eyes Challenges," San Jose Mercury News, June 18, 1991, 1C.
22. Geoffrey Smith and James Ellis, "Pay That was Justified — And Pay that Just Mystified," Business Week, May 6, 1991; James Ellis, "You Don't Necessarily Get What You Pay For," Business Week, May 4, 1992, 144; "CEO/Company Interview: Dr. Dane A. Miller, Biomet, Inc.," Wall Street Transcript, December 2000; Steve Kaelble, "Money's Worth: Which CEOs Deliver the Best Return?" Indiana Business Magazine, July 1, 1999, 15; Matthew Herper, "Dane Miller: CEO Value to the Bone," Forbes, May 8, 2001; Tom Schuman, "Biomet and CEO Dane Miller," CEO Magazine, November/December 2002, 44.
23. James Ellis, "You Don't Necessarily Get What You Pay For," Business Week, May 4, 1992; "CEO/Company Interview: Dr. Dane A. Miller, Biomet, Inc.," Wall Street Transcript, December 2000.
24. Stephen Phillips, "Driven to Succeed: Peter Lewis, Progressive's Artful Chief Exec, Aims to Overtake Auto Insurance Industry's Leaders," Plain Dealer, September 1, 1996, 1.1; Gregory David, "Chastened?" Financial World, January 4, 1994, 39; Carol J. Loomis, "Sex. Reefer? And Auto Insurance!" Fortune, August 7, 1995, 76; личная беседа с автором.

25. Mike Casey, "Insurer Favors Low-Risk Route; Progressive Corp.'s Personnel Help Write a Policy for Success," *Crain's Cleveland Business*, February 23, 1987, 2; Mike Casey, "Insurer Favors Low-Risk Route; Progressive Corp.'s Personnel Help Write a Policy for Success," *Crain's Cleveland Business*, February 23, 1987, 2; The Progressive Corporation, Fiscal 1991 Annual Report (Mayfield Heights, OH: The Progressive Corporation, 1991), 14; The Progressive Corporation, Fiscal 1996 Annual Report (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1996), 30.
26. Carol J. Loomis, "Sex. Reefer? And Auto Insurance!" *Fortune*, August 7, 1995, 76.
27. Andrew Bary, "No. 4 Progressive Closes In On Auto Insurance Leaders," *Wall Street Journal*, November 8, 2009.
28. "Intel Executive Biography: Gordon Moore," Intel Corporation, <http://www.intel.com/>; Gene Bylinsky, "How Intel Won Its Bet on Memory Chips," *Fortune*, November 1973; Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press, 2005), 244.
29. Bro Uttal, "Inside The Deal That Made Bill Gates \$350,000,000," *Fortune*, July 21, 1986.
30. Bill Gates, "Microsoft's Bill Gates: Harvard Commencement Speech Transcript," *Network World*, June 8, 2007; Ruthie Ackerman, "Gates Fights To Eradicate Malaria," *Forbes*, October 19, 2007; "The Meaning of Bill Gates," *Economist*, June 26, 2008; "Microsoft's Tradition of Innovation," Microsoft Corporation, October 25, 2002, <http://www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/profile.mspx>.
31. Michael A. Verespej, "Recession? What Recession? Southern Gentleman John Brown Achieves 20 Percent Earnings Growth Annually – No Matter What," *Chief Executive*, June 2002, 45; "John W. Brown," Michigan Economic Development Corporation, <http://www.themedc.org/Executive-Committee/John-Brown/>.
32. Michael Hiestand, "Flying the Wacky Skies with Southwest's CEO," *Adweek's Marketing Week*, July 10, 1989, 31; 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; "Southwest Airlines Company (LUV), Wall Street Transcript, June 5, 1989; "Officer Biographies: Herbert D. Kelleher," Southwest Airlines, [http://www.southwest.com/swamedia/bios/herb\\_kelleher.html](http://www.southwest.com/swamedia/bios/herb_kelleher.html).
33. Steven Litt, "This Lone Ranger has Nothing to Hide," Plain Dealer, September 29, 2002, A1; April Dougal Gasbarre (updated by David Bianco), "The Progressive Corporation," International Directory of Company Histories (New York: St. James Press, 1999), 396.
  34. Geoffrey Smith, "The Guts to Say 'I Was Wrong,'" Forbes, May 28, 1979.
  35. "Jerry Sanders's Act is Cleaning Up," Fortune, October 15, 1984; Jeffrey L. Rodengen, The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 22–24.
  36. 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), Seanna Browder, "How George Rathmann Mastered the Science of the Deal," Business Week, November 30, 1998; Arthur Kornberg, The Golden Helix (Sausalito, CA: University Science Books, 1995), 205.

### Глава 3. Двадцатимильный марш

1. Из поэмы "A Blessing" by Mekeel McBride, в сборнике Ted Kooser, The Poetry Home Repair Manual (Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2005), 141.
2. Stryker Corporation, Fiscal 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, and 1997 Annual Reports (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, and 1997); United States Surgical Corporation, Fiscal 1979–2002 Annual

Reports (Norwalk, CT: United States Surgical Corporation, 1979–2002). При подсчете ежегодного прироста в случаях отрицательного дохода мы применяли формулу (Год 2 – Год 1) / Абсолютная стоимость (Год 1). Stryker выделила необычно высокий доход за 1990 год и не учитывала его в ежегодных сравнениях дохода нетто. Если изъять этот выдающийся год из расчетов, максимальное отклонение снизится до 7%. Мы также подчеркиваем тот факт, что за этот период доходы Stryker никогда не падали ниже нуля.

3. Laura M. Holson, “Tyco to Pay \$3.3 Billion in Stock for U. S. Surgical,” *New York Times*, May 26, 1998.
4. Stryker Corporation, Fiscal 1979 Annual Report (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1979); Zina Sawaya, “Focus through Decentralization,” *Forbes*, November 11, 1991, 242; Michael A. Verespej, “Recession? What Recession? Southern Gentleman John Brown Achieves 20 Percent Earnings Growth Annually – No Matter What,” Chief Executive, June 2002, 45; “John W. Brown Profile,” *Forbes*, <http://people.forbes.com/profile/john-w-brown/35968>; Eric Whisenhunt, “Stryker Force: Divide, Conquer, and Be First with the New,” *Michigan Business Magazine*, November 1985, 36.
5. Geoffrey Brewer, “20 Percent – Or Else!” *Sales and Marketing Management*, November 1994, 66; Matt Walsh, “Avoiding the Snorkel Award,” *Forbes*, January 2, 1995, 180.
6. Geoffrey Brewer, “20 Percent – Or Else!” *Sales and Marketing Management*, November 1994, 66.
7. Michael A. Verespej, “Recession? What Recession? Southern Gentleman John Brown Achieves 20 Percent Earnings Growth Annually – No Matter What,” Chief Executive, June 2002, 45.
8. Geoffrey Brewer, “20 Percent – Or Else!” *Sales and Marketing Management*, November 1994, 66; Steve Watkins, “Stryker Corp./Kalamazoo, Michigan: Failure Not An Option For This Manufacturer,” *Investor’s Business Daily*, September 25, 2001, A10.

9. Stryker Corporation, Fiscal 1979–2002 Annual Reports (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1979–2002) (The Fiscal 1997 Annual Report [page 2] states, “Stryker Corporation achieved its net earnings goal in 1997, delivering our 21<sup>st</sup> consecutive year of 20% growth or better.” Stryker выделяет экстраординарный доход за 1990 год, который компания не учитывает в ежегодных сопоставлениях прибыли. Для подсчета, с какой точностью Stryker соблюдала ориентиры двадцатимильного марша, мы использовали данные по доходам, приведенные на второй странице Fiscal 2002 Annual Report.); “Corporate Critic’s Confidential,” Wall Street Transcript, February 27, 1989.
10. Edward A. Wyatt, “Just What the Doctor Ordered,” Barron’s, June 4, 1990; Ron Winslow, “Heard on the Street: U. S. Surgical Shares Plunge: Is Fall Over?” Wall Street Journal, April 9, 1993, C1; Christopher Tucher, “Now, Lee Hirsch Wants to Sew Up Sutures,” Business Week, August 7, 1989, 74–75; “FDA Will Let Stand Its Decision to Speed Approval of Sutures,” Wall Street Journal, August 25, 1989, 1; United States Surgical Corporation, Fiscal 1988 Annual Report (Norwalk, CT: United States Surgical Corporation, 1988).
11. Ron Winslow, “Heard on the Street: U.S. Surgical Shares Plunge: Is Fall Over?” Wall Street Journal, April 9, 1993, C1; Felicia Paik, “Unhealthy Sales Afflict Many Suppliers of Medical Goods as Hospitals Cut Costs,” Wall Street Journal, January 14, 1994, B4B; Ron Winslow, “As Marketplace Shifts, U. S. Surgical Needs Patching Up,” Wall Street Journal, February 18, 1994, B4; “Recent Suture Prices Sliding Downward, as Hospital Buyers Cast Votes for Ethicon,” Hospital Materials Management, August 1996, 1; Howard Rudnitsky, “On the Mend,” Forbes, December 2, 1996, 58; “Shareholders Approve Tyco’s Acquisition of U. S. Surgical Corporation,” PR Newswire, October 1, 1998; Laura M. Holson, “Tyco to Pay \$3.3 Billion in Stock for U. S. Surgical,” New York Times, May 26, 1998; United States Surgical Corporation, Fiscal 1989, 1991, 1992, 1995, and 1997 Annual Reports (Norwalk, CT: United States Surgical Corporation, 1989, 1991, 1992, 1995, and 1997).



12. Richard M. McCabe, "Airline Industry Key Success Factors," Graziadio Business Report (Malibu, CA: Pepperdine University, 2006); Howard D. Putnam with Gene Busnar, *The Winds of Turbulence* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 83; Southwest Airlines Co., Fiscal 2001 Proxy Statement (Dallas: Southwest Airlines Co., 2001); Southwest Airlines Co., Fiscal 2002 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2002).
13. "Southwest Airlines Co.," Wall Street Transcript, May 28, 1979; "Texas Gets Bigger," *Forbes*, November 12, 1979, 88–89; 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, 1995), 8; Tonda Montague (Ed.), *Employee Communications, Southwest Airlines: 30 Years. Mission. Low Fares*, (Supplement to Southwest Airlines Co. Fiscal 2001 Annual Report), 2001; Southwest Airlines Co., Fiscal 1996 and 2001 Annual Reports (Dallas: Southwest Airlines Co., 1996 and 2001).
14. Southwest Airlines Co., Fiscal 2001 Proxy Statement (Dallas: Southwest Airlines Co., 2001); Southwest Airlines Co., Fiscal 2002 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2002); данные графика происходят из источников, указанных в этом источнике и в двух предыдущих примечаниях.
15. "The Progressive Corporation," Wall Street Transcript, February 28, 1972; Thomas A. King, "The Progressive Corporation (PGR)," Wall Street Transcript, January 14, 2002; The Progressive Corporation, Fiscal 1971 Annual Report (Cleveland, OH: The Progressive Corporation, 1971); The Progressive Corporation, Fiscal 1976 Annual Report (May-field Village, OH: The Progressive Corporation, 1976).
16. Peter B. Lewis, "The Progressive Corporation: Address to the New York Society of Security Analysts," Wall Street Transcript, February 28, 1972; Elisabeth Boone, "Recipe for Success," *Rough Notes*, April 2002, 42; The Progressive Corporation, Fiscal 1971 Annual Report

- (Cleveland, OH: The Progressive Corporation, 1971); The Progressive Corporation, Fiscal 1976, 1986, 1996, 2001, and 2003 Annual Reports (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1976, 1986, 1996, 2001, and 2003).
17. Eric Whisenhunt, "Stryker Force: Divide, Conquer, and Be First with the New," *Michigan Business Magazine*, November 1985, 36; Mike Casey, "Insurer Favors Low-Risk Route; Progressive Corp.'s Personnel Help Write a Policy for Success," *Crain's Cleveland Business*, February 23, 1987, 2; Noreen Seebacher, "Stryker Products: Just What the Doctor Ordered," *Detroit News*, May 6, 1991, 3F; Nicolaj Siggelkow and Michael E. Porter, "Progressive Corporation," Harvard Business School, case study #9-797-109 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998); Elisabeth Boone, "Recipe for Success," *Rough Notes*, April 2002, 42; The Progressive Corporation, Fiscal 1981 Annual Report (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1981), 11.
  18. W. L. Campbell, "General of America Earnings Increase to New High Level," *National Underwriter*, February 7, 1964, 1; "Safeco Corporation," *Commercial and Financial Chronicle*, October 3, 1968; "Safeco Corporation," *Wall Street Transcript*, June 9, 1969; "Safeco Corporation," *Wall Street Transcript*, July 12, 1976; Art Garcia, "Spotlight on Safeco Corp.," *Journal of Commerce*, January 24, 1977, 2; "Safeco: 'Redlining' Two States to Bolster Insurance Profits," *Business Week*, July 17, 1979, 88; William Mehlman, "Safeco Continues to Stand Out in Depressed Casualty Group," *Insiders' Chronicle*, October 26, 1979, 7; "Safeco Corporation," *Wall Street Transcript*, August 8, 1983; "Safeco Reports Loss of \$41m During the First Quarter of '85," *National Underwriter*, May 3, 1985, 6; John Davies, "Safeco Profit Weakness Blamed on Junk Bonds," *Journal of Commerce*, April 30, 1990; Greg Heberlein, "Safeco Plea Seeks a Change of Shirt," *Seattle Times*, May 3, 1990, E2; "Safeco Corporation," *Wall Street Transcript*, July 12, 1976; Peter Neurath, "Safeco Loses Millions on Commercial, Auto Lines," *Puget Sound Business Journal*, March 19, 1990, 3.

19. Leslie Seism, "Safeco Plans \$2.82 Billion Acquisition," Wall Street Journal, June 9, 1997, A3; Judy Greenwald, "SAFECO Bids \$2.8 Billion for American States," Business Insurance, June 16, 1997, 1; Thomas A. McCoy, "Safeco's Huge Bet on the Independent Agency System," Rough Notes, December 1997, 34; Peter Neurath, "Safeco's Stodgy Image Changes with Latest Move," Business Journal — Portland, October 10, 1997, 29; Beth Neurath, "Fun is the Best Policy," Puget Sound Business Journal, December 25, 1998, 6; Boh A. Dickey, "CEO Interview with Boh A. Dickey — Safeco Corporation (SAFC)," Wall Street Transcript, April 27, 1999; Paula L. Stepankowsky, "After Revamp, Safeco's CEO is Focusing Energies on Most Profitable Operations," Wall Street Journal, March 27, 2002, B5C; Safeco Insurance Company of America, Fiscal 1996 and 1997 Annual Reports (Seattle, WA: Safeco Insurance Company of America, 1996 and 1997). Примечание: «Отставание более чем на 60% от среднерыночного» основано на формуле: \$2,8 миллиарда цены приобретения разделить по акциям в соответствии с балансом 1996 года.
20. Carol Tice, "Acquisition Put Safeco in a Long Slump," Puget Sound Business Journal, October 8, 1999; Khanh T. L. Tran, "Eigsti and Stoddard Are Leaving Safeco as Insurer Struggles to Regain Footing," Wall Street Journal, August 4, 2000, B5; Ruth Levine, "Safeco Rewrites Growth Policy" Puget Sound Business Journal, August 11, 2000, 1; "UPDATE: Safeco's Newly Named CEO Believes He's Prepared for Job," A. M. Best Newswire, February 2, 2001; Susanne Scalfane, "SAFECO Chooses Former CNA Exec for Chief Executive Spot," National Underwriter, February 5, 2001, 2; Safeco Insurance Company of America, Fiscal 1986, 1991, and 1996–2003 Annual Reports (Seattle, WA: Safeco Insurance Company of America, 1986, 1991, and 1996–2003).
21. Сводный коэффициент Progressive покрывает только страховку автомобиля, в то время как сводные коэффициенты Safeco учитывают страховку автомобилей плюс другие виды страхового бизнеса в секторе страхования собственности и здоровья. Несмотря

- на это отличие, вывод мы делаем верный, поскольку в анализе учитывается соответствие каждой компании собственным стандартам доходов по страхованию, как она сама их формулирует.
22. “Innovative Intel,” *Economist*, June 16, 1979, 94; Michael Annibale, “Intel: The Microprocessor Champ Gambles on Another Leap Forward,” *Business Week*, April 14, 1980, 98; Mimi Real and Robert Warren, *A Revolution in Progress... A History of Intel to Date* (Santa Clara, CA: Intel Corporation, 1984), 4; Gordon E. Moore, “Cramming More Components onto Integrated Circuits,” *Proceedings of the IEEE*, January 1998, 82–83; Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press, 2005), 160; “Moore’s Law,” Intel Corporation, <http://www.intel.com/technology/mooreslaw/>.
  23. См. выше обсуждение случая Stryker.
  24. См. выше обсуждение случая USSC.
  25. См. выше обсуждение случая Southwest.
  26. “USAir Completes Takeover of Pacific Southwest,” *Washington Post*, May 30, 1987.
  27. См. выше обсуждение случая Progressive.
  28. См. выше обсуждение случая Safeco.
  29. “Moore’s Law,” Intel Corporation, <http://www.intel.com/technology/mooreslaw/>.
  30. См. выше обсуждение случая AMD.
  31. Stratford P. Sherman, “Microsoft’s Drive to Dominate Software,” *Fortune*, January 23, 1984, 82; Greg Heberlein, “Microsoft Stock Filing Unveils Secrets,” *Seattle Times*, February 4, 1986, B1; James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: HarperBusiness, 1992), 314; Brent Schlender, “What Bill Gates Really Wants,” *Fortune*, January 16, 1995; Jim Carlton, *Apple* (New York: Random House, 1997), 132; Steve Hamm, “Gates on Bullies, Browsers — and the Future,” *Business Week*, January 19, 1998; David Bank, “Paneful Struggle: How Microsoft’s Ranks Wound up in Civil War over Windows’ Future,” *Wall Street Journal*, February 1, 1999, A1; Carl Johnston,

- Michael Rukstad, and David Yoffie, "Microsoft, 2000," Harvard Business School, case study #9-700-071 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2000), 20-21.
32. Morgan Stanley & Co. and Hambrecht & Quist, "Prospectus: Apple Computer, Inc., Common Stock," Apple Inc., December 12, 1980; John Eckhouse, "It's Final — Apple Chairman Resigns," San Francisco Chronicle, September 20, 1985; G. Pascal Zachary, "Apple Plans Cutbacks as its Profits Sour," Wall Street Journal, January 19, 1990, B1; Don Clark, "Apple's Gasse Confirms Resignation," San Francisco Chronicle, March 3, 1990, B2; Richard Brandt, "Information Processing: The Toughest Job in the Computer Business — Michael Spindler Tripled Apple Sales in Europe. Will his Magic Work in America?" Business Week, March 19, 1990, 118; Barbara Buell, "Apple: New Team, New Strategy," Business Week, October 15, 1990, 86; Bill Richards, Michael Gibbs, and Michael Beer, "Apple Computer (D): Epilogue," Harvard Business School, case study #9-492-013 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1991), 3; "Apple Finance Chief Quits After Pushing for a Merger," Wall Street Journal, October 5, 1995, B1; Peter Burrows, "Almost Down to the Core? Apple is Facing a Disturbing Management Exodus," Business Week, November 20, 1995; Kathy Rebello, "The Fall of an American Icon," Business Week, February 5, 1996; Jim Carlton and Lee Gomes, "Apple Computer Chief Amelio is Ousted," Wall Street Journal, July 10, 1997, A3; Jim Carlton, "Apple Names Steve Jobs Interim CEO," Wall Street Journal, September 17, 1997, A3; Apple Inc., Fiscal 2002 10-K (Cupertino, CA: Apple Inc., 2002).
  33. James D. Berkley and Nitin Nohria, "Amgen Inc.: Planning the Unplannable," Harvard Business School, case study #9-492-052 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1992), 11; Amy Tsao, "Amgen: Will Bigger be Better?" Business Week, January 2, 2002; David Stipp, "Biotech's New Colossus: Move Over, Big Pharma. Amgen Boasts Better Growth," Fortune, April 15, 2002; Frank DiLorenzo, "For Amgen, a Very Healthy Prognosis," Business Week, August 10, 2004; Amgen

- Inc., Fiscal 1985, 1990, 1995 and 2000–2002 Annual Reports (Thousand Oaks, CA: Amgen Inc, 1985, 1990, 1995, and 2000–2002).
34. См. ниже обсуждение случая Genentech.
35. Geoffrey Smith, “Pay that was Justified-And Pay that Just Mystified,” *Business Week*, May 6, 1991, 92; Michael Brush, “Millions in the Bank, if They Don’t Stumble,” *New York Times*, March 3, 1997, 3.6; “Dane Miller-Biomet Inc (BMET): CEO Interview,” *Wall Street Transcript*, July 15, 2002; Biomet Inc., Fiscal 1982, 1987, 1992, 1997, and 2002 Annual Reports (Warsaw, IN: Biomet Inc., 1982, 1987, 1992, 1997, and 2002).
36. M. L. Mead: Scott & Stringfellow Inc., “Kirschner Medical Corporation – Company Report,” *The Investext Group*, February 17, 1989; J. H. Berg: J. C. Bradford & Co., “Kirschner Medical Corporation-Company Report,” *The Investext Group*, May 19, 1989, 1; Stan Hinden, “Kirschner Medical to Sell Surgical Lighting Division,” *Washington Post*, April 3, 1990, D01; Jason Zweig, “The Bone Doctor’s Plan,” *Forbes*, January 20, 1992, 92; Jessica Hall, “Torn between Two Bidders: Kirschner’s Envious Dilemma,” *Warfield’s Business Record*, July 1, 1994, 3; Jessica Hall, “Kirschner Accepts Deal with Orthopedics Giant to End Seven-Week Bidding War,” *Warfield’s Business Record*, July 22, 1994, 1129. См. ниже обсуждение случая AMD.
37. Mary Jo Waits, et al., *Beat the Odds* (Tempe and Phoenix, AZ: Morrison Institute for Public Policy and Center for the Future of Arizona, 2006); *Beat the Odds Institute*, <http://www.beattheoddsinstitute.org/overview/index.php>.
38. Mary Jo Waits, et al., *Beat the Odds* (Tempe and Phoenix, AZ: Morrison Institute for Public Policy and Center for the Future of Arizona, 2006), 16, 25, 29, 36, 43; *Arizona Indicators: A Program Managed by Morrison Institute for Public Policy*, <http://arizonaindicators.org/education>.
39. Louise Kehoe, “How Immodesty Becomes a Silicon Valley Resident,” *Financial Times*, January 30, 1984, 10; “Advanced-Micro: Goal is to be No. 1 U. S. Integrated Circuit Producer by 1990,” *Business Wire*, September 11, 1984; Peter Dworkin, “Silicon Valley’s Vale of Tears,”

U. S. News & World Report, March 2, 1987, 47; Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 82–83; Moody's Investors Service and Mergent FIS Inc., 1973–1986 Moody's OTC Industrial Manual (New York: Moody's Investors Service, 1973–86).

Advanced Micro Devices (AMD), Fiscal 1987 Annual Report (Sunnyvale, CA: Advanced Micro Devices, 1987).

40. Peter Dworkin, "Silicon Valley's Vale of Tears," U. S. News 6 World Report, March 2, 1987, 47; Dale Wettlaufer, "Interview with Vladi Catto," Motley Fool, June 21, 1996; Douglas A. Irwin, "Trade Policies and the Semiconductor Industry," National Bureau of Economic Research, January 1996, 27; Moody's Investors Service and Mergent FIS Inc., 1973–1986 Moody's OTC Industrial Manual (New York: Moody's Investors Service, 1973–86).

Advanced Micro Devices, Fiscal 1987 and 1997–2002 Annual Reports (Sunnyvale, CA: Advanced Micro Devices, 1987 and 1997–2002).

41. Roald Amundsen, *The South Pole* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), "The First Account," 213, 263; Roland Huntford, *The Last Place on Earth* (New York: Random House, 1999), 412–13, 419, 441–43, 466–67, 483–84.
42. "Hot Reception Seen Today for Genentech As First Gene-Splicing Firm to Go Public," Wall Street Journal, October 14, 1980, 6; Nell Henderson, "Biotech Breakthrough Focuses on Heart Attacks," Washington Post, October 12, 1986, H1; Charles McCoy, "Genentech's New CEO Seeks Clean Slate — Levinson Takes Charge At Biotech Firm After Raab's Ouster," Wall Street Journal, July 12, 1995, B6; Bernadette Tansey, "Genentech Proves the Skeptics Wrong," San Francisco Chronicle, December 21, 2003; Genentech Inc., Fiscal 1985 and 1991 Annual Reports (San Francisco: Genentech Inc., 1985 and 1991); Genentech Inc., <http://www.gene.com>.
43. David R. Olmos, "Genentech Ousts CEO over Conflict Question," Los Angeles Times, July 11, 1985, D1; Charles McCoy, "Genentech's New

CEO Seeks Clean Slate — Levinson Takes Charge At Biotech Firm After Raab's Ouster," Wall Street Journal, July 12, 1995, B6; Wayne Koberstein, "Youthful Maturity," Pharmaceutical Executive, March 1999, 47; "Arthur D. Levenson-Genentech Inc. (GNE) CEO Interview," Wall Street Transcript, January 26, 1998 (примечание: сохранена орфография названия статьи с ошибкой в фамилии Левинсона); данные по нетто-доходу взяты из Genentech Inc., Fiscal 1980–2008 Annual Reports (San Francisco: Genentech Inc., 1980–2008); Business Week Online, <http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/people/person.asp?personId=234085&ticker=DNA:CN>.

44. "Arthur D. Levenson — Genentech Inc. (GNE) CEO Interview," Wall Street Transcript, January 26, 1998. (Примечание: сохранена орфография с ошибкой в фамилии Левинсона.)

#### **Глава 4. Сначала пули, ядра потом**

1. Mimi Real and Robert Warren, A Revolution in Progress... A History of Intel to Date (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 17.
2. Gary Kissel, Poor Sailors' Airline (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), viii, 21, 23, 69, 80, 116–17, 145, 171–72.
3. Gary Kissel, Poor Sailors' Airline (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 118–19; Richard Curry, "The Skies of Texas," New York Times, July 18, 1971; PSA Inc., Fiscal 1967 Annual Report (San Diego: PSA Inc., 1967).
4. "Love is Ammunition for a Texas Airline," Business Week, June 26, 1971; Gary Kissel, Poor Sailors' Airline (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 171.
5. Gary Kissel, Poor Sailors' Airline (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 171–72; Lamar Muse, Southwest Passage: The Inside Story of Southwest Airlines' Formative Years (Austin, TX: Eakin Press, 2002), 84; Christopher H. Lovelock, "Southwest Airlines (A)," Harvard Business School, case study #9–575–060 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1985).



6. "USAir Completes Takeover of Pacific Southwest," Washington Post, May 30, 1987.
7. Анализ по патентной политике опирается на три источника: 1) United States Patent and Trademark Office (USPTO) Official Database, 2) Dialog Research Services и 3) анализ базы данных по патентам и обращениям к ним профессора Ясита Сингха, Бизнес-школа INSEAD: "USPTO Patent Full-Text and Image Database," United States Patent and Trademark Office, <http://www.uspto.gov/>; "New Biotechnology Companies," Science, February 11, 1983; "Corporate Chronology," Genentech Inc., [www.gene.com/gene/about/corporate/history/timeline.html](http://www.gene.com/gene/about/corporate/history/timeline.html).
8. Noreen Seebacher, "Stryker Products: Just What the Doctor Ordered," Detroit News, May 6, 1991, 3F; Barry Stavro, "The Hipbone's Connected to the Bottom Line," Forbes, December 3, 1984; Ron Winslow, "As Marketplace Shifts, U. S. Surgical Needs Patching Up," Wall Street Journal, February 18, 1994; United States Surgical Corporation, Fiscal 1987 Annual Report (Norwalk, CT: United States Surgical Corporation, 1987); Christine Shenot, "U. S. Surgical Innovations Are Cut Above Rest," Investor's Daily, March 5, 1991, 36; "Corporate Critics Confidential: Medical Technology," Wall Street Transcript, February 11, 1991.
9. "Stakes are Large in Battle for Microprocessor Market," Globe and Mail, November 24, 1980, B5; "Section Three: The Great Dark Cloud Falls: IBM's Choice," CPU Shack, <http://www.cpushack.com/CPU/cpu3.html>; George W. Cogan and Robert A. Burgelman, "Intel Corporation (A): The DRAM Decision," Graduate School of Business, Stanford University, case study #S-BP-256 (Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1989), 9–10; Ashish Nanda and Christopher A. Bartlett, "Intel Corporation – Leveraging-Capabilities for Strategic Renewal," Harvard Business School, case study #9–394–141 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1994), 3; Aditya P. Mathur, Introduction to Microprocessor, 3rd ed. (Noida, India: Tata McGraw-Hill, 1989), 111; "History: 50 Years of Industry Leadership,"

- National Semiconductor, [www.national.com/analog/company/history](http://www.national.com/analog/company/history); “Intel 8086,” Webster’s Online, [www.websters-online-dictionary.org/definitions/Intel+8086?cx=partner-Pub-0939450753529744%3Av0qd01-tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=Intel+8086&sa=Search#922](http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/Intel+8086?cx=partner-Pub-0939450753529744%3Av0qd01-tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=Intel+8086&sa=Search#922); Andrew Pollack, “Intel Offers a 32-Bit Microprocessor,” *New York Times*, October 17, 1985; Brenton R. Schlender, “Fast Game: Intel Introduces a Chip Packing Huge Power and Wide Ambitions,” *Wall Street Journal*, February 28, 1989.
10. Gerard J. Tellis and Peter N. Golder, *Will and Vision* (New York: McGraw-Hill, 2002), xiii-xv, 43, 46, 290–92.
  11. Gene Bylinsky, “How Intel Won Its Bet on Memory Chips,” *Fortune*, November 1973, 147, 184, 189; Intel Corporation, *Fiscal 1971 Annual Report* (Santa Clara, CA: Intel Corporation, 1971).
  12. Gene Bylinsky, “How Intel Won Its Bet on Memory Chips,” *Fortune*, November 1973, 147.
  13. Gene Bylinsky, “How Intel Won Its Bet on Memory Chips,” *Fortune*, November 1973, 184.
  14. “New Leaders in Semiconductors,” *Business Week*, March 1, 1976.
  15. “New Leaders in Semiconductors,” *Business Week*, March 1, 1976.
  16. Gene Bylinsky, “How Intel Won Its Bet on Memory Chips,” *Fortune*, November 1973, 184; Gordon E. Moore, “Cramming More Components onto Integrated Circuits,” *Proceedings of the IEEE*, January 1958 (Перепечатка публикации: Gordon E. Moore, “Cramming More Components onto Integrated Circuits,” *Electronics*, April 19, 1965.); Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press, 2005), 227; Victor K. McElheny, “High-Technology Jelly Bean Ace,” *New York Times*, June 5, 1977; Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique, and Steven C. Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 931.
  17. Личная беседа с автором.
  18. David Ewing Duncan, *The Amgen Story 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego Tehabi Books, 2005), 16, 22–24,

- 29, 31, James D Berkley and Nitin Nohna, "Amgen Inc Planning the Un-plannable," Harvard Business School, case study #9-492-052 (Boston Harvard Business School Publishing, 1992), 2.
19. David Ewing Duncan, *The Amgen Story 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego Tehabi Books, 2005), 14, 16, 24, 29, 31, 35, 52–53, Seanna Browder, "How George Rathmann Mastered the Science of the Deal," *Business Week*, November 30, 1998.
  20. David Ewing Duncan, *The Amgen Story 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego Tehabi Books, 2005), 35.
  21. Smith Barney, Harris Upham & Co, Dean Witter Reynolds Inc, and Montgomery Securities, "Prospectus Amgen Common Stock," Amgen Inc, June 17, 1983, 13–17.
  22. David Ewing Duncan, *The Amgen Story 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego Tehabi Books, 2005), 72, 77–82, Felix Oberholzer-Gee and Dennis Yao, "Amgen Inc's Epogen Commercializing the First Biotech Blockbuster Drug," Harvard Business School, case study #7-064-54 (Boston Harvard Business School Publishing, 2005).
  23. Craig E Aronoff and John L Ward, *Contemporary Entrepreneurs* (Detroit Omnigraphics Inc, 1992), 356, Matthew Herper, "Dane Miller CEO Value to the Bone," *Forbes*, May 8, 2001, Fred R. David, *Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ Prentice Hall, 2003), 376, "Biomet, Inc," *Wall Street Transcript*, January 31, 1994, Richard F. Hubbard and Jeffrey L. Rodengen, *Biomet Inc From Warsaw to the World* (Ft Lauderdale, FL Write Stuff Enterprises Inc, 2002), 49, 72, 83, 108, 114, "Biomet History," [http://www.biomet.com/corporate/biomet Timeline.cfm](http://www.biomet.com/corporate/biomet%20Timeline.cfm).
  24. Акции, находящиеся на руках у акционеров на конец 1987 года.
  25. ML Mead Scott & Stnngfellow Inc, "Kirschner Medical Corporation – Company Report," *The Investext Group*, February 17, 1989, 6, "Kirschner Medical Purchase," *Wall Street Journal*, May 4, 1988, Susan J. Stacker, "After a Dark Year, Kirschner Restores Its New Subsidiary," *Washington Business Journal*, June 19, 1989, Jessica Hall, "Torn

- Between Two Bidders Kirschner's Enviably Dilemma," Warfield's Business Record, July 1, 1994, L. C. Marsh Wheat First Butcher & Singer Inc, "Kirschner Medical Corporation — Company Report," The Investext Group, October 8, 1990, L. C. Marsh Wheat First Butcher & Singer Inc, "Kirschner Medical Corporation — Company Report," The Investext Group, September 18, 1991, данные графика взяты из источников, перечисленных в этом примечании и в двух предыдущих.
26. Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 148, 159, 172–73, 186, 193; "Pacific Southwest Airlines," Wall Street Transcript, October 20, 1969.
  27. "Big Jets Trip Up a Go-Go Airline," *Business Week*, April 14, 1975; Robert Lindsey, "A Fallen Model For Deregulation," *New York Times*, July 13, 1975; PSA Inc., Fiscal 1970 and 1973 Annual Reports (San Diego: PSA Inc., 1970 and 1973); Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 173, 179, 193, 196.
  28. Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 186–87, 193, 196–97; Robert Lindsey, "A Fallen Model For Deregulation," *New York Times*, July 13, 1975.
  29. Richard B. Schmitt and Roy J. Harris Jr., "Braniff-PSA Joint Venture Is Succeeded By Plan to Lease 30 of Grounded Line's Jets," *Wall Street Journal*, n.d.; John S. DeMott, Mark Seal, and Michael Weiss, "Bankruptcy at Braniff," *Time*, May 24, 1982; Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 196, 261, 265, 273–74, 280, 287; Jeffrey M. Lenorovitz, "PSA, Lockheed Sue in L-1011 Dispute," *Aviation Week & Space Technology*, January 8, 1979; Joan M. Feldman, "PSA Switch to DC-9–80 Beginning to Pay Dividends," *Air Transport World*, December 1981; "Death Over San Diego," *Time*, October 9, 1978.
  30. Agis Salpukas, "US Air to Buy P.S.A. for \$400 Million," *New York Times*, December 9, 1986; Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 301.
  31. Katrina Brooker, Herb Kelleher, and Reporter Associate Alynda Wheat, "The Chairman of the Board Looks Back," *Fortune*, May 21,

- 2001; Tom Krazit, "Intel to Discontinue Rambus Chip Sets," IDG News, May 21, 2003; Jeff Chappell, "The Costly Rambus Bandwagon," Electronic News, November 6, 2000.
32. The Progressive Corporation, Fiscal 1986 Annual Report (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1986), 17, 24; "Like to Drink and Drive?" Financial World, November 27, 1990; Nicolaj Siggelkow and Michael E. Porter, "Progressive Corporation," Harvard Business School, case study #9-797-109 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998), 15; Gregory E. David, "Chastened?," Financial World, January 4, 1994; Jay Greene, "Progressive Corp. High-Risk Insurer Flying High Again," Plain Dealer, June 7, 1993.
33. Jay Greene, "Progressive Corp. High-Risk Insurer Flying High Again," Plain Dealer, June 7, 1993; Robert G. Knowles, "Progressive Launches Marketing 'Experiment,'" "National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management, July 22, 1991.
34. Robert G. Knowles, "Progressive Launches Marketing 'Experiment,'" "National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management, July 22, 1991; Jay Greene, "Progressive Corp. Takes Chance on Standard Coverage," Plain Dealer, September 7, 1991; Colleen Mulcahy, "Agents Uneasy with Progressive Auto Contract," National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management, September 27, 1993; James King, "Risk Has Its Rewards," Plain Dealer, June 20, 1994, 2S; Frances X. Frei and Hanna Rodriguez-Farrar, "Innovation at Progressive (A): Pay-As-You-Go Insurance," Harvard Business School, case study #9-602-175 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004), 4; "Total Auto, Total Premiums Written — 2002," Best's Review, October 2003; The Progressive Corporation, Fiscal 1996 Annual Report (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1996).
35. Frances X. Frei and Hanna Rodriguez-Farrar, "Innovation at Progressive (B): Homeowners Insurance," Harvard Business School, case study #9\_601-138 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004), 2; Elisabeth Boone, "Recipe for Success," Rough Notes, April 2002.

36. "Love is Ammunition for a Texas Airline," *Business Week*, June 26, 1971; Roland Huntford, *The Last Place on Earth* (New York: Modern Library, 1999), 91, 94, 256.
37. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 172–76.
38. Richard Brandt and Katherine M. Hafner, "The Waiting Game that Microsoft Can't Lose," *Business Week*, September 12, 1988; James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: HarperBusiness, 1992), 346–51.
39. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 349; Richard Brandt and Katherine M. Hafner, "The Waiting Game that Microsoft Can't Lose," *Business Week*, September 12, 1988.
40. Richard Brandt and Katherine M. Hafner, "The Waiting Game that Microsoft Can't Lose," *Business Week*, September 12, 1988; "Gates Reaffirms Faith in OS2," *Computer Weekly*, March 16, 1989; "Windows Keeps Rolling Toward a Career Year," *PC Week*, July 17, 1989.
41. Richard Brandt and Evan I. Schwartz, "IBM and Microsoft: They're Still Talking, But..." *Business Week*, October 1, 1990; Philip M. Rosenzweig, "Bill Gates and the Management of Microsoft," Harvard Business School, case study #9–392–019 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1993); "Microsoft Shipments of Windows Exceed One Million a Month," *Wall Street Journal*, August 12, 1992; Carl Johnston, Michael Rukstad, and David Yoffie, "Microsoft, 2000," Harvard Business School, case study #9–700–071 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2000), 3; "Microsoft Company," Operating System, [http://www.operating-system.org/betriebssystem/\\_english/fa-microsoft.htm](http://www.operating-system.org/betriebssystem/_english/fa-microsoft.htm); "A History of Windows," Microsoft Corporation, <http://windows.microsoft.com/en-US/windows/history>.
42. Jerry Useem, "Simply Irresistible," *Fortune*, March 19, 2007; "Apple Stores," *ifAppleStore*, [www.ifoapplestore.com/stores/chronology\\_2001-2003.html](http://www.ifoapplestore.com/stores/chronology_2001-2003.html).

43. John Markoff, "An 'Unknown' Co-Founder Leaves After 20 Years of Glory and Turmoil," *New York Times*, September 1, 1997; "The Television Program Transcripts: Part III – Triumph of the Nerds," PBS, [www.pbs.org/nerds/part3.html](http://www.pbs.org/nerds/part3.html); Gregory C. Rogers and Michael Beer, "Apple Computer (A) (Abridged): Corporate Strategy and Culture," Harvard Business School, case study #9-495-044 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997), 4; Mary Kwak and David B. Yoffie, "Apple Computer 1999," Harvard Business School, case study #9-799-108 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999), 6; Jai Singh, "Dell: Apple Should Close Shop," *CNETNews*, October 6, 1997.
44. Mary Kwak and David B. Yoffie, "Apple Computer 1999," Harvard Business School, case study #9-799-108 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999), 12–13; Gabriel Madway, "Apple CEO-in-Waiting Tim Cook Haunted by Vision Quest," *Reuters*, February 23, 2011; Jim Carlton, *Apple* (New York: Random House, 1997), 15; Apple Inc., *Fiscal 1997 10K* (Cupertino, CA: Apple Inc., 1997); Yusi Wang and David B. Yoffie, "Apple Computer 2002," Harvard Business School, case study #9-702-469 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003); Общая сумма (в данном случае – продажи, общие и административные расходы) сократилась в процентном отношении к продажам.
45. Julie Hennessy and Andrei Najjar, "Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music," Kellogg School of Management, case study #KEL065 (Evanston, IL: Northwestern University, 2004), 2–3, 6; Brent Schlender, "How Big Can Apple Get?" *Fortune*, February 21, 2005; Rob Walker, "The Guts of a New Machine," *New York Times*, November 30, 2003.
46. Julie Hennessy and Andrei Najjar, "Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music," Kellogg School of Management, case study #KEL065 (Evanston, IL: Northwestern University, 2004), 6; David B. Yoffie and Michael Slind, "Apple Computer, 2006," Harvard Business School, case study #9-706-496 (Boston: Harvard Business

- School Publishing, 2007), 13; Morten T Hansen, *Collaboration* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009), 7.
47. Apple Inc., *Fiscal 2001–2 IOKs* (Cupertino, CA: Apple Inc., 2001–2).
  48. Rob Walker, “The Guts of a New Machine,” *New York Times*, November 30, 2003; David B. Yoffie and Michael Slind, “Apple Computer, 2006,” Harvard Business School, case study #9–706–496 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007), 17; Julie Hennessy and Andrei Najjar, “Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music,” Kellogg School of Management, case study #KEL065 (Evanston, IL: Northwestern University, 2004), 6–9; Olga Kharif, “iPod: A Seed for Growth,” *Business Week*, August 27, 2002.
  49. Основано на доле рынка, принадлежавшей Apple (менее 5% в 2001 году).
  50. Yusi Wang and David B. Yoffie, “Apple Computer 2002,” Harvard Business School, case study #9–702–469 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003); Peter Burrows, “Steve Jobs: I’m an Optimist,” *Business Week Online*, August 13, 2003; “iPod + iTunes Timeline,” Apple Inc., [www.apple.com/pr/products/ipodhistory/](http://www.apple.com/pr/products/ipodhistory/); Julie Hennessy and Andrei Najjar, “Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music,” Kellogg School of Management, case study #KEL065 (Evanston, IL: Northwestern University, 2004), 11; David B. Yoffie and Michael Slind, “Apple Computer, 2006,” Harvard Business School, case study #9–706–496 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007), 17.
  51. Jim Carlton, *Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders* (New York: HarperBusiness, 1997), 394–428; Miguel Helft and Ashlee Vance, “Apple Passes Microsoft as No. 1 in Tech,” *New York Times*, May 26, 2010.

### **Глава 5. Лидерство над линией смерти**

1. Quotable Emerson, <http://www.quotableemerson.com/allquotes.php>.
2. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 149, 214, 231, 242, 250–51; “Ed Viesturs on IMAX



- Everest: The Exclusive Mountain Zone Interview,” Mountain Zone, <http://classic.mountainzone.com/climbing/everest/imax/>.
3. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 149, 250–52.
  4. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 251–53, 255–56, 261.
  5. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 224, 232–34, 252–53.
  6. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 237, 240, 254–55; Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), 68.
  7. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 284, 289, 291; Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), xv; National Geographic Adventure, <http://www.nationalgeographic.com/adventure/everest/index.html>; “Everest Fatalities,” Adventure Stats, [http://www.adventurestats.com/tables/everest\\_fatalities.shtml](http://www.adventurestats.com/tables/everest_fatalities.shtml).
  8. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 217, 298; Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), 27, 34–36, 65, 68–69.
  9. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 224; Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), 153, 207–10; *Storm Over Everest* (Washington, DC: PBS Frontline, 2008), DVD.
  10. Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), 171.
  11. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 217, 232, 261, 265, 281, 284, 289, 296; Jon Krakauer, *Into Thin Air* (New York: Anchor Books, 1997), 208, 214, 258; *Storm Over Everest* (Washington, DC: PBS Frontline, 2008), DVD.
  12. Intel Corporation, Fiscal 1997 and 1999 Annual Reports (Santa Clara, CA: Intel Corporation, 1997 and 1999); Advanced Micro Devices, Fiscal 1999 Annual Report (Sunnyvale, CA: Advanced Micro Devices, 1999).  
Расчеты основаны на наличных и краткосрочных инвестициях.

13. "Intel: The Microprocessor Champ Gambles on Another Leap Forward," *Business Week*, April 14, 1980, 94; Mimi Real and Robert Warren, *A Revolution in Progress... A History of Intel to Date* (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 7, 46; Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press, 2005), 172.
14. Steven Rosenbush, Robert D. Hof, and Ben Elgin, "Too Much Cash, Too Little Innovation," *Business Week*, July 18, 2005; Jeremy Quittner, "Entrepreneurs Hoard Cash," *Business Week*, April 16, 2008; Ben McClure, "Cash: Can a Company Have Too Much?" *Investopedia*, <http://boards.investopedia.com/articles/fundamental/03/062503.asp>.
15. Tim Olper, Lee Pinkowitz, Rene Stulz, and Rohan Williamson, "The Determinants and Implications of Corporate Cash Holdings," *Journal of Financial Economics*, 1999, 17. Примечание: в финансовых отчетах ликвидность страховых компаний выглядит совершенно иначе, чем в других отраслях, включенных в наше исследование. По этой причине коэффициент ликвидности Progressive в данной статистике не учитывается.
16. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan* (New York: Random House, 2007); Nassim N. Taleb Home & Professional Page, <http://www.fooledbyrandomness.com>.
17. Southwest Airlines Co., Fiscal 1991 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 1991), 3.
18. Terry Maxon, "Southwest Airlines' Chances for Survival Good in Industry Crisis," *Knight Ridder/Tribune Business News*, October 4, 2001; "It Must Be the Peanuts," *CFO*, December 2001, 48; Kim Clark, "Nothing But the Plane Truth," *U. S. News & World Report*, December 31, 2001, 58; "Southwest Airlines Soars with Morningstar's CEO of the Year Award," *PR Newswire*, January 4, 2002; Southwest Airlines Co., Fiscal 2001 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2001), 5; Southwest Airlines Co., Fiscal 2002 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2002), 2.

19. "It Must Be the Peanuts," CFO, December 2001, 48; Marc L. Songini, "Southwest Expands Business Tools' Role: Will Manage Operational Data with Tools that Helped Stabilize Finances after Attacks," Computerworld, July 15, 2002, 6; Southwest Airlines Co., Fiscal 2001 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2001), 4.
20. Good to Great, produced by Sam Tyler (Boston: Northern Light Productions, 2006), DVD.
21. David Breashears, High Exposure (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 251–56, 265, 285.
22. Andy Grove with Bethany McClean, "Taking on Prostate Cancer," Fortune, May 13, 1996.
23. Данные для этого раздела и диаграммы: Stryker Corporation, Fiscal 1989, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, and 1998 Annual Reports (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1989, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, and 1998).
24. Brenda Rios, "Kalamazoo, Mich., Medical Products Firm to Buy Pfizer Orthopedics Unit," Knight Ridder/Tribune Business News, August 14, 1998; James P. Miller, "Conservative Stryker Joins the Merger Game in a Big Way," Wall Street Journal, August 21, 1998, 1; Stryker Corporation, Fiscal 1998 Annual Report (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1998), 6.
25. Brenda Rios, "Kalamazoo, Mich., Medical Products Firm to Buy Pfizer Orthopedics Unit," Knight Ridder/Tribune Business News, August 14, 1998; James P. Miller, "Conservative Stryker Joins the Merger Game in a Big Way," Wall Street Journal, August 21, 1998, 1; Stryker Corporation, Fiscal 1989, 1996, 1998, and 2000 Annual Reports (Kalamazoo, MI: Stryker Corporation, 1989, 1996, 1998, and 2000).
26. Личная беседа с автором.
27. Daniel J. Simons and Christopher F. Chabris, "Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events," Perception, 1999, 1059–70.
28. Фамилия мистера Бакаута встречается в трех разных написаниях. Мы выбрали вариант, используемый в официальной истории

- Intel за 15 лет. Mimi Real and Robert Warren, *A Revolution in Progress... A History of Intel to Date* (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 15.
29. William H. Davidow, *Marketing High Technology* (New York: The Free Press, 1986), 1–11; Mimi Real and Robert Warren, *A Revolution in Progress... A History of Intel to Date* (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 15.
30. Mimi Real and Robert Warren, *A Revolution in Progress... A History of Intel to Date* (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 15; William H. Davidow, *Marketing High Technology* (New York: The Free Press, 1986), 4–6.
31. William H. Davidow, *Marketing High Technology* (New York: The Free Press, 1986), 7–8, 10; Katie Woodruff, *Defining Intel: 25 Years/25 Events* (Santa Clara, CA: Intel Corporation, 1993), 16; Tim Jackson, *Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company* (New York: Plume, 1997), 194.
32. Gordon M. Binder, Amgen (n.p. The Newcomen Society of the United States, 1998), 12; David Ewing Duncan, *The Amgen Story: 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 84–85.
33. Ellen Benoit, "Breakfast at the Ritz," *Financial World*, March 10, 1987, 18; Marilyn Chase, "FDA Panel Rejection of Anti-Clot Drug Sets Genentech Back Months, Perils Stock," *Wall Street Journal*, June 1, 1987, 26; Jesus Sanchez, "Rejection of Genentech's Heart Drug Surprises Biotechnology Investors," *Los Angeles Times*, June 2, 1987, 1; Stuart Gannes and Gene Bylinsky, "The Big Boys are Joining the Biotech Party: Corporate Giants are about to Crowd the Start-Ups," *Fortune*, July 6, 1987, 58; Andrew Pollack, "Taking the Crucial Next Step at Genentech," *New York Times*, January 28, 1990.
34. Jesus Sanchez, "Rejection of Genentech's Heart Drug Surprises Biotechnology Investors," *Los Angeles Times*, June 2, 1987, 1; Brenton

- R. Schlender, "Genentech's Missteps and FDA Policy Shift Led to TPA Setback," *Wall Street Journal*, June 16, 1987, 1.
35. Marilyn Chase, "FDA Panel Rejection of Anti-Clot Drug Sets Genentech Back Months, Perils Stock," *Wall Street Journal*, June 1, 1987, 26; Jesus Sanchez, "Rejection of Genentech's Heart Drug Surprises Biotechnology Investors," *Los Angeles Times*, June 2, 1987, 1; "Paradise Postponed," *Economist*, June 6, 1987; "Genentech, Biotechnology Stocks Tumble After Ruling on TPA Drug for Blood Clots," *Wall Street Journal*, June 2, 1987, 3.
36. Reginald Rhein Jr., "FDA Pulls Out the Stops to Approve Genentech's TPA," *Chemical Week*, November 25, 1987, 9.
37. Joan O'C. Hamilton and Reginald Rhein Jr., "A Nasty Shock for Genentech," *Business Week*, June 15, 1987, 37; Reginald Rhein Jr., "FDA Pulls Out the Stops to Approve Genentech's TPA," *Chemical Week*, November 25, 1987, 10.
38. Helen Wheeler, "The Race After Genentech," *High Technology Business*, September 1987, 38, 42; Joan O'C. Hamilton, "Rivals Horn In On Genentech's Heart Drug," *Business Week*, October 26, 1987, 112L.
39. Don Clark, "Genentech May Set Trend: Deal Gives Biotech Firm R&D Money," *San Francisco Chronicle*, February 3, 1990, B1; Jane Fitz Simon, "Swiss Firm to Buy US Biotech Giant," *Boston Globe*, February 3, 1990, 1; Karol Neilsen, "Roche Floats Genentech Shares," *Chemical Week*, November 17, 1999, 33; Andrew Pollack, "Roche Offers \$43.7 Billion for Shares in Genentech It Does Not Already Own," *New York Times*, July 22, 2008, 6; "Swiss Drug Giant Roche Buys Up Genentech," *CBS News*, March 12, 2009, [http://www.cbsnews.com/stories/2009/03/12/business/main4861008.shtml?source=RSSattr=Health\\_4861008](http://www.cbsnews.com/stories/2009/03/12/business/main4861008.shtml?source=RSSattr=Health_4861008). 27. "Centuries of Citizenship: A Constitutional Timeline," *National Constitution Center*, <http://constitutioncenter.org/timeline/html/cw02.html>; Declaration of Independence, *USHistory.org*, <http://www.ushistory.org/declaration/document/27>. "Centuries

- of Citizenship: A Constitutional Timeline,” National Constitution Center, <http://constitutioncenter.org/timeline/html/cw02.html>; Declaration of Independence, USHistory.org, <http://www.ushistory.org/declaration/document/>.
40. Roland Huntford, *The Last Place on Earth* (New York: Random House, 1999), 197, 202, 204–6; Roald Amundsen, *The South Pole* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 25–26.
  41. Roland Huntford, *The Last Place on Earth* (New York: Random House, 1999), 284–85, 288; Roald Amundsen, *The South Pole* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 70–72, 205–7, 346.

## Глава 6. СМАК

1. Мольер. Мнимый больной, акт III, сцена 3.
2. Howard D. Putnam with Gene Busnar, *The Winds of Turbulence* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 8, 12–14, 302.
3. Howard D. Putnam, “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; “Texas Gets Bigger,” *Forbes*, November 12, 1979.
4. “Icelandair,” *Funding Universe*, “<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Icelandair-Company-History.html>.”
5. “Fact Sheet: Fleet,” *Southwest Airlines Co.*, <http://www.southwest.com/html/about-southwest/history/fact-sheet.html>.
6. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 54, 491–92; Noreen Seebacher, “Stryker Products: Just What the Doctor Ordered,” *Detroit News*, May 6, 1991, 3F; Michael Tubbs, “Recession is a Chance to Increase R&D Expenditure,” *Financial Times*, December 2, 2008; Barry Stavro, “Amgen Plays It Cool Despite Clamor Over EPO,” *Los Angeles Times*, June 7, 1989; James Ellis, “You Don’t Necessarily Get What You Pay For,” *Business Week*, May 4, 1992.
7. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster, 1999), 217–18, 225, 294–96; David Breashears, “David Breashears

Speech Preview,” YouTube, <http://video.google.com/videoplay?docid=5383977496159243481#>; личная беседа с автором.

8. Robert G. Knowles, “Progressive Launches Marketing ‘Experiment,’” “National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management, July 22, 1991; “Thomas A. King: The Progressive Corporation (PGR),” Wall Street Transcript, January 14, 2002; Peter Lewis, “The Progressive Corporation: Address by Peter B. Lewis, President to the New York Society of Security Analysis,” Wall Street Transcript, January 24, 1972; Amy Hutton and James Weber, “Progressive Insurance: Disclosure Strategy,” Harvard Business School, case study #9-102-012 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), 3-4; Gregory David, “Chastened?” Financial World, January 4, 1994, 40, Frances X Frei and Hanna Rodnguez-Farrar, “Innovation at Progressive (A) Pay-As-You-Go Insurance,” Harvard Business School, case study #9-602-175 (Boston Harvard Business School Publishing, 2002), 5, The Progressive Corporation, Fiscal 1986 Annual Report (Mayfield Heights, OH The Progressive Corporation, 1986), 17-18, The Progressive Corporation, Fiscal 2001 Annual Report (Mayfield Village, OH The Progressive Corporation, 2001), 20, Nicola Siggelkow and Michael E. Porter, “Progressive Corporation,” Harvard Business School, case study #9-797-109 (Boston Harvard Business School Publishing, 1998), 8, The Progressive Corporation, Fiscal 1971 Annual Report (Cleveland, OH The Progressive Corporation, 1971), Robert McGough, “Like to Drink and Drive?” Financial World, November 27, 1990, 27.
9. Gary Kissel, *Poor Sailors’ Airline* (McLean, VA Paladwr Press, 2002), 221, 231, 295, Jerry Brown, “PSA President Sale of AirCal Sparked Merger,” Travel Weekly, December 18, 1986.
10. Southwest Airlines Co, Fiscal 1987 Annual Report (Dallas Southwest Airlines Co, 1987), James E Ellis, “These Two Airlines Are Doing It Their Way,” Business Week, September 21, 1987, “Southwest Airlines Company (LUV),” Wall Street Transcript, June 13, 1988.

11. Julie Pitta, "Apple's Mr Pragmatist," *Forbes*, March 28, 1994.
12. Jim Carlton, *Apple The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders* (New York Random House, 1997), 13–14, 20–21, Michael Gartenberg, "Now Apple's Really 'For the Rest of Us,'" *Macworld com*, June 23, 2010, Mary Kwak and David B. Yoffie, "Apple Computer 1999," Harvard Business School, case study #9–799–108 (Boston Harvard Business School Publishing, 1999), 2–5, Johanna M. Hurstak and David B. Yoffie, "Reshaping Apple Computer's Destiny 1992," Harvard Business School, case study #9–393–011 (Boston Harvard Business School Publishing, 1992), 5, Julie Pitta, "Apple's Mr Pragmatist," *Forbes*, March 28, 1994, John Markoff, "An 'Unknown' Co-Founder Leaves After 20 Years of Glory and Turmoil," *New York Times*, September 1, 1997, Chris Preimesberger, "How Apple Dodged a Sun Buyout," *eWeek*, <http://www.eweek.com/c/a/IT-Infrastructure/How-Apple-Dodged-a-Sun-Buyout-Former-CEOs-McNealy-Zander-Tell-All-251679/>.  
Данные графика «1985–1997: Microsoft на подъеме, Apple сбилась с шага» включены в это примечание.
13. Brent Schlender, "How Big Can Apple Get?" *Fortune*, February 21, 2005.
14. Brent Schlender, "How Big Can Apple Get?" *Fortune*, February 21, 2005, James Pomfret and Kelvin Soh, "For Apple Suppliers, Loose Lips Can Sink Contracts," *Reuters*, February 17, 2010, Devin Leonard, "Songs in the Key of Steve," *Fortune*, May 12, 2003; Julie Hennessy and Andrei Najjar, "Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music," Kellogg School of Management, case study #KEL065 (Evanston, IL: Northwestern University, 2004), 16; Nick Wingfield, "Core Value: At Apple, Secrecy Complicates Life But Maintains Buzz," *Wall Street Journal*, June 28, 2006; David Kirkpatrick and Tyler Maroney, "The Second Coming of Apple," *Fortune*, November 9, 1998; Thomas E. Weber, "Why I Fired Steve Jobs," *Daily Beast*, June 6, 2010.
15. Rick Bernstein and Ross Greenburg, *The UCLA Dynasty* (New York: Home Box Office Inc, 2008), DVD.



16. Rick Bernstein and Ross Greenburg, *The UCLA Dynasty* (New York: Home Box Office Inc, 2008), DVD.
17. "Abraham Lincoln," *Quotations Book*, <http://quotationsbook.com/quote/44576/#axzzlJL6NjMqm>.
18. Kathleen K. Wiegner, "Why A Chip Is Not A Chip," *Forbes*, June 17, 1985; Mary Bellis, "Inventors of the Modern Computer: Intel 4004 — The World's First Single Chip Microprocessor," *About.com*, <http://inventors.about.com/od/mstartinventions/a/microprocessor.htm>; Dan Steere and Robert A. Burgelman, "Intel Corporation (D): Microprocessors at the Crossroads," Graduate School of Business, Stanford University, case study #BP-256D (Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1994).
19. Bruce Graham and Robert A. Burgelman, "Intel Corporation (B): Implementing the DRAM Decision," Graduate School of Business, Stanford University, case study #S-BP-256B (Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1991), 1.
20. Gordon E. Moore, "Cramming More Components onto Integrated Circuits," *Proceedings of the IEEE*, January 1998 (This is a reprint from the original publication: Gordon E. Moore, "Cramming More Components onto Integrated Circuits," *Electronics*, April 19, 1965.); "Intel: Supplier Rising as a Big Competitor," *New York Times*, February 14, 1990, D1; Robert N. Noyce, "Large-Scale Integration: What is Yet to Come?" *Science*, March 1977; Ramon Casadesus-Masanell and David B. Yoffie, "Intel Corporation: 1968–2003 (Teaching Note)," Harvard Business School, case study #5–704–465 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004), 2; "Craig Barrett is Leading the Chip Giant Into Riskier Terrain," *Business Week*, March 13, 2000, 110; Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press, 2005), 227; Gene Bylinsky, "How Intel Won Its Bet on Memory Chips," *Fortune*, November 1973, 184; Don Clark, "Intel Lawyer Commands Chip War," *San Francisco Chronicle*, June 28, 1993; Andrew S. Grove, "How to Make Confrontation Work For You," *Fortune*, July

- 13, 1984; "Creativity by the Numbers: An Interview with Robert N. Noyce," *Harvard Business Review*, May-June 1980; "IBM and Intel Link Up to Fend Off Japan," *Business Week*, January 10, 1983; Tim Jackson, *Inside Intel* (New York: Penguin Putnam Inc., 1997), 9, 313-16; Don Clark, "Inside Intel, It's All Copying," *Wall Street Journal*, October 28, 2002.
21. Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 55, 67-68, 90-92; *Advanced Micro Devices, Fiscal 1998 and 2002 Annual Reports* (Sunnyvale, CA: Advanced Micro Devices, 1998 and 2002).
22. Mary Bellis, "Inventors of the Modern Computer: Intel 4004 – The World's First Single Chip Microprocessor," *About.com*, <http://inventors.about.com/od/mstartinventions/a/microprocessor.htm>.
23. J. Allard, "Windows: The Next Killer Application on the Internet," interoffice memo, Microsoft, January 25, 1994, [www.microsoft.com/about/.../docs/di\\_killerapp\\_InternetMemo.rtf](http://www.microsoft.com/about/.../docs/di_killerapp_InternetMemo.rtf); Kathy Rebello, Amy Cortese, and Rob Hof, "Inside Microsoft: The Untold Story of How the Internet Forced Bill Gates to Reverse Course," *Business Week*, July 15, 1996, 35-40; Bill Gates, "How I Work: Bill Gates," *Fortune*, April 7, 2006.
24. Bill Gates, "The Internet Tidal Wave," May 26, 1995, <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf>; Kathy Rebello, Amy Cortese, and Rob Hof, "Inside Microsoft: The Untold Story of How the Internet Forced Bill Gates to Reverse Course," *Business Week*, July 15, 1996, 38; Brent Schlender and Sheree R. Curry, "Software Hardball Microsoft is Spending Billions to Crush Netscape and Control the Internet," *Fortune*, September 30, 1996.
25. Lester B. Orfield, "Federal Amending Power: Genesis and Justiciability," *Minnesota Law Review*, 1930, 369-84; "The United States Constitution: Amendments," *U. S. Constitution Online*, <http://www.usconstitution.net/>; "Bill of Rights and Later Amendments," *Independence Hall Association*, [www.ushistory.org/](http://www.ushistory.org/).

26. "Centuries of Citizenship: A Constitutional Timeline," National Constitution Center, <http://constitutioncenter.org/timeline/html/cw02.html>; Declaration of Independence, USHistory.org, <http://www.ushistory.org/declaration/document/>.

### Глава 7. Отдача от удачи

1. Эминем "Lose Yourself," 8 Mile (soundtrack), Universal Import, 2002, компакт-диск.
2. Источники рассказа о Малкольме Дейли: Malcolm Daly, "Malcolm Daly's Accident on Thunder Mountain in the Alaska Range on 5/19/99," Trango, [http://www.trango.com/stories/mal\\_accident.pdf](http://www.trango.com/stories/mal_accident.pdf); Dave Krupa, "Jim Donini (Interview)," Denali National Park Jukebox Series, June 30, 2000; личные беседы с автором, февраль 2010-го – апрель 2011-го; "Non-Profit Helps Disabled Enjoy Outdoors," Sierra Blogging Post, <http://blog.sierratradingpost.com/in-outdoors-camping-gear-forest-trails/non-profit-helps-disabled-enjoy-the-outdoors/>.
3. "Donini Bags Three Patagonian First Ascents," The American Alpine Club, January 12, 2009, <http://www.americanalpineclub.org/news/doninibagsthree>; "Jim Donini," Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Jim\\_Donini](http://en.wikipedia.org/wiki/Jim_Donini); "Jack Tackle: Professional Biography," Dirty Sox Club, <http://dirtysoxclub.wordpress.com/members/jack-tackle/>.
4. Gordon M. Binder, Amgen (n.p.: The Newcomen Society of the United States, 1998), 10.
5. James Bates, "Biotech Detective Scores Coup: Amgen Scientist Spent Years Searching for the Key to Producing EPO," Los Angeles Times, June 2, 1989, 1.
6. Peter Behr, "Boom or Bust in the Biotech Industry," Environment, July/August 1982, 6; Steve Curwood, "Biotech Bellyache," Boston Globe, August 23, 1983, 1.
7. James Bates, "Biotech Detective Scores Coup: Amgen Scientist Spent Years Searching for the Key to Producing EPO," Los Angeles Times,

- June 2, 1989, 1; Gordon M. Binder, Amgen (n.p.: The Newcomen Society of the United States, 1998), 13.
8. Alun Anderson and David Swinbanks, "Growing Pains for Amgen as Epoetin Wins US Approval," *Nature*, June 1989, 493; Edmund L. Andrews, "Mad Scientists," *Business Month*, May 1990, 54; Edmund L. Andrews, "Patents; Unaddressed Question in Amgen Case," *New York Times*, March 9, 1991.
  9. Henry Gee, "Amgen Scores a Knockout," *Nature*, March 1991, 99; Barry Stavro, "Court Upholds Amgen's Patent on Anemia Drug Medicine," *Los Angeles Times*, March 7, 1991, 1; Edmund L. Andrews, "Amgen Wins Fight Over Drug," *New York Times*, March 7, 1991, D1; Rhonda L. Rundle and David Stipp, "Amgen Wins Biotech Drug Patent Battle," *Wall Street Journal*, March 7, 1991, A3; Elizabeth S. Kiesche, "Amgen Wins EPO Battle, but Patent War Goes On," *Chemical Week*, March 20, 1991, 16; Paul Hemp, "High Court Refuses Genetics Patent Appeal," *Boston Globe*, October 8, 1991, 39.
  10. Wade Roush, "'Fat Hormone' Poses Hefty Problem for Journal Embargo," *Science*, August 4, 1995, 627; Larry Armstrong, John Carey, and Geoffrey Smith, "Will This Drug End Obesity?" *Business Week*, August 7, 1995, 29; Christiane Truelove, "Bio Biotech, Big Pharma," *Med Ad News*, September 1999, 50; David Ewing Duncan, *The Amgen Story: 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 135–36, 157.
  11. David Ewing Duncan, *The Amgen Story: 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 135–36, 157.
  12. Paul A. Gompers, "The Rise and Fall of Venture Capital," *Business and Economic History*, Winter 1994, 2; Carl T. Hall, "Biotechnology Revolution – 20 Years Later," *San Francisco Chronicle*, May 28, 1996, B1.
  13. "Investors Dream of Genes," *Time*, October 20, 1980, 72.
  14. Ron Scherer, "Wall Street's Wild Fling with Hot High Tech," *Christian Science Monitor*, October 17, 1980, 1, 17; Robert Lenzner, "Taking

- Stock,” *Boston Globe*, October 19, 1980, 1; Adam Lashinsky, “Remembering Netscape: The Birth of the Web,” *Fortune*, July 25, 2005; Douglas MacMillan, “Google’s Historic IPO: Beatable,” *Business Week*, August 16, 2007; “Corporate Chronology,” Genentech Inc., <http://www.gene.com/gene/about/corporate/history/timeline.html>.
15. “Robert A. Swanson 70 (1947–1999),” MIT Entrepreneurship Center-Legendary Leaders and Memorials, [http://entrepreneurship.mit.edu/legendary\\_leaders\\_memorials.php](http://entrepreneurship.mit.edu/legendary_leaders_memorials.php); “Timeline of Biotechnology,” Biotechnology Institute, <http://www.biotechinstitute.org/what-is-biotechnology/timeline?tid=103>.
  16. Ray Snoddy, “Genentech Push to Manufacturing,” *Financial Times*, June 18, 1982, 13; William D. Marbach, Pamela Abramson, Robb A. Allan, Cynthia Rigg, and Phyllis Malamud, “The Bust in Biotechnology,” *Newsweek*, July 26, 1982, 73; Peter Behr, “Boom or Bust in the Biotech Industry,” *Environment*, July/August 1982, 6; Genentech Inc., *Fiscal 1985 Annual Report* (San Francisco: Genentech Inc., 1985).
  17. Jerry E. Bishop, “Genentech Seeks Human Tests of Drug to Dissolve Clots During Heart Attacks,” *Wall Street Journal*, November 16, 1983, 60; “Licensing of Activase Marks New Era in Treating Heart Attacks,” Genentech, Inc. Press Releases, November 13, 1987, <http://www.gene.com/gene/news/press-releases/display.do?method=detail&id=4271>; Marilyn Chase, “Genentech Expected to Post Strong Net for 1987, Spurred by Launch of TPA,” *Wall Street Journal*, January 12, 1988, 1.
  18. Nell Henderson, “Biotech Breakthrough Focuses on Heart Attacks; Survival Tech Works on Delivering New Drug,” *Washington Post*, October 12, 1986, H1.
  19. Andrea Gabor and Peter Dworkin, “Superdrugs from Genetic Secrets,” *U. S. News & World Report*, March 24, 1986, 54; Joan O’C. Hamilton, “Biotech’s First Superstar,” *Business Week*, April 14, 1986, 68; Louise Kehoe, “Fresh Blood and New Heart; Eagle Eye,” *Financial Times*, January 19, 1988, 32.

20. The TIMI Study Group, "Comparison of Invasive and Conservative Strategies after Treatment with Intravenous Tissue Plasminogen Activator in Acute Myocardial Infarction," *New England Journal of Medicine*, March 9, 1989, 320, 618–27; Lawrence K. Altman, "Study Finds No Difference in 2 Heart Attack [sic] Drugs," *New York Times*, March 30, 1989; Michael Waldholz, "Genentech Heart Drug Dealt Critical Blow-Head to Head Study Finds TPA Is Only As Effective As Rival Streptokinase," *Wall Street Journal*, March 30, 1989.
21. Michael Waldholz, "Heart Attack Study May Spur Use of Less-Costly TPA Alternative," *Wall Street Journal*, August 12, 1988, 1; Richard L. Hudson, "Genentech's Heart Drug TPA Appears Only to Equal Its Rivals, Report Says," *Wall Street Journal*, September 2, 1988, 1; Marilyn Chase, "Lost Euphoria: Genentech, Battered by Great Expectations, Is Tightening Its Belt," *Wall Street Journal*, October 11, 1988, 1; Marilyn Chase, "Little Difference is Found Between TPA and Rival in Small Study of Heart Drugs," *Wall Street Journal*, November 14, 1988, 1; Michael Waldholz, "Genentech Heart Drug Dealt Critical Blow — Head to Head Study Finds TPA Is Only As Effective As Rival Streptokinase," *Wall Street Journal*, March 30, 1989, 1; "Genentech's Fortunes: A Boost for CD4 and 'Cross-currents' in 1988," *Pharmaceutical Business News*, April 14, 1989; Sabin Russell, "Heart-Attack Drug Study is a Blow to Genentech," *San Francisco Chronicle*, March 9, 1990, A1; "Heart-Attack Drugs: Trials and Tribulations," *Economist*, March 16, 1991, 86; Genentech Inc., *Fiscal 1989 Annual Report* (San Francisco: Genentech Inc., 1989).
22. Charles Petit, "Genentech Beats Cheaper Rival in Battle of Heart Attack Drugs," *San Francisco Chronicle*, May 1, 1993, A1; Genentech Inc., *Fiscal 1994 Annual Report* (San Francisco: Genentech Inc., 1994).
23. Gene Bylinsky, "How Intel Won Its Bet on Memory Chips," *Fortune*, November 1973, 184; Thomas C. Hayes, "Intel's Earnings Grew Sharply in Fourth Quarter," *New York Times*, January 14, 1984.
24. Gordon M. Binder, Amgen (n.p.: The Newcomen Society of the United States, 1998), 10.

25. James Bates, "Biotech Detective Scores Coup: Amgen Scientist Spent Years Searching for the Key to Producing EPO," *Los Angeles Times*, June 2, 1989, 1; David Ewing Duncan, *The Amgen Story: 25 Years of Visionary Science and Powerful Medicine* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 66, 71; Edmund L. Andrews, "Mad Scientists," *Business Month*, May 1990, 54; Pamela Sherrid, "Biotech Battle Royale," *U. S. News 6 World Report*, March 20, 2000, 52; "Billion Dollar Babies: Biotech Drugs as Blockbusters," *Nature Biotechnology*, April 2007.
26. White, Weld & Co. and McDonald & Company, "Prospectus: The Progressive Corporation Common Stock," *The Progressive Corporation*, April 15, 1971; April Dougal Gasbarre (updated by David Bianco), "The Progressive Corporation," *International Directory of Company Histories* (New York: St. James Press, 1999), 397; *The Progressive Corporation, Fiscal 2000 Annual Report* (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 2000).
27. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 20, 27, 53, 67, 71–76.
28. According to Table 1, page 23, in the Bukoski and Korotkin article cited here, in 1970, 3.9 percent of U.S. public secondary schools used computers for instruction. William J. Bukoski and Arthur L. Korotkin, "Computing Activities in Secondary Education," *American Institutes for Research in the Behavioral Sciences*, September 1975, 2–30; Andrew Molnar, "Computers in Education: A Brief History," *THE Journal*, June 1, 1997.
29. Andrew Molnar, "Computers in Education: A Brief History," *THE Journal*, June 1, 1997.
30. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 76–77, 97, 110.
31. Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 127; Stephen Kreider Yoder, "Changing Game: Intel Faces Challenge to Its Dominance in Microprocessors," *Wall Street Journal*, April 8, 1991, A1; Ken

- Siegmann, "Intel Loses Copyright Suit Against Rival," San Francisco Chronicle, March 11, 1994, A1; Jim Carlton and Stephen Kreider Yoder, "Computers: Humble Pie: Intel to Replace its Pentium Chips," Wall Street Journal, December 21, 1994, B1; Don Clark, "Intel's 4th Period Net Fell 37% on Big Charge for Pentium Woes," Wall Street Journal, January 18, 1995, B6; Stewart Alsop and Patty de Llosa, "Can AMD Avoid the Intel Graveyard?" Fortune, April 14, 1997; Ira Sager and Andy Reinhardt, "Chipping at Intel's Lead," Business Week, October 19, 1998, 46; Advanced Micro Devices, Fiscal 1994 and 1998 Annual Reports (Sunnyvale, VA: Advanced Micro Devices, 1994 and 1998).
32. Advanced Micro Devices, Fiscal 1995 Annual Report (Sunnyvale, VA: Advanced Micro Devices, 1995); Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 133–36.
  33. Jim Carlton, "Advanced Micro Woos a Partner to Fight Intel," Wall Street Journal, October 23, 1995, A3; Robert D. Hof and Peter Burrows, "Intel Won't Feel the Heat from this Fusion," Business Week, November 6, 1995; "My Chip is Faster than Your Chip," Business Week, February 10, 1997, 70; "Advanced Micro Lands Deal with Digital," Dow Jones Online News, April 25, 1997; Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 137–39; Ira Sager and Andy Reinhardt, "Chipping at Intel's Lead," Business Week, October 19, 1998, 46; "Semiconductors: The Monkey and the Gorilla," Economist, December 5, 1998, 71.
  34. Dean Takahashi, "More Bad News Puts Intel Rival Further Behind," Wall Street Journal, June 24, 1999, B1; Angela Key, "Hello (Again), Mr. Chips," Fortune, April 3, 2000; "Semiconductors: The Monkey and the Gorilla," Economist, December 5, 1998, 71; Jeffrey L. Rodengen, *The Spirit of AMD: Advanced Micro Devices* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 133–36, 141.
  35. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 167, 173, 175–77, 179–81; Lisa Miller Mesdag, "Famous Victories



- in Personal Software,” *Fortune*, May 2, 1983, 153; Julia Pitta, “Coulda Been a Contender,” *Forbes*, July 10, 1989; John Markoff, “PC Software Maker Novell to Buy Digital Research,” *New York Times*, July 17, 1991.
36. James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992) 176, 190; Lisa Miller Mesdag, “Famous Victories in Personal Software,” *Fortune*, May 2, 1983, 153; Julia Pitta, “Coulda Been a Contender,” *Forbes*, July 10, 1989.
37. Marcia Stepanek, “Q&A with Progressive’s Peter Lewis,” *Business Week*, September 12, 2000; “About Us: Provisions of Proposition 103 Affecting the Rate Regulation Division,” California Department of Insurance, <http://www.insurance.ca.gov/0500-about-us/0500-organization/0400-rate-regulation/prop-103.cfm>; The Progressive Corporation, Fiscal 1991 Annual Report (Mayfield Heights, OH: The Progressive Corporation, 1991).
38. Stephen Phillips, “Driven to Succeed Peter Lewis, Progressive’s Artful Chief Exec, Aims to Overtake Auto Insurance Industry’s Leaders,” *Plain Dealer*, September 1, 1996, 1.1; “Ralph Nader Biography,” Academy of Achievement, <http://www.achievement.org/autodoc/page/nadObio-l>; James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: Harper-Business, 1992), 76; Brian Dumaine, “Times are Good? Create a Crisis,” *Fortune*, June 28, 1993, 123; David Craig, “Progressively Thinking,” *USA Today*, September 15, 1994, 01.B; Carol J. Loomis, “Sex. Reefer? And Auto Insurance!” *Fortune*, August 7, 1995, 76.
39. Betsy Wiesendanger, “Progressive’s Success is No Accident,” *Sales & Marketing Management*, September 1991, 57; Ronald Henkoff, “Service is Everybody’s Business,” *Fortune*, June 27, 1994, 48; Carol J. Loomis, “Sex. Reefer? And Auto Insurance!” *Fortune*, August 7, 1995, 76; “Leading Writers of Private Passenger Auto Insurance,” *Best’s Review*, September 1988, 22; “All Private Passenger Auto,” *Best’s Review*, October 1998; “Gearing Up: Insurers are Using Driver Safety Programs, Sharply Focused Advertising and the Internet to Court

- Teen Drivers,” Best’s Review, October 2003; Chuck Salter, “Progressive Makes Big Claims,” Fast Company, November 1998, 176.
40. Malcolm Gladwell, *Outliers*, paperback edition (New York: Back Bay Books/Little Brown and Company, 2011), 20–30.
41. Наши подсчеты приведены в разделе «Принципы исследования». Стоит отметить, что у Малкольма Гладуэлла в данных книги «Гении и аутсайдеры» имеются расхождения. В бумажном издании (New York: Back Bay Books/Little Brown and Company, 2011) на страницах 22–23 Гладуэлл обсуждает статистические данные, собранные канадскими психологами Роджером Барнсли и Э. Томпсоном: «Он [Барнсли] изучил состав Национальной хоккейной лиги. То же самое. Чем внимательнее Барнсли всматривался, тем больше убеждался в том, что перед ним не случайное совпадение, но железный закон канадского хоккея: в любой элитной группе хоккеистов, среди лучших из лучших, 40% приходится на рожденных с января по март, 30% — на рожденных с апреля по июнь, 20% — с июля по сентябрь и лишь 10% — с октября по декабрь». В примечании к бумажному изданию Гладуэлл дает такую ссылку: «Роджер Барнсли и Э. Томпсон выложили результаты своего исследования на сайте <http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm>». Этот сайт, в свою очередь, отсылает к статье Барнсли и Томпсона в такой форме: “Источник: Barnsley RH, Thompson AH, Barnsley PE (1985). Hockey success and birth-date: The relative age effect. *Journal of the Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation*, Nov.-Dec., 23–28.” Мы отыскали эту статью в библиотечном архиве (онлайн она отсутствует), и таблица по датам рождения игроков НХЛ в этой статье («Таблица 2, месяца рождения игроков НХЛ сезона 1982/83» на с. 24) дает расклад: 32,0% / 29,8% / 21,9% / 16,2%. Даже с такой поправкой наш контраргумент относительно дат рождения не утрачивает силу: подлинная элита, принятая в Зал Славы хоккея, не зависит от каких-либо изначальных преимуществ, которыми обладают в начале карьеры молодые игроки, появившиеся

на свет в начале календарного года. Великие попадают в группу 10х независимо от даты рождения.

42. "Athlete Profile: Ray Bourque," Sports Illustrated, February 3, 1998, <http://sportsillustrated.cnn.com/olympics/events/1998/nagano/athletes/235.htm>; "Ray Bourque," National Hockey League, <http://www.nhl.com/ice/player.htm?id=8445621>; "Ray Bourque," HockeyDB.com, <http://www.hockeydb.com/ihdb/stats/pdisplay.php?pid=520>; Robin Finn, "Bourque: A Star Without the Sparkle," New York Times, February 3, 1986; Joe Lapointe, "Hockey: Bourque, at 33, is Still Mr. Defense," New York Times, January 21, 1994; "Athlete Profile: Ray Bourque," Sports Illustrated, February 3, 1998, <http://sportsillustrated.cnn.com/olympics/events/1998/nagano/athletes/235.htm>; Nancy Marrapease-Burrell, "The Clock Chimes for Father Ice Time," ESPN, [http://espn.go.com/classic/biography/s/Bourque\\_Ray.html](http://espn.go.com/classic/biography/s/Bourque_Ray.html); "One on One with Ray Bourque," Hockey Hall of Fame, <http://www.legendsofhockey.net>; NHL Stats, <http://www.nhl.com/ice/statshome.htm>.
43. Greensboro Youth Hockey Association, <http://www.gyhastars.com/Page.asp?n=9340&org=gyhastars.com>.
44. Friedrich Nietzsche, *Twilight of the Idols* (Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1997). Примечание: книга впервые вышла на немецком языке в 1888 году.
45. Lamar Muse, *Southwest Passage: The Inside Story of Southwest Airlines' Formative Years* (Austin, TX: Eakin Press, 2002), 92.
46. "Pacific Southwest Airlines: Speech by Paul C. Barkley, President, to the Society of Airline Analysts of the New York Society of Security Analysts, June 23, 1982," Wall Street Transcript, August 9, 1982.
47. Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 234, 245, 262, 281, 283, 291, 295; Howard D. Putnam with Gene Busnar, *The Winds of Turbulence* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 206–7; "PSA Inc. Debt Rating is Lowered by Moody's," Wall Street Journal, October 7, 1982, 41; "PSA Plans Layoffs, Melding of Operations," Wall Street Journal, December 1, 1983; "PSA's Airline

Warns of Closing if Workers Make No Concessions,” Wall Street Journal, November 12, 1984, 1.

48. Richard F. Hubbard and Jeffrey L. Rodengen, Biomet Inc: From Warsaw to the World (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 2002), 12–29; David Cassak, “Biomet’s Contrarian Conservatism,” Business and Medicine Report, May 1999.

### Эпилог

1. Scott Fitzgerald, *The Crack-Up* (New York: New Directions; 1945), 57.

### Часто задаваемые вопросы

1. David Breashears, *High Exposure* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 285; Sally B. Donnelly, “One Airline’s Magic: How Does Southwest Soar Above its Money-Losing Rivals? Its Employees Work Harder and Smarter, in Return for Job Security and a Share of the Profits,” Time, October 28, 2002, 45; Robert McGough, “Like to Drink and Drive?” Financial World, November 27, 1990, 27; The Progressive Corporation, Fiscal 1981 Annual Report (Mayfield Village, OH: The Progressive Corporation, 1981), 11; Noreen Seebacher, “Stryker Products: Just What the Doctor Ordered,” Detroit News, May 6, 1991, 3F; Geoffrey Brewer, “20 Percent — Or Else!” Sales & Marketing Management, November 1994; Barry Stavro, “Amgen Bets Its Future on Biotech Anemia Drug,” Los Angeles Times, May 12, 1987, 9A; Gordon M. Binder, “Amgen,” The Newcomen Society of the United States, 1998, 19; Tom Wolfe, “The Tinkerings of Robert Noyce,” Esquire Magazine, December 1983, 346–74; Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip* (New York: Oxford University Press Inc., 2005), 151, 157, 163; James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: HarperBusiness, 1992), 260; Rich Karlgaard, “ASAP Interview: Bill Gates (Microsoft Corp.’s CEO),” Forbes, December 7, 1992; Julia Lawlor, “Microsoft’s Rite of Spring,” USA Today, April 8, 1993, 01B; Geoffrey Smith and James Ellis, “Pay That was Justified — And

- Pay that Just Mystified,” *Business Week*, May 6, 1991.2. William Patrick Patterson, “Software Sparks a Gold Rush,” *Industry Week*, October 17, 1983; Dennis Kneale, “Overload System: As Software Products and Firms Proliferate, A Shakeout is Forecast,” *Wall Street Journal*, February 23, 1984; “25-Year PC Anniversary Statistics,” *Computer Industry Almanac Inc.*, <http://www.c-i-a.com/pr0806.htm>, Michael Miller, “More Than 1 Billion Sold,” *PCMag com*, August 6, 2002, <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,427042,00.asp>.
2. William Patrick Patterson, “Software Sparks a Gold Rush,” *Industry Week*, October 17, 1983; Dennis Kneale, “Overload System: As Software Products and Firms Proliferate, A Shakeout is Forecast,” *Wall Street Journal*, February 23, 1984; “25-Year PC Anniversary Statistics,” *Computer Industry Almanac Inc.*, <http://www.c-i-a.com/pr0806.htm>, Michael Miller, “More Than 1 Billion Sold,” *PCMag com*, August 6, 2002, <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,427042,00.asp>.

### **Принципы исследования**

1. Исследование поведения организаций опирается на следующие работы по методологии исследования частных случаев: Juliet M. Corbin and Anselm C. Strauss, *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Thousand Oaks, CA Sage Publications, 2008, 3rd ed) Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods* (Thousand Oaks, CA Sage Publications, 2009, 4th ed) Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis An Expanded Sourcebook* (Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1994, 2nd ed). Пример финансового исследования: Марк Чен в статье в *Journal of Finance* (2004 год) анализировал, почему некоторые компании ограничили снижение цен на опционы, а другие — нет. Сначала он взял компании с ограничениями по переоценке опционов (отбирая по зависимой переменной), а затем сопоставил эти компании с парами, подобранными по сходству

отрасли, размеру и году наблюдения (Mark A. Chen, "Executive Option Repricing, Incentives, and Retention," *Journal of Finance*, June 2004, 1167–99). Другие финансовые исследования в парах проводили Belen Villalonga, "Does Diversification Cause the 'Diversification Discount'?", *Financial Management*, Summer 2004, 5–27, and Kenneth Lehn and Annette Poulsen, "Free Cash Flow and Stockholder Gains in Going Private Transactions," *Journal of Finance*, July 1989, 771–87.

В медицине широко применяется метод сопоставления образца из основной и контрольной группы, например: Andrew D. Shaw et al, "The Effect of Aprotimn on Outcome after Coronary-Artery Bypass Grafting," *New England Journal of Medicine*, February 2008, 784–93, and Jack V. Tu et al., "Effectiveness and Safety of Drug-Eluting Stents in Ontario," *New England Journal of Medicine*, October 2007, 3571393–1402.

2. См. Kathleen M. Eisenhardt and Melissa E. Graebner, "Theory Building from Cases Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, February 2007, 25–32.
3. Jeffrey A. Martin and Kathleen M. Eisenhardt, "Rewiring Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations," *Academy of Management Journal*, April 2010, 265–301. Из ряда схожих проектов шести компаний они отобрали по два проекта от каждой, один с высокой, другой с низкой отдачей (отбор по зависимой переменной). Пара проектов одной компании подбиралась по сходству масштаба, ресурсов, сложности, важности и типа. Изучая эти тщательно подобранные пары, авторы статьи провели качественный контрастный анализ и предложили новые гипотезы для объяснения несовпадения результатов.
4. В науке отбор по зависимой переменной зачастую отвергается как неудачный способ исследования, однако такая оценка этого метода вызвана неверным пониманием термина. Отвергают этот метод постольку, поскольку предлагается отбор по успеху, то есть лишь по одному параметру (успех) зависимой переменной, и за бортом остается ряд интересных случаев, в том числе

провалы. Но наш подход принципиально отличается тем, что мы учитываем оба параметра зависимой переменной, успех и неуспех. Мы согласны в том, что изучение исключительно успешных событий было бы узким и ограниченным, и потому включаем в нашу работу контрольную группу (компаний с посредственным или плохим результатом).

5. Два источника — это Gary Kissel, *Poor Sailors' Airline: A History of Pacific Southwest Airlines* (McLean, VA: Paladwr Press, 2002), 171–7 и Lamar Muse, *Southwest Passage: The Inside Story of Southwest Airlines' Formative Years* (Austin, TX: Eakin Press, 2002), 84.
6. Классический пример анализа случая в организационной социологии — Nancy B. Tuma and Michael T. Hannan, *Social Dynamics: Models and Methods* (Orlando, FL: Academic Press, 1984).
7. Эта мысль удачно сформулирована в процитированной выше статье Eisenhardt and Graebner (2007).
8. Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 2008, 4th ed).
9. В социальной психологии имеется давняя традиция исследования ложных атрибуций каузальности, в том числе атрибуций в свою пользу: люди склонны приписывать позитивный исход своим действиям, а плохой исход объяснять влиянием внешних факторов. Хороший обзор этой темы см. Lee Ross and Richard E. Nisbett, *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1991).
10. Это составляло основное открытие в книге Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Boulder, CO: Jim Collins, 2009).
11. Мы ограничили себя кругом компаний, данные которых отражены в базе CRSP, по следующим причинам:
  - CRSP отслеживает все акции, котируемые на NYSE, AMEX и NASDAQ. Это, на наш взгляд, весьма репрезентативная выборка данных, опираясь на которую мы и отбирали компании, которые провели IPO в интересующий нас период.

- CRSP — самый надежный источник регулярных данных по доходности акций, что позволило нам проводить жесткое пошаговое сопоставление работы компаний. Для того чтобы мы могли оценить, соответствует ли деятельность компании финансовым критериям, установленным нами для этого исследования, прежде всего требовалось, чтобы эта компания присутствовала в базе данных CRSP. Альтернативную базу данных, SDC, мы использовать не стали, так как обнаружили в ней некоторые изъяны с точки зрения наших задач.
12. 3001 компания появилась в базе данных CRSP одновременно, 29 декабря 1972 года. Такой массив информации в один день связан с тем, что в базу данных разом вошли все компании, котируемые на NASDAQ. Нас беспокоил вопрос, не окажется ли наше требование в три раза превысить рыночный коэффициент несправедливым по отношению к некоторым компаниям, которые прошли IPO незадолго до этой даты. Поскольку сама по себе дата 29.12.72 — случайное историческое событие, могло оказаться так, что некоторые компании напрасно исключены из рассмотрения этой однократной аномалией. Чтобы устранить подобную проблему, мы выявили компании, попавшие в поле зрения 29.12.72, чей коэффициент оказался между 2 и 3 (всего 46 компаний). Тщательно проверив эти 46 компаний, мы не обнаружили среди них достаточно сильных, которые могли бы пройти сквозь другие наши «сита». Для того чтобы исключить эти компании из рассмотрения, хватало причин: низкий доход, нестабильность, невысокий, а то и отрицательный коэффициент рентабельности, а также неустановленная дата IPO. Кроме того, любая компания, которая не смогла в период с 1972 по 1992 год поддерживать коэффициент по отношению к рыночному на уровне хотя бы трехкратного превышения, была для нас нежеланным кандидатом независимо от ее успехов до 29.12.72. Итак, мы решили не делать никаких скидок компани-



ям, появившимся на радаре 29.12.72, и отсеивать их, как и все прочие, если они не соответствуют требованию 3х.

13. «Годом отсчета» для Microsoft (1986), Amgen (1983) и Stryker (1979) будет год IPO; Intel, Southwest Airlines и Progressive провели IPO в 1971 году, но в базу CRSP включены с января 1973 года, и это их точка отсчета. Для Biomet мы принимаем за точку отсчета год, когда в базе данных CRSP появилась ее пара Kirschner (1986), потому что она вошла в эту базу позже, чем Biomet (1983).
14. Точнее, период анализа начинается с первого месяца, когда данные по доходности акций компании из группы 10х появились в базе CRSP, и продолжается по 28 июня 2002 года. Первым месяцем оказывается зачастую следующий за IPO или более поздний (для Southwest, Progressive, Intel, которые отражаются в базе данных CRSP лишь с января 1973 года). Мы взяли за точку отсчета IPO компании Kirchner (1986), так как она была акционирована позже, чем Biomet.
15. Классификация уровней и типов инновации проводится в ряде академических исследований. К числу классических работ относятся Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, March 1990, 9–30; Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, September 1986, 439–65; Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
16. Сюда же входят постепенные инновации, хотя очень незначительные инновации и небольшие «штрихи» к имеющимся продуктам могут и не отразиться на радаре (поэтому мы не можем судить о различиях между компаниями по количеству совсем маленьких инноваций).

17. Источник: база данных Патентного бюро США (United States Patent and Trademark Office, USPTO, <http://patft.uspto.gov/netahtml/PTO/search-adv.htm>). Мы считали количество патентов, полученных за год (но к тем же результатам приведет и подсчет заявок на патенты). Сюда входят все патенты, выданные со дня основания компании (Amgen в 1980, Genentech в 1976) по 2002 год, в то время как график в главе 7 отражает лишь период с 1983 года по 2002 год.
18. При оценке инновационности исследователи обычно учитывают не только количество патентов (которое сильно зависит от склонности компании патентовать каждое свое новшество), но и среднее количество цитирований этих патентов в дальнейшем. Это позволяет точнее понять качество и значимость каждого открытия. Мы попросили профессора Ясита Сингха подобрать данные по цитированию патентов Amgen и Genentech (профессор располагает обширнейшей базой данных по патентному цитированию для тысяч компаний в разных странах). При всем разнообразии параметров, которые учитываются в патентном цитировании, мы прибегли к самому простому методу: профессор сообщил нам количество случаев цитирования для каждого патента и среднее число цитирований на патент. Немногие патенты упоминались часто, большинство крайне редко, но средняя величина по базе данных профессора Сингха составила 6,6. Сингх писал нам: «Даже внутри своей специфической отрасли Genentech превышает среднюю величину — ее коэффициент 1,1 (1,0 составляет норму), Amgen же и тут оказалась ниже среднего — 0,78» (личное письмо от 2 июня 2010 года). См. статью о применении патентного цитирования как метода оценки и описание базы данных Сингха: Jasjit Singh, “Distributed R&D, Cross-Regional Knowledge Integration and Quality of Innovative Output,” *Research Policy*, 2008, 77–96.
19. Поскольку пули по определению — эксперименты небольшого масштаба, они могут порой и не отражаться в документах компании и в СМИ. Поэтому мы, возможно, указываем заниженное

число пуль, но и в таком случае погрешность должна быть более-менее одинаковой для всех рассматриваемых компаний. При классификации ядер подобных проблем не возникает — это большие, хорошо заметные инвестиции и усилия компании.

20. Многие ученые проявили интерес к фактору удачи в обществе и в особенности на финансовых рынках. Их труды побудили нас рассмотреть удачу как одну из переменных. Хотя работ в этой области существует уже немало, самыми известными остаются две книги Нассима Талиба: *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets* (New York: Random House, 2005, 2nd ed.) и *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2010, 2nd ed.).
21. The Hockey Hall of Fame, <http://www.hhof.com>.
22. Мы специально разделили уроженцев Канады, принятых в Зал Славы, рожденных до 1950 года и сыгравших хотя бы один сезон в НХЛ, на группы по году рождения: 1873–1899 ( $N = 21$ ), 1900–1929 ( $N = 63$ ) и 1930–1949 ( $N = 36$ ). На январь-март приходится такой же процент игроков, принятых в Зал Славы, как и в целом детей в популяции, рожденных в этот сезон, — для всех годов, кроме 1900–1929, когда 15,9% игроков из Зала Славы появились на свет в январе против 8% «обычных» детей в популяции, и 12,7% рождений пришлось на декабрь против также 8% в популяции. В 1930–1949 годах больше всего игроков из Зала Славы дали январь (13,9%), август (13,9%) и декабрь (13,9%), то есть никакого преимущества за первым кварталом года. Короче говоря, даже поднимая данные за много десятилетий, мы не выявим определенной тенденции в пользу рожденных в январе или в первом квартале.
23. Франк Тровато и Дейн Одинак снабдили нас приблизительными данными по рождаемости в Канаде с 1926 по 1981 год — эти данные приведены в их журнальной статье: Frank Trovato and Dave Odynak, “The Seasonality of Births in Canada and the Provinces 1881–1989: Theory and Analysis,” *Canadian Studies in Population*,

1993, 1–41. Мы использовали неоткорректированные цифры, поскольку они весьма схожи с данными, приводимыми в других исследованиях. См., например, само исследование о связи месяца рождения с успехом хоккеиста: Roger H. Barnsley, Angus H. Thompson, and Paula E. Barnsley, “Hockey Success and Birth-Date: The Relative Age Effect,” *Journal of the Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation*, November 1985, 23–28.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Мы не смогли бы осуществить наш проект без маленькой армии, каждый воин которой вложил в эту работу немало времени и ума.

У нас была прекрасная команда исследователей: умные, любознательные, не пугающиеся авторитетов, фанатично дисциплинированные люди, работать с которыми — одно удовольствие. Я хотел бы отдельно поблагодарить каждого из наших помощников: Робин Битнер — за многолетний кропотливый анализ; Кайла Блэкмера — за открытия в сфере турбулентности; Брэда Колдуэлла — за анализ Biomet и Southwest; Адама Седерберга — за отбор компаний и анализ IPO; Лорен Куже — за сбор свежих сведений по компаниям группы 10x; Теренса Каммингса, он же Гранд, за тысячи часов, вложенные в различные

разделы проекта; Дэниеля ДеВиспелара за анализ Amgen; Тодда Драйвера за анализ лидеров-десятикратников и обновление данных по группе 10x; Майкла Грэма за отбор пар и сравнительный анализ; Эрика Хагена за список IPO, проверку рецептов СМаК и мозговитость; Райана Холла за количественный анализ; Бет Хартман за анализ турбулентности и помощь в отборе компаний; Дебору Нокс за анализ турбулентности по отраслям и расширенный анализ IPO; Майкла Лейна за подбор пар для сравнения и сравнительный анализ; Лорили Линфилд за обновление данных по компаниям и многолетнюю работу по СМаК; Николаса Осгуда за анализ турбулентности по отраслям; Кэтрин Паттерсон за подбор контрольной группы и сравнительный анализ; Мэтью Умангста за бэкап-анализ и исследование закона Мура; Натаниеля (Нэти) Зола, ставшего гуру по сопоставлению Southwest Airlines с Pacific Southwest Airlines (PSA). Среди ассистентов Мортена мы бы хотели особо поблагодарить Криса Аллена за анализ данных, Мухаммада Рашида Ансари за анализ отраслей, Джейн Брокхерст за техническую помощь, Эттрас Юинг Чанг за сверку данных, Хендрику Эскофьер за техническую помощь, Ройзин Келли за техническую помощь, Чилтиму Зилберцан за анализ финансовых данных, Филиппу Зилберцан за анализ данных по Microsoft и Apple, Уильяма Симпсона за анализ данных, Джину Кариоджа Шигети за выборочный анализ данных по компаниям, Нану фон Бернут за многолетний замечательный труд и усердие, с которым она осуществила огромное

количество нужных для этой работы исследований, и Джеймса Цейтлера за анализ данных.

Мы многим обязаны внимательным читателям, которые читали черновые варианты книги, критиковали ее, предлагали исправления и на каждом этапе способствовали ее улучшению. За откровенность, глубину и широту мысли мы бы хотели поблагодарить Рона Аднера, Джоэля Эллисона, FACHE, Криса Барбары, Джеральда (Джерри) Белла, Даррелла Биллингтона, Кайла Блэкмера, Джона Бремена, Уильяма Букенена, Скотта Калдера, Робина Кейпхарта, Скотта Седерберга, Брайана Корнелла, Лорен Куже, Джеффа Доннелли, Тодда Драйвера, Дэвида Данкана, Джоанн Эрнст, Майка Фейта, Эндрю Фейлера, Клаудио Фернандес-Араос, Эндрю Фимиано, Кристофера Формана, Джона Фостера, Дика Фроста, Ицика Голдбергера, Майкла Грэма, Эда Гринберга, Эрика Хагена, Бекки Холл, Райана Холла, Бет Хартман, Лиз Херон, Джона Хесса, Джона Хилла, Ким Холлингсуорт Тейлор, Томаса Хорнбейна, MD, Лейн Хорнунг, Зейна Хаффмана, Кристин Джонс, Скотта Джонса, Дэвида Кеннеди, Аллана Хазея, Бетину Коски, Эву Кристенсен, Брайана Ларсена, Кайла Лекоффа, Джима Линфилда (отца Лорили), Эда Людвига, Вистара Макларена, Дэвида Максвелла, Кевина Макгарви, MD, MBA, Билла Макнабба, Анну-Уорли Молтер (SFVG), Майкла Джеймса Молтера, Кларента Отиса мл., Ларри Пензака, Джерри Петерсона, Эми Прессман, Сэма Прести, Майкла Прутинга, Дэвида Ри, Джима Рейда, Невилля Ричардсона, Сару Ричардсон, Кевина Румона, Дэвида Сэльерса,

Кима Санчеса Раэля, Виджея Сате, Кигана Скэнлона, Дирка Шлимма, Уильяма Шустера, Анабель Шайерс, Элисон Синклер, Тима Тассопулоса, Кевина Тэвила, Джин Тейлор, Тома Тирни, Николь Туми Дэвис, Мэттью Унангста, Нану фон Бермут, Лоренса Уэбба, Дэви Уикли, Чака Векслера, Дэйва Визероу и Натаниеля (Нэтти) Золя. Мы также благодарим Констанс Хейл, Джефффри Мартина и Филиппа Симонс дос Сантос за внимание, которое они уделили методологическому разделу книги. Кроме того, мы хотели бы поблагодарить Сальваторре Фаззолари, Дениса Годчарльза, Бена Лидла мл., Эвана Шапиро, Роя Спенса и Джима Уиддла за интересные разговоры и полезную критику.

Мы также благодарим Транспортную библиотеку при Университете Северо-Запада, предоставившую нам доступ к ежегодным отчетам PSA; бизнес-библиотеку имени Уильяма Уайта при Университете Колорадо; Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP) за высококачественную информацию и прекрасное обслуживание; Ясита Сингха за информацию по патентам и глубокие мысли; Дениса Бейла и Лори Дробо за наш кочующий офис; Ли Уилбэнкса за участие в первоначальном обсуждении концепций; Алекса Толла за корректуру; Алана Уэббера за дивные разговоры, в которых рождались ключевые идеи; Джима Лонага за терпение в казавшемся бесконечном пути; Томми Кэлдуэлла за проверку концепций десятикратников на отвесных скалах и всю Банду Братьев Джима. Мортен приносит



особую благодарность Гарвардской школе бизнеса, INSEAD и Университету Калифорнии (Беркли), где он работал в годы, когда занимался этим исследованием.

Большое спасибо Деборе Нокс, отредактировавшей окончательный вариант текста, добивавшейся от нас ясности и последовательности, пробовавшей на зуб каждую идею: она включала общий план, проверяя концепции, и ближний план, всматриваясь в детали. Мы благодарим Джеймса Робба за работу с графиками, неистощимую креативность и крепкую дружбу. Мы благодарим Дженет Броккет за творческую искру и дизайнерский гений. Мы благодарим Кэрин Маруни, нашего дальновидного проводника по опасной территории. Мы благодарим Питера Молдейва за обдуманные и благожелательные советы. Мы благодарим Холлис Хеймбуч, которая сразу поверила в эту работу, неустанно вела нас по изменчивому издательскому ландшафту и трудилась в истинно партнерском духе. Мы благодарим Питера Гинсберга за постоянство, с каким он творчески и нестандартно улаживал любые споры к радости всех участников.

Мы благодарим членов команды ChimpWorks, которые дали Джиму возможность посвятить все свои силы крупным творческим проектам. За помощь в начале работы благодарим Брайана Бэгли, Патрика Блейкмора, Тэффи Хайтауэр, Викки Мосур Осгуд и Лору Шухат. Мы благодарим Джефа Дейла, нашего стратегического парашютиста, за мудрый и уверенный взгляд; Джуди Данкли за приверженность точности и аккурат-

ности (и трогательные переживания); Джоан Эрнст, председателя совета, несравненную в деле анализа проблем и провоцирования мысли; Майкла Лейна за многолетнюю продуктивную непочтительность к авторитетам; Сью Барлоу Толл, нашего управляющего — в какие только кроличьи норы она ни заглядывала; Кэти Уорленд-Тернер, правую руку Джима, наделенную удивительным талантом заводить друзей и строить отношения. Мы благодарим Робина Битнера и Лорили Линфилд за героическую преданность проекту в завершающие годы — они привнесли в нашу команду энергию и свет.

Наконец, мы в неоплатном долгу перед нашими супругами, Джоанной Эрнст и Хелен Хансен, за неутомимую поддержку, суровую критику и терпение, сопутствовавшие нам на протяжении девяти лет работы. Без них эта книга не была бы написана.