

## 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 вымпелами, хорошо заметными на белом снегу. Он очертил круг радиусом в десять километров, чтобы на обратном пути найти склад, даже если непогода собьет его с курса. Чтобы облегчить себе обратный путь, Амундсен каждую четверть мили оставлял 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 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 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.*