



# Великие по собственному выбору

## Фанатичная дисциплина

- Правило 20 мильевого марша
  - Четкие ориентиры
  - Добровольные самоограничения
  - План соответствует конкретной компании
  - Компания в силах контролировать выполнение этого плана.
  - Установлены подходящие сроки - достаточно продолжительные чтобы успеть все сделать но достаточно короткие чтобы не сбиться с курса.
  - Компания сама для себя разрабатывает этот план.
  - План выполняется неукоснительно.
- 7 признаков правильного 20 мильевого марша
- Заметки

## Отдача от удачи

- Ключевой вопрос не в том удачлив ты или нет, а в том, умеешь ли ты получить отдачу от удачи.
- Отдача может быть как от удачи так и от не удачи.
- Однократное событие удачи, даже самое выдающееся, не сделает компанию великой, но однократная большая неудача или чересчур затянувшаяся полоса неудач может привести к катастрофе.
- Необходимо думать заранее что неудачи подстерегают везде и готовиться к ним.

## Эмпирическая креативность

- Сначала пули, потом ядра
  - Пуля - это недорогостоящий, нерискованный и не отвлекающий компанию от основного дела тест или эксперимент
  - Пристрелять ядро ~ значит получить подкрепление из реального опыта, эмпирическое подтверждение того, что большая ставка принесет успех.
  - Если после пристрелки пулями не перейти к канонаде, отдача будет лишь средней.
  - для каждой среды имеется свой порог инноваций, то есть минимальный уровень инновации, не достигнув которого компания не сможет даже принять участие в конкурентной борьбе.
- Заметки

## Рецепт СМАК

- Заметки
- СМАК - Специфика, методичность, константа.
- 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.
- СМАК опирается на эмпирический опыт и понимание - что работает для этой компании и почему.
- Поправки к СМАК затрагивают один элемент или ингредиент, оставляя рецепт в целом не тронутым.
- Такой принцип позволяет и поддерживать исключительное постоянство и осуществлять радикальные перемены.
- 2 разумных подхода к переписыванию рецепта СМАК
  - Применить эмпирическую креативность, которая направлена в основном на саму компанию. (сначала пули потом ядра)
  - Применить продуктивную паранюю (общий план, затем ближний план), которая направлена главным образом вовне.

## Продуктивная паранюя

- Заметки
- Создавать финансовые резервы и амортизаторы, чтобы заранее подготовиться к неожиданностям и неприятностям.
- Ограничивать риски — риск пересечь линию смерти, асимметричный риск и неконтролируемый риск и управлять риском, связанным со временем
- Сначала общий план. Потом ближний план, всегда сохраняя сверхбдительность, чтобы вовремя почувствовать изменение ситуации и эффективно отреагировать на перемены.
- Мы не в их силах постоянно и точно предсказывать будущее, поэтому необходимо маниакально готовятся на всякий случай - готовятся заранее, готовятся всегда к тому, что не в их силах предсказать
- При создании запасов необходимо многократно превышать среднюю норму.
- Типы рисков
  - Пересечение линии смерти [вероятная гибель или серьезный ущерб для компаний]
  - Асимметричный риск [возможная выгода меньше, чем вероятные убытки].
  - Неконтролируемый риск (риск не поддается контролю и управлению)