

## 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 10×, мы систематически сопоставляли данные с выводами прежних наших исследований. Эмпирические данные подтвердили, что группа 10× 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 большим 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 выяснить, 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 неправлялся, 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 1990-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 третьюесортную 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 приспособливаться ко всем неожиданностям.

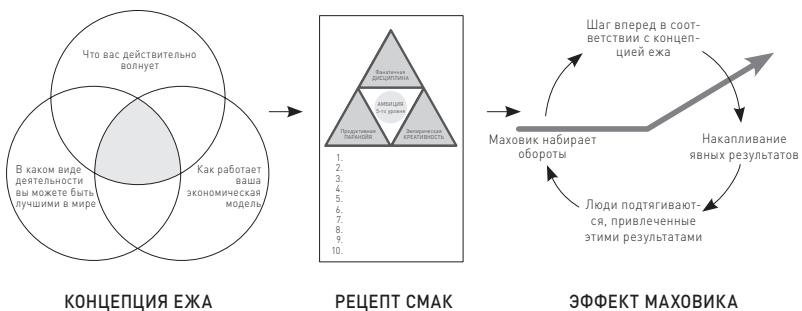
*Есть ли связь между рецептом СМаK и концепцией ежа в «От хорошего к великому»?*

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 частности соответствующих этой концепции, — словно оборот за оборотом раскручивался гигантский маховик. Рецепт СМаK 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 СМаK 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 маховика – рейс за рейсом, город за городом, терминал за терминалом; из года в год маленький техасский стартап прос и превратился в успешнейшую авиакомпанию.



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

Основное правило при написании рецепта CMaK – сразу браться 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 сделались 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 проделывает 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 10×, 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, ядра 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 экономикам 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 «тиrании «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 10×, мы нашли достаточно примеров Гения союза «и».

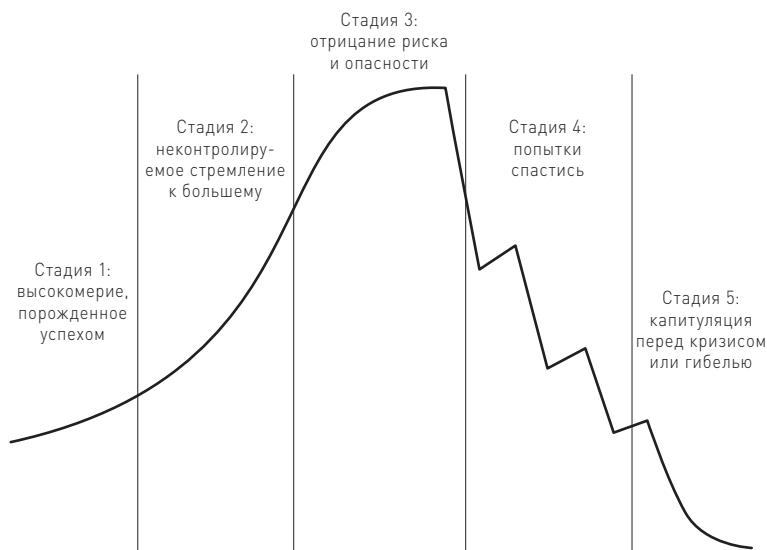
Дисциплинированный	И	Креативный
Эмпирическая проверка	И	Решительные шаги
Осмотрительность	И	БИХАГи (большие наглые цели)
Параноидальный	И	Отважный
Яростно амбициозный	И	Не эгоцентричный
Строгие стандарты и требования, никаких оправданий	И	Никогда не заходит слишком далеко, умеет придержать коней
Двадцатимильный 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
Движется 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 непристрелянны ядра и соблюдая свой рецепт СМак, компании спасутся от второй стадии; концепция «лидерства над линией смерти» (запастись 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 Мортеном 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 шифоко 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 обрушаются гигантские, стремительные, непредсказуемые силы, которые вы совершен-но не в состоянии контролировать и которые могут существен-но 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 поразмысльить 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?*

Неизбежно. 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 жесткой 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 микрочипов, 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 оседали 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.