

Глава 2

ГРУППА 10×

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 мобильников, ни спутниковой связи, которые позволили бы им связаться с базой, не существовало, да и на спасателей надежды не было. Экспедициям предстояло спрашивать 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 холодах покрываются инеем. Кроме того, пони проваливаются в снег и не едят мяса. Амундсен же планировал пристрелить по дороге ослабевших собак и кормить их мясом более сильных.

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

Амундсен, в отличие от Скотта, отмечал флагом не только те места, где устраивал хранилища, но и подступы к ним — их он пометил двадцатью черными вымпелами, хорошо заметными на белом снегу. Он очертил круг радиусом в десять километров, чтобы на обратном пути найти склад, даже если непогода сбьет 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 многое 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° ... 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° 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 вывели ряд схожих поведенческих черт, которые отличают десятикратников от обычных руководителей, с которыми мы их сравнивали. В этой главе мы перечислим эти черты, а в следующих главах покажем, как десятикратники, благодаря своим качествам, строили свои компании и вели их к успеху.

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

Они *не* более креативны.

Они *не* более дальновидны.

Они *не* более харизматичны.

Они *не* более честолюбивы.

Они *не* более удачливы.

Они *не* более готовы рисковать.

Они *не* более отважны.

Они *не* более склонны к серьезным и смелым шагам.

Поймите правильно: мы отнюдь не утверждаем, будто десятикратникам не хватает креативности и смелости, честолюбия,

готовности делать большие ставки. Они обладают всеми этими чертами, но эти черты есть и у их менее успешных соперников.

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

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

Десятикратники воплощают эту ответственность, опираясь на три поведенческих принципа: фанатичная дисциплина, эмпирическая креативность и продуктивная паранойя. За этими принципами стоит единая движущая сила — амбиция пятого уровня (см. рис. 2.1). Далее мы разберем подробнее, как поведенческие принципы соотносятся с достижениями десятикратников в хаотичных и непредсказуемых условиях. Фанатичная дисциплина ведет компании группы 10× 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 сразу на 19%¹.

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 манипуляции, 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»².

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 упростивал 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 влияния³.

Почему я помещаю эту историю в рубрику «дисциплина»?

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

В следовании своей цели десятикратники беспощадны, несгибаемы, упорны до маниакальности. Внешние события не могут их поколебать, они не бросаются из стороны в сторону вместе со всем стадом, не хватаются за самые соблазнительные шансы, если те не соответствуют их плану. Этим людям свойственны цельность и непоколебимость: они не отступятся от своих стандартов и настолько дисциплинированы, что никогда не переоценивают свои силы. Мы всей нашей исследовательской командой подбирали определение для того рода дисциплины, которую наблюдали у десятикратников. В той или иной мере дисциплинированы большинство руководителей, но лидеры группы 10× 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»⁴. 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 выросла 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»⁵. Снимаясь для обложки Texas Monthly, Келлегер предстал в белом костюме, расстегнутом на голой груди: фотограф запечатлел его в тот момент, когда Херб выделявал коленце в стиле Элвиса Пресли. Подпись гласила: «Безумный Херб»⁶. 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 армрестлингом⁷. Любаясь 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 книг⁸. 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»⁹.

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 CEO, 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»¹⁰.

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»¹¹.

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 группы¹². Десятикратники же, прокладывая свой маршрут в неопределенных обстоятельствах, не оглядываются на традиционные представления и на то, как поступают другие. Их не волнует даже мнение экспертов и гуру. Они полностью сосредоточиваются на эмпирических данных.

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

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,

* 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 ПАРАНОЙЯ. 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 ужастиками один из присутствующих заметил Балмеру: «Страшно подумать, что бы вы наговорили в неудачный день»¹³.

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 доходов¹⁴.

«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 Microsoft¹⁵.

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»¹⁶.

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 месяца¹⁷.

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»¹⁸.

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 Джобс¹⁹. Мы не пытаемся доказать, что упадок был спровоцирован отпуском Джона Скалли, что этот руководитель был ленив (когда он засучивал рука-ва, мало кто мог сравниться с ним усердием). Суть в другом: Гейтс находился в состоянии продуктивной паранойи *всегда*, невзирая ни на какие успехи Microsoft²⁰.

Десятикратники отличаются от менее успешных лидеров сверхбдительностью, 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 опасность²¹.

* 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 гибелю 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 массированной 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 компаний, 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 10×), 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 фондами 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 неуспеху* компании²². 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) CEO, Миллер осудил затею односторонне выгодных опционов. К чему хватать больше, и больше, и больше лишь ради того, чтобы иметь больше, и больше, и больше? «Какова ценность еще 100 000 акций? — фыркал он. — С какого-то момента станешь жертвой неконтролируемой жадности, и только»²³.

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 высывался 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. Присматривая 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»²⁴. Ежегодные послания акционерам Льюис подписывал своеобразно: «Радость, любовь, мир — Питер Льюис». Однажды накануне Хеллоуина он воировался на совет директоров в костюме Одинокого Рейнджера, расстреливая пистоны под увертюру из «Вильгельма Телля», —