

РЕКОМЕНДОВАНО РВК

ГАЙ КАВАСАКИ

МИШЕЛЬ МОРЕНО

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ПРОДУКТ



КАК СОЗДАТЬ
И ВЫВЕСТИ НА РЫНОК

Гай Кавасаки, Мишель Морено
Революционный продукт. Как создать и
вывести на рынок

Эту книгу хорошо дополняют:

Как очаровывать людей

Гай Кавасаки

[Переворот](#)

Люк Уильямс

[Стартап](#)

Гай Кавасаки

[Rework](#)

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон

[Правила Джобса](#)

Кармин Галло

Инструкция для подрывника

Существуют два типа инноваций – поддерживающие и прорывные. Различие между ними велико: поддерживающие инновации вызывают улучшения, которые совершенствуют имеющийся продукт, но не угрожают рынку этого продукта. Прорывные же, напротив, предвещают полное вытеснение продукта, разрушение бизнес-модели господствующей отрасли, замену ее принципиально новой бизнес-моделью и появление новой отрасли. (Поэтому Тим Ву, книга которого «Главный рубильник. Расцвет и гибель информационных империй от радио до интернета» тоже входит в «Библиотеку РВК», называет их не прорывными, а подрывными инновациями – подрывающими сложившийся статус кво.)

Кто годится на роль подрывника? Как правило, человек, достаточно отстраненный от отрасли, или аутсайдер на сложившемся рынке. Те, кто находится у кормушки существующих отраслей, сталкиваются с постоянным мощным давлением. Им просто нельзя изобретать вещи, которые разоряют их работодателей. Чужаку в этом смысле нечего терять.

Но дело не только в правильном – не слишком близком, но и не слишком далеком – расстоянии между изобретателем и профессиональной средой. Нужно еще вывести подрывную инновацию на рынок и, по сути, основать новую отрасль.

Кого вы назовете отцом телефонной индустрии? Наверняка Александра Белла. Но он не единственный изобретатель телефона. В тот же день 1877 года, когда он регистрировал свое изобретение, в патентном бюро находился другой человек, Элиша Грей, который подал заявку на то же самое новшество. А еще за 16 лет до Белла немец Иоганн Филипп Рейс представил Франкфуртскому физическому обществу простейший телефон. Так что в Германии долгое время изобретателем телефона считали именно Рейса. Еще

один человек, электромонтер из небольшого городка в Пенсильвании Дэниел Дробо, позднее объявил, что уже в 1869 году у него дома имелся работающий телефон. И трое судей из семи признали его приоритет. Дробо не хватило всего одного признания... Еще один телефонный патент был в 1871 году зарегистрирован на имя итальянского иммигранта Антонио Меуччи. Но у него не было денег, чтобы продлить патент, так что Беллу ничто не мешало зарегистрировать свою заявку.

И таких примеров одновременных открытий история знает множество. Но ведь основателем новой телефонной отрасли стал именно Белл, а не Дробо. А помог Беллу главный инвестор и президент Bell Company Гардинер Грин Хаббард, известный адвокат и заклятый враг тогдашнего монополиста Western Union. Именно Хаббард превратил изобретение Белла в оружие против Western Union, чтобы свергнуть ее с трона.

Именно подрывные инновации опрокидывают некогда процветавшие отрасли, разоряют лидирующие компании и меняют весь мир. Но такие открытия чрезвычайно редки. Попытка как-то систематизировать условия возникновения прорывных инноваций, а также рецепты их вывода на рынок заслуживает самого пристального внимания. Поскольку нельзя исключать, что такая систематизация позволит повысить частоту появления подрывных инноваций.

Именно такую попытку и предпринял Гай Кавасаки, написавший книгу «Революционный продукт. Как создать и вывести на рынок». Это свод подкрепленных многочисленными кейсами рекомендаций и правил для тех, кто не боится бросить вызов существующей индустрии, попутно изменяя привычные способы потребления людьми продуктов и услуг. Инструкция для тех, кто мечтает изменить мир к лучшему.

Редколлегия «Библиотеки РВК»

От автора

Эта книга о тех сумасшедших, неудачниках, возмутителях духа, создающих проблемы, круглых болтах в квадратных дырках, о тех, кто иначе смотрит на вещи. Им не по душе правила, у них нет никакого уважения к устоявшемуся порядку. Вы можете цитировать их, не соглашаться с ними, славить их или хулить. Но единственное, чего вы не сможете сделать, – игнорировать их, потому что они изменяют ход событий. Они двигают человечество вперед, и хотя некоторые считают их сумасшедшими, мы считаем их гениями. Ибо только те, кто безумен достаточно, думают, что способны изменить мир, и только они могут сделать это.

Реклама Apple Computer, 27.09.97

Вы можете задаться вопросом – и вполне обоснованно – как человек (то есть я), заслуживший дурную славу из-за фанатичной преданности компании, которая претерпела немало сложностей из-за своей революционности (Apple Computer), может писать книгу о проведении успешных революций.

Короткий ответ: беспредельное нахальство.

Полный ответ: самый лучший диплом для автора этой книги – шрамы, полученные в сражениях с сопротивлением изменениям.

Шрамов осталось множество, потому что мне довелось побывать в окопах двух революционных войн: войны Macintosh и войны интернета. Теперь я хочу передать свои знания и мышку новым поколениям революционеров. Такая книга очень пригодилась бы мне в начале моей карьеры.

Как и Галлия^[1], «Правила для революционеров» разделены на три части.

Создавай как бог. Раздел посвящен тому, как создавать революционные продукты и идеи. Три главы – каждая с украденным мною и переименованным названием – разъясняют, как это делать: Cogita differenter («Думай иначе» – рекламный слоган Apple Computer); «Не парься, будь дрянным» (песня Бобби Макферрина Don't worry, be happy) и «Перетряхивай, крошка, перетряхивай» (Burn, baby, burn – слоган «Черных пантер»).

Управляй как король. Чтобы революция удалась, кому-то приходится брать на себя ответственность и принимать нелегкие, строящиеся на озарении стратегические решения. Главы «Разрушай барьеры», «Создавай евангелистов, а не продажи» и «Избегай смертельных магнитов» (глупых ловушек, в которые попадают практически все) объясняют, что требуется для таких решений.

Работай как раб. Для успеха революции необходим упорный труд. Из раздела вы узнаете о трех самых существенных моментах этой работы: «Ешь как птичка – наваливай как слон» (поверьте, это будет понятно), «Думай в цифровом формате, действуй в аналоговом» и «Не проси людей сделать то, чего не стал бы делать сам» (это уже должно быть понятно).

Нет лучшей награды для автора, чем видеть, как люди используют его книгу, чтобы совершенствовать окружающий мир. Пусть творческий подход, мужество и добросовестность помогут вам изменить мир к лучшему для всех наших детей. И пусть доведется вам жить в революционные, а не просто интересные времена.

Гай Кавасаки

Kawasaki@garage.com

*Матери и отцу, научившим меня думать,
действовать и бросать вызов*

Часть 1

Создавай как бог

Глава 1

Cogita differenter («Думай иначе»){1}

По-моему, чаще всего в жизни мне приходилось слышать, что в городе с населением меньше 50 тысяч магазинов, торгующий по сниженным ценам, долго не продержится.

*Сэм Уолтон, основатель сетей
магазинов Wal-Mart и Sam's Club*

Акула против мыши

В 1955 году компания Walt Disney (www.disney.com) установила каноны в бизнесе развлекательных парков. Именно тогда она открыла Диснейленд, определив стандарты организации развлечений, а также их эффективности и прибыльности. До этого парки аттракционов руководствовались обязательным правилом: для успеха необходимы большие, захватывающие дух американские горки. Диснейленд изменил сам подход, отдав предпочтение *тематическим* аттракционам вместо тех, которые лишь *щекочут нервы*.

На протяжении последующих тридцати лет компании сегмента развлекательных парков играли по правилам Disney или едва ли что-либо значили вообще. И, следуя правилам Диснея, в свою очередь усиливали его превосходство.

Затем появился Джей Стейн, основавший MCA Recreation (www.mca.com). Этой компании принадлежит Universal Studios вместе с самым страшным для жителей Лос-Анджелеса

туристическим мероприятием – экскурсией по Universal Studios. (В самом деле, сколько раз человек должен терпеливо наблюдать, как расступается Красное море?)

Universal Studios также занималась развлекательными парками, чтобы дать вторую жизнь содержанию своей основной деятельности – кинематографии. Принцип был прост, даже примитивен: загрузи людей в небольшой поезд, позволь им заглянуть «по ту сторону экрана», высади – и надейся, что они купят что-нибудь из сувениров на память.

Но когда МСА построила Universal Studios Florida, у Стейна появилась иная идея организации процесса. Прежде всего он отменил стандартные методы работы собственной компании. Вместо «посмотрите, как мы снимаем кино» было предложено нечто новое: «приходите поучаствовать в кино». Например, фильм «Назад в будущее» стал аттракционом под тем же названием. Где еще можно было прокатиться на машине времени, переделанной под DeLorean? Стейн соединил тематическую прогулку и будоражащую атмосферу, переписав правила для Universal.

Это дало свои результаты.

Затем Стейн начал анализировать постулаты, введенные компанией Disney: быть приятным, спокойным и политкорректным. Например, новейшие придумки в диснейлендовских путешествиях – аттракционы вроде «Дома с привидениями» и «Пиратов Карибского моря». Это поистине произведения искусства – гораздо более «мультимедийные», чем хваленые мультимедийные усилия компьютерных технологий, – притом совершенно не рискованные^[2].

Стейн решил, что аттракционы не должны быть приятными – наоборот, пусть они заставят людей содрогнуться. Поэтому в Universal Studios Florida присутствуют кровь, кишки, пламя и взрывы. Каждый день посетители жалуются, что метеориты слишком горячи. Акула в аттракционе «Челюсти» подплывает так близко, что может покалечить руки, если сидящим в лодке хватит глупости

протянуть их. И каждый день тысячи посетителей возвращаются сюда снова.

У Disney было не так уж много способов ответить на подобную атаку по всем фронтам, так как она оказалась заложником собственных веселых, но безопасных стандартов, рассчитанных на представителей всех возрастных категорий и своего устоявшегося образа. Стейн использовал маркетинговую стратегию айкидо^[3], обернув силу Disney в слабость, ограничивающую свободу действия. Ведь если бы компания Disney попыталась привнести больше жизни в аттракционы, она потеряла бы свою ключевую аудиторию и подпортила свой имидж^[2].

Революционно осмысленный процесс

Стейн действовал по принципу революционеров: хочешь изменить правила – взгляни иначе. В сущности, если ты не меняешь правила – ты не революционер, если не мыслишь альтернативно – ты не изменишь правил.

Упражнение

Предположим, вы хотите изменить правила в бизнесе по созданию мультфильмов. Какие шаги вам нужно предпринять?

Но каким образом к революционерам приходит озарение, выделяющее их из толпы? Согласно общепринятому мнению, революционные идеи возникают после долгих размышлений по поводу определенной ситуации, положения дел или проблемы. Более передовое представление сводится к тому, что озарения и идеи, влекущие за собой прорыв, посещают человека в состоянии отрешенном и необычном – вроде сидения в надувном кресле, сопровождаемого поливанием коллег из водяного пистолета.

Однако эти наблюдения банальны и не дают необходимого объяснения, поскольку возникновение революционной идеи не

является простым следствием долгих раздумий (или стрельбы из водяного пистолета). Ключ в том, *как* вы думаете о проблеме в течение этого времени. Фактически существует три ключевых этапа процесса революционного мышления.

Этап 1. Очищение

Первый шаг – очищение, то есть отказ от предубеждений, методик и предположений, затуманивающих и ограничивающих ваше мышление. Возможно, эволюция запрограммировала людей на поиск стабильности и безопасности, но революция требует пренебрежения устоявшимся положением вещей.

Свергните своих идолов

Сэра Френсиса Бэкона часто огорчало, насколько его современники привержены укрепившимся идеям. Он называл эти идеи «идолами рода, пещеры, площади и театра». Они представляют собой соответственно групповое мышление конкретного сообщества, качества конкретного индивида, результаты социального взаимодействия и драматизм демонстрации чьей-либо интеллектуальной доблести^[3].

В основном идолы возникают по объективным причинам. Благодаря опыту мы открываем для себя эффективные пути избегания весьма неприятных и глупых ошибок. Однако успех формирует привычки и создает правила, поощряя толпу следовать им. Со временем правила перестают быть оптимальными или даже применимыми, так как рыночная среда успевает измениться. Или же бывает, что кому-то совершенно случайно повезло в начале пути, что тоже подчеркивает: правила никогда не следует ставить на первое место.

Чтобы облегчить опознание некоторых идолов, мешающих вам, вашей компании или вашей индустрии, я приведу несколько примеров глупых, но общепринятых деловых практик:

- Идол в дистрибуции: «Мы продаем через дилеров. Мы не продаем напрямую потребителям».
- Идол найма: «Сотрудникам нельзя доверять. Необходимо отслеживать их деятельность, чтобы быть на подхвате, если они ошибутся».
- Идол доли рынка: «Основой прибыльности является доля рынка, поэтому давайте снижать цены для завоевания доли».
- Идол врага: «Мы не можем сотрудничать с компанией X, потому что она наш конкурент».

Бюджетирование с нуля – процесс, в котором каждая статья расходов проверяется с самого первого доллара, поскольку ничего не переносится из предыдущих бюджетов. «Создание идолов с нуля», таким образом, означает проверку каждой бизнес-практики и изъятие тех, которые теряют свою неопровержимость. Слишком много вы не отвергнете, поэтому будьте беспощадны!

Упражнение

Составьте список идолов, которым поклоняется ваша компания. Затем испытайте их, задавшись следующими вопросами.

- Откуда взялась подобная практика?
- Уместна ли она до сих пор?
- И главное: будет ли она уместна в дальнейшем?

Создание японского сверхскоростного поезда – яркий пример того, как следует анализировать и избавляться от идолов. Задача состояла в том, чтобы создать транспортную систему, способную существенно снизить время переездов между городами. Каким идолам мог поклоняться конструктор поездов?

Старый идол

- Один вагон с двигателем тянет все остальные.
- Чтобы ехать быстрее, поезду необходим более мощный локомотив.
- Путь должен соответствовать рельефу местности.

Новое мышление

- Поместить двигатель в каждый вагон.
- Сумма мощностей двигателей составляет бóльшую общую мощность.
- Изменить рельеф местности, чтобы он годился для поставленных целей.

Конструкторы сверхскоростных поездов поклонялись немногим идолам. Концепция поезда была радикально изменена: каждый вагон снабдили электрическим двигателем, пути прокладывали по прямой, даже если для этого необходимо было пробиваться сквозь горы. В итоге нарушающий все прежние стандарты сверхскоростной экспресс сократил время пути из Осаки в Токио с шестидесяти двух часов до трех часов десяти минут^[4].

Измените рамки

Как я люблю тебя? Позволь мне перечесть.

Элизабет Барретт Браунинг

Представьте себе ответ на вышеприведенный вопрос, если бы он был задан по-другому: «Что ты думаешь обо мне?» Постановка вопроса ограничивает круг возможных ответов. Согласно утверждению Массимо Пиаттелли-Пальмарини, исследователя из Массачусетского технологического института, «едва мы спонтанно изменяем формулировку проблемы, как она открывается перед нами более отчетливо и полно»^[5].

Пиаттелли-Пальмарини называет это явление ограничивающим эффектом, суть которого в том, что люди стараются решить проблему так, как она поставлена. Например, рассмотрим ограничивающий эффект применительно к вопросу «как увеличить продажи посетителям нашего книжного магазина?». Неявное, но ключевое ограничение мышления в данном случае содержится в представлении, что покупателям необходимо прийти в физически существующий книжный магазин.

Революционер отказывается решать проблемы так, как они представлены. Вместо этого он мыслит так:

- Рассматривай проблему в наиболее широком из возможных контекстов.
- Начиная с цели (увеличить продажи) и иди в обратном направлении^{6} (в следующем подразделе эта методика рассматривается подробнее).
- Поступай противоположно очевидному ответу.

Amazon.com (www.amazon.com) отказалась ограничить себя чужими рамками – вместо этого она изменила правила торговли книгами. Компания предоставляет людям возможность просматривать на своем сайте 2,5 миллиона наименований, а затем размещать электронный заказ. У Amazon.com нет физически существующего магазина, и до 1998 года она была единственной компанией, спасавшей выражение «интернет-коммерция» от превращения в оксюморон.

Ограниченное видение

- Физическое существование: магазин большего размера, больше книг, больше продаж.
- Просмотрите книгу, просмотрите обложку и рекламную аннотацию, решайте сами.
- Ожидайте книги, которых нет в наличии, четыре-восемь недель.
- Совершайте импульсивную покупку, потому что вы наткнулись на нужную книгу.
- Просмотрите полку с десятком или более книг на соответствующую тематику.

Неограниченное видение

- Виртуальное существование: магазина физически нет, при этом больше книг, больше продаж.
- Прочитайте отзывы читателей или авторскую аннотацию.

- Доставка в течение трех-пяти дней почти для любого заказа.
- Совершайте импульсивную покупку, потому что вы прочли о книге на сайте.
- Проведите компьютерный поиск среди миллионов книг по этой теме.

Интересно, что Amazon.com решила ограничить себя вопросом «Как использовать цену в конкурентной борьбе?» и предлагает скидки, чего может и не делать. Ведь порой, найдя старую книгу от малоизвестного издателя, я так доволен, что мне вовсе не обязательно предлагать десятипроцентную скидку. Вместо рефлексивной зависимости от ценовой конкуренции Amazon.com сосредоточилась на том, как достичь значительного отличия от других книготорговцев.

Этап 2. Поиск слабых мест

Поиск слабых мест – второй шаг в революционном осмыслении процесса. Он предполагает атаковать проблемы таким образом, чтобы заставить себя обдумывать новые решения и направления действия.

Ищите беспомощность

Пример Amazon.com иллюстрирует хороший способ поиска слабых мест: ищите что-то вроде состояния беспомощности, разочарования, неудобства и страдания – того, что отталкивает людей. В традиционных книжных магазинах людей смущает низкая вероятность приобрести большинство книг, не являющихся лидерами продаж, и то, что заказ книг, которых нет в наличии, занимает четыре-восемь недель. Таким образом, Amazon.com излечила их беспомощность, разочарование, неудобство и страдание (здесь, может быть, я чуть-чуть и преувеличиваю).

Отделите форму от функции

{Z}

Вскоре после войны в Персидском заливе в Омане заболела королева-мать. Она проходила лечение в Военно-медицинском центре имени Уолтера Рида. В связи с тем, что Оман являлся союзником США, Соединенным Штатам важно было предоставить наилучшую медицинскую консультацию для столь высокопоставленной пациентки. Необходимость продолжать лечение после ее выписки развила систему телемедицины. Она связала Королевский госпиталь в Маскате (Оман) и Военно-медицинский центр Уолтера Рида в Вашингтоне. Обеспечивалась

электронная передача медицинской информации, включая оцифрованные изображения.

Компьютеры и цифровые камеры позволяли американским врачам «видеть» пациентку, находящуюся в Омане, так часто, как требовалось. Это было первое расширенное международное применение телемедицины. Базируясь на первоначальном опыте, подход распространили и на другие военно-медицинские гуманитарные миссии.

Формой медицинского обслуживания является личная встреча врача и пациента. Функция медицинского обслуживания – наблюдение и диагностика. Форма и функция обычно совмещены в медицинском учреждении, где врач встречается с пациентом.

Когда форма отделяется от функции, открываются революционные возможности. В этом случае функция осталась прежней: наблюдение и диагностика. Однако форма видоизменилась: Оман и Военно-медицинский центр имени Уолтера Рида связали компьютеры и высокоскоростные сети.

Начинайте с цели и двигайтесь в обратном направлении

Одна из целей компании, занимающейся программным обеспечением, – получение хорошей, «сочной» прибыли. Ее достижение усложняется таким обилием факторов, что двум парням, двум девушкам или парню и девушке в гараже (чтобы осветить все возможные комбинации) необходимо изменить правила игры, чтобы выжить.

Существует хороший способ – начать с конечного результата и работать в обратном направлении. Если двигаться в обратном направлении, начиная с потребителя, то у компании по производству программного обеспечения вырисовывается следующий список утечек дохода:

- Скидки для оптовых покупателей.
- Рекламные расходы.

- Тиражирование носителей и медиасопровождение.
- Упаковка с приложением бумажной документации.
- Двойные расходы на транспортировку: вначале доставка дистрибьютору, который затем осуществляет доставку в магазины.
- Аренда офиса.

Star Games – «виртуальная» компания, размещенная в интернете. Она начинает с конечного результата и работает в обратном направлении. Это компания по производству компьютерных игр, ее первый продукт – Pacific Tide, – симулятор сражений в Тихом океане во время Второй мировой войны.

Игра продается в интернете в виде загружаемого файла, а потому – никаких скидок оптовикам или расходов на рекламу. Копии игры также загружаются, так что нет необходимости тиражирования или медиарасходов. Не нужна и упаковка, а документация содержится в файле, который покупатели читают с экрана своего компьютера или распечатывают сами.

Мартин Фейворит, президент компании, основал ее в 1995 году, набрав новых сотрудников в интернете. По состоянию на 1997 год команда Star Games насчитывала пятнадцать человек, но только с двумя из них Фейворит встречается лично. Большинство работает на дому. Итог – снижение арендной платы.

Создание игры-симулятора по Второй мировой войне требует серьезного исследовательского подхода. Star Games могла либо обратиться в исторические архивы разных стран, либо установить дружеские отношения с кем-то, кто осуществил бы научные разыскания в обмен на копию новой игры – то есть на загружаемый файл!

В итоге Star Games может контролировать издержки с помощью интернет-ресурсов, включая ссылки с сайтов, посвященных играм, рассылочные веб-службы и доски объявлений, а также обмен рекламными баннерами с другими сайтами.

Разделите проблему на небольшие части

{8}

Порой масштаб и сложность проблемы – особенно если вы пытаетесь осуществить революцию – настолько велики, что трудно определиться, с чего начать. Решение в том, чтобы *разделить* проблему на небольшие части и выбрать из них *ключевые*.

Например, размышления над проблемой полетов в целом не привели к успеху тех, кто, возможно, и стремился в революционеры. Одним из разумнейших шагов, предпринятых Орвиллом и Уилбуром Райтами, было разбить проблему на три составляющие.

- Конструкция крыльев.
- Генерирование и использование энергии.
- Балансировка и управление во время полета.

К 1901 году другие изобретатели разрешили две первые проблемы. Уже знали, как сконструировать крылья, выдерживающие вес самолета, двигателя и пилота; уже были разработаны мощные и в то же время достаточно легкие для полета двигатели.

Но братьев Райт отличало одно: они сосредоточились на том, как *оставаться* в воздухе, а не просто взлететь. Пока остальные продолжали возиться с крыльями и двигателями, братья Райт не тратили времени и денег на создание аэроплана, который терял устойчивость после взлета. Ключевым моментом были балансировка и управление.

Теоретически проблема балансировки и управления довольно проста: необходимо совместить центр тяжести и центр давления. На практике осуществить подобное весьма сложно, потому что ветер и движение аэроплана постоянно изменяют расположение центра давления. Братья Райт нашли простое решение: «Ключ к секрету полета – в практике»^{9}. Они проводили часы, овладевая техникой полета, а не только занимались техническим устройством самого самолета^{10}.

Из триумфа братьев Райт мы можем извлечь три главных урока.

- Разделите большие проблемы на более мелкие.
- Сосредоточьтесь на тех из меньших проблем, которые не решены.
- Не тратьте время и энергию, копаясь в уже решенных проблемах.

Копируйте матушку-природу

Задолго до открытия братьев Райт бабочки взлетали в воздух, и их крылья иллюстрировали следующий принцип: копируй матушку-природу. Иоаннис Миаулис, декан инженерингового колледжа университета Тафта, изучал строение крыльев бабочки. Вам, вероятно, никогда не доводилось встречать подобное описание, но крылья бабочки – это многослойные тонкие пленки, состоящие из перемежающихся слоев воздуха и хитина (хитин – твердое вещество, из которого, как все знают, состоят экзоскелеты крабов, лобстеров и большинства насекомых). Можно было бы подумать, что, обладая подобными физическими свойствами (воздушные карманы и твердое вещество), крылья бабочки поглощают тепло неравномерно, однако Миаулис обнаружил, что это не так^[11].

В то время полупроводниковая индустрия прилагала все усилия, чтобы избавиться от зон перегрева в компьютерных чипах, поскольку неравномерный нагрев влиял на их производительность. Для преодоления этого предпринимались попытки создать гладкие поверхности одинаковой плотности. Но благодаря работе Миаулиса выяснилось, что избавиться от зон перегрева можно, следуя принципам матушки-природы – создавая неоднородные поверхности.

Природа – это лаборатория исследований и развития, совершенствующая устройство реального мира на протяжении последних миллиардов лет. Следование природе получило сегодня название – биомимикрия. Биомимикрия пытается найти ответы на такие вопросы:

- Как шимпанзе излечиваются от заболеваний, поедая листья?
- Как паукам удается сплести паутину, гораздо более прочную, легкую и пластичную, чем что-либо созданное человеком?
- Как моллюски умудряются прикрепляться в условиях, где разрушается самый лучший клей, создаваемый людьми?

Обработайте стыки

В реальности самое существенное происходит не в монолитных зонах, а на стыках – там, где одна поверхность или материал встречаются с другим или переходят в другой, – в этом состоит ключевой принцип архитектуры^{12}.

Данный принцип значим и для революционеров. Например, сущность Macintosh проявляется на стыке – во взаимодействии человека и компьютера. Программное обеспечение Macintosh хорошо определяет, что хочет сделать человек, и заставляет компьютер выполнить это.

Если вы хотите изменить правила, обратите внимание на такие стыки:

- **Взаимодействие между человеком и машиной.** Macintosh – мой личный пример, однако есть множество неизведанных путей совершенствования процесса работы с помощью машин.

- **Взаимодействие между человеком и человеком.** Электронная почта, онлайн-чаты и видеоконференции – примеры того, как изменилось межличностное взаимодействие.

- **Компания и люди.** Ставшая легендарной клиентская служба интернет-супермаркета Nordstrom изменила правила и ожидания людей в сфере совершения покупок.

- **Компания и компания.** Продавцы комплектующих для компьютеров Dell находятся в том же здании, что и производство, – настоящий пример своевременной доставки от продавца к потребителю.

Этап 3. Кристаллизация

Я называю третий этап кристаллизацией, основываясь на воспоминаниях об уроках химии. Один из экспериментов в лаборатории состоял в смешивании раствора нитрата серебра с

раствором хлорида натрия – двух жидкостей. И – о чудо – выпадал твердый осадок (хлорид серебра):



И тут я сказал себе: «Ага!» – соединение двух жидкостей может образовать твердое вещество! Ведь, перефразируя старую поговорку: если ты не часть раствора, значит ты часть осадка.

Схожая волшебная ситуация случается, когда вы начинаете мыслить по-новому: вдруг откуда ни возьмись, из ничего (хотя мы знаем, насколько серьезная подготовка была проведена), образуется нечто осязаемое. Вот несколько примеров того, как выкристаллизовывались великие мысли.

- **Физический.** Частный колледж Dean Junior терял потенциальных слушателей, тех, у кого не было времени на прохождение курса непосредственно в стенах учебного заведения. Поэтому преподаватели начали работать под стук колес в поезде по пути в Бостон или из Бостона. Этот подход отменил представление, что учебные курсы организуются локально и статично, в отведенном для них месте. Студенты слушали лекции во время поездок, а на выходные приходили в колледж сдавать экзамены^[13].

- **Временной.** Истцам в делах о страховых выплатах после дорожно-транспортных происшествий часто приходилось ждать подсчетов представителей автомагазинов, оценки страховщиков, а также тратить время на бумажную волокиту. Страховая корпорация Boston's Plymouth Rock создала подразделение «Десант катастроф», которое изменило процесс. Каждая машина «Десанта катастроф» была укомплектована мини-офисом, включая компьютер, модем, мобильный телефон, лазерный принтер и крутящийся стул с подставкой для письма. Оценщик претензий или «Десант катастроф», высылается на место происшествия, осматривает

поломки, оценивает их и выписывает клиенту чек прямо на месте^{14}.

Упражнение

Сколько времени заняло у вас решение вопросов со страховщиками во время вашего последнего ДТП?

- **Географический.** Компания Charlie Case Tire владеет автосервисом. Обычно авторемонтные мастерские размещают неподалеку от жилых или офисных зданий. Но только не этот – он находится в аэропорту Финикса. Почему? Потому что так у вас появляется возможность, отбывая в путешествие, оставить свою машину, чтобы поменять шины или сменить масло. Персонал Charlie Case доставляет вас в терминал аэропорта и забирает по возвращении. Ваша машина не простаивает, вам не нужно договариваться о трансфере, и вы платите всего \$3,75 в день за стоянку.

- **Традиции в шоу-бизнесе.** Большинство музыкальных групп не позволяют зрителям делать пиратские записи во время концертов. Как в основном считают представители этой индустрии, записи, появляющиеся на черном рынке, вытесняют лицензионные. Но одна группа – Grateful Dead – отбросила это мнение, предоставив своим фанатам место прямо перед сценой, чтобы дать возможность записывать. Эти записи распространили славу Grateful Dead, увеличили посещаемость концертов, улучшили продажи дисков и к тому же значительно сблизили группу с фанатами – ценой одного простого изменения^{15}.

- **Потребности клиента.** Большинство авиакомпаний или как минимум большинство классов обслуживания на авиалиниях придерживаются правила: «Набей в самолет как можно больше людей и сэкономь на еде, чтобы получить прибыль»^{16}. Авиакомпания Midwest Express, напротив, относится к каждому как к пассажиру первого класса, веря, что бизнес, строящийся на

повторном обращении клиента, – ключ к прибыльности. В салонах ее самолетов по четыре кресла в ряду, а не по пять, как у большей части других авиакомпаний. (При этом отсутствуют эконом- и первый классы, весь самолет оснащен одинаково.) Изысканные свежеприготовленные блюда подаются с вином и на настоящем фарфоре, с льняными салфетками.

- **Правила борьбы.** Соревнование между конкурентами обычно опирается на негласные (и часто необъяснимые) правила. К примеру, в 1995 году телевизионные станции WBTV и WSOC в Шарлотте для повышения рейтинга использовали лотереи. Зрители смотрели их передачи, чтобы узнать, не выпал ли выигрыш. Вскоре компании начали предпринимать попытки вытеснить друг друга по традиционной схеме борьбы: раздавай больше денег, чем конкурент. Третья станция, WCNC, вообще не выдавала денег, вместо этого она оглашала выигравшие на обеих станциях номера. И ее рейтинг вырос на 83 %, хотя она не выплатила никому и десяти центов!^{17}

- **Представление о продукте^{18}.** Amil International Health Corporation – быстрорастущая компания медицинского страхования в Бразилии. Одна из основных причин успеха Amil в том, что она разрушила устоявшиеся правила и раздвинула рамки представления о продукте. Amil принадлежат собственная сеть аптек, круглосуточная горячая линия врачебных консультаций^{19}, программа медицинского спасения, согласно которой за \$2 в месяц вас доставят в госпиталь на вертолете в случае срочной необходимости. Также компанией организован детский клуб, где учат полезным медицинским навыкам, и бесплатные лекции для бизнесменов, которые читают знаменитые преподаватели, в числе которых был и Питер Друкер^{4}.

Будьте удачливы (или почему слепая удача часто не так уж слепа)

Я допускаю, что многие из революционных идей являются результатом слепой, шальной удачи. Если вам просто повезло, то можете пропустить пункты «очищение», «поиск слабых мест» и «кристаллизация» и напрямую идти к удаче. Хотелось бы верить, что изобретение или революция всегда результат систематического и линейного решения проблемы, однако это не так. Но есть способы *повысить* свою удачливость.

Используйте наивность

Наивность придает силы. Приведу историю, иллюстрирующую данное утверждение. Она может показаться апокрифической, но это не повод, чтобы дать пропасть хорошей истории.

Когда в 1930 годах в General Electric к группе, занимавшейся лампами накаливания, присоединились новые инженеры, начальник подразделения захотел сыграть с ними шутку. Он дал им задание изобрести покрытие для ламповой колбы, которое позволило бы избавиться от зоны перегрева в новейшем на тот момент варианте разработки.

Шутка состояла в том, что равномерно накаляющуюся колбу создать было «невозможно». Один за другим инженеры совершали попытки и терпели неудачу. Очередной новичок признавал свой провал, ему рассказывали о невыполнимости задачи, и место действия оглашалось смехом остальных. Прекрасная церемония посвящения существовала примерно до 1952 года, когда новый инженер принес свое изобретение, вкрутил его, включил и осведомился у руководителя, такое ли решение тот искал. Осмотрев «невозможную лампочку» директор сказал: «Ну... да. Это оно»^[20].

Таким образом, мы логически переходим к заключению об альтернативном мышлении: найди кого-нибудь, кто никогда ранее

не думал о проблеме вообще, или того, кто не знает, что ее решение «невозможно».

Отходы – в дело

Отходы – полученные разработчиком незапланированные результаты, гораздо более ценные, чем те, которых он добивался изначально^{21}. Возьмем, к примеру, тефлон. Большинству из нас этот материал знаком как антипригарное покрытие для кастрюль и сковородок, однако ученый из DuPont, открывший его в 1938 году, едва ли думал использовать его для усовершенствования кухонного хозяйства.

Ученого звали Рой Планкетт. Он работал над созданием нового типа фреона (химического вещества, используемого в холодильниках), который не совпадал бы с запатентованными изобретениями других компаний. В его планы совершенно не входило создание нового соединения для кастрюль и сковородок. Когда Планкетт случайно в ходе эксперимента получил новый материал, он поступил правильно: заинтересовался результатами и продолжил химические опыты. Он не проигнорировал произошедшее, хотя оно и не соответствовало его цели. Когда в ходе опытов ни один из базовых реагентов не вступил в реакцию с таинственным веществом, он заключил, что проведенная им реакция вызвала эффект полимеризации (множество простых молекул одного типа образовали длинную цепь).

Он послал образцы в центральное исследовательское отделение DuPont, где обратили внимание, насколько гладким и химически инертным оказался новый материал. Разразившаяся Вторая мировая война и разработка атомной бомбы востребовали изобретение Планкетта. Тефлон использовали в процессе получения радиоактивного изотопа урана, а также использовали в ракетах для изолирования их корпуса от ракетного топлива.

Через десять с лишним лет после окончания Второй мировой войны компания DuPont сумела удешевить производство тефлона настолько, что его стали применять при изготовлении потребительских товаров^[22]. Открытие и использование тефлона преподносит три урока.

- Интересуйтесь случайными открытиями.
- Создайте в компании атмосферу, благоговорную для исследования и развития идей, кажущихся неприменимыми.
- Держитесь за открытие, и оно может превратиться в важный коммерческий продукт.

Используйте скрытый потенциал

^[23]

Концепция скрытого потенциала принадлежит Стивену Джею Гулду, биологу из Гарварда. Он утверждает, что некоторые органы животных могут служить одной цели, но при этом содержать в себе скрытый потенциал иных возможностей. Гулд иллюстрирует это примером, который называет «проблемой пяти процентов крыла». Всем понятно, что крыло в целом является прекрасным приспособлением, обеспечивающим способность летать. Но что полезного в 5 процентах крыла?

Ответ заключается в том, что 5 процентов крыла (вероятно, лишь ряд перьев) не дают сами по себе способности летать, но обеспечивают прекрасную возможность сохранения тепла. То есть, возможно, крылу предшествовали перья, служившие для терморегуляции. Те, древние крылья, вполне вероятно, выполняли функцию сохранения тепла, скрывая в себе неиспользованный потенциал для полета.

Что общего у перьев доисторической птицы с перестройкой мышления, революционностью и слепой, глупой удачей? На самом деле очень много. А именно – открытость к использованию непредусмотренных свойств вашего продукта или услуги.

Рассмотрим, к примеру, прикуриватель в вашей машине. Изначально, вероятно, он предназначался для одной цели – обеспечивал вам возможность медленно убивать себя и своих пассажиров в процессе езды. Автомобильные конструкторы не предполагали, что со временем широко распространится потребность в источнике питания для мобильных телефонов и антирадаров.

Более того, компания под названием Whistler Corporation создала работающие от прикуривателя вентиляторы, мегафоны, кофеварки, блендеры и фены. В последнее время многие производители автомобилей предлагают прикуриватель с несколькими разъемами – для подключения любых приспособлений, которыми семья пользуется в автомобиле.

Скрытый потенциал часто возникает непреднамеренно, благодаря удаче или счастливому стечению обстоятельств. Но, будучи выявленным, он может стать прекрасным путем к изменению правил.

Чтение для революционеров

[5]

Biomimicry – Innovation Inspired by Nature, Janna M. Benyus, William Morrow, 1997.

Decision Traps – Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them, J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker, Fireside, 1990.

Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds, Charles MacKay, Crown Publishers, 1995.

If You Want to Write – A Book About Art, Independence and Spirit, Brenda Ueland, Graywolf Press, 1997.

The Quark and the Jaguar – Adventures in the Simple and the Complex, Murray Gell-Mann, W. H. Freeman, 1994.

The Structure of Scientific Revolutions, Thomas S. Kuhn, University of Chicago Press, 1996.

Uncommon Genius – How Great Ideas Are Born, Denise G. Shekerjian, Penguin USA, 1991.

Глава 2

Don't worry, be scrappy («Не парься, будь дрянным»)

Прогресс скорее является результатом настойчивого выполнения несовершенного плана, чем результатом совершенства плана, который надлежит настойчиво выполнять.

*Хьюберт Хамфри, вице-президент
США при президенте Линдоне
Джонсоне.*

Macintosh – дрянной компьютер

В январе 1984 года я помогал запускать дрянной продукт. У него было всего 128 КБ оперативной памяти, отсутствовал жесткий диск (да он и не был нужен по причине отсутствия программного обеспечения), также отсутствовали модем, слоты, цветной дисплей, принтер качественной печати, документация, пользовательские приложения и возможности модернизации. Это была, конечно, первая версия персонального компьютера Macintosh.

Мы (то есть подразделение Macintosh компании Apple Computer) могли бы подождать, пока компьютер станет «совершенным». Однако это затянулось бы еще на год и, вероятно, прикончило бы Macintosh, потому что мы были вымотаны, разработчики программного обеспечения вряд ли сохранили бы уверенность, что Macintosh вообще когда-нибудь будет запущен, к тому же никому не было известно, как изменится компьютерный рынок через год.

Перефразируя Бобби Макферрина, иногда можно сказать себе: «Don't wor-ry, be scarry» – «Не парься, будь дерьмовым». То есть запускай неидеальный товар – не потому, что хочешь (или думаешь, что можешь) успешно это повернуть, а потому что это единственно правильный выход.

Революционные продукты проваливаются не потому, что их выпускают слишком рано, а потому, что их недостаточно быстро дорабатывают. (Процесс доработки рассматривается в следующей главе.) По правде говоря, очень многие вещи были дрянными в своей первой версии – особенно если оглянуться на прошлое.

Часто ли вам приходилось смотреть на изначальный вариант прорывного продукта, совершившего и думать: «Как они могли упустить столь важную черту – ведь они могли включить ее еще тогда!». Однако в то время, при первом знакомстве с продуктом, вы и все остальные так увлеклись им и его возможностями, что его изъяны были малозаметны.

Чтобы проводить в жизнь философию «Don't worry, be scarry», вам нужны великие продукты, великие команды и великие практические решения.

Великие продукты

Я написал свою первую книгу The Macintosh Way («Путь Macintosh») в 1990 году. Когда я читаю ее сейчас, меня смущает, что она шероховата, – такое смущение часто парализует людей, удерживая их от продвижения вперед. К счастью, я не осознал ее недостатки, потому что продано было 30 000 экземпляров – «Don't worry, be happy!»

В той книге для описания великого продукта я применил аббревиатуру DICE. DICE означает Глубокий (Deep), Доставляющий удовольствие (Indulging), Завершенный (Complete) и Элегантный (Elegant). Сейчас, по прошествии нескольких лет, я выпускаю версию

2.0 и хотел бы добавить еще одно E – Выразительный (Evocative). Таким образом, получается аббревиатура DICEE.

Глубокий

Великие продукты обладают глубиной. Их черты и функции удовлетворяют желания, о наличии которых вы и не подозревали в момент совершения покупки. Отличительный признак глубокого продукта прост. Стоит только подумать, что вам пригодилось бы какое-то его свойство, как обнаруживается, что оно уже есть.

Глубокие продукты растут вместе с вами, поэтому не приходится вскоре приобретать что-то новое взамен. Разумный покупатель, естественно, приобретет такой товар, который изначально предполагает возможность дальнейшего роста по мере того, как пользователь становится опытнее.

Мой любимый пример глубокого продукта – часы под названием Breitling Aerospace. На первый взгляд это всего лишь часы со стрелками и циферблатом. Однако со временем вы обнаруживаете их глубину: способность показывать время с помощью аналоговых стрелок или цифр, отображать время как минимум в двух разных часовых поясах, определять, сколько осталось до конца полета, а также подсчитывать, как долго вы уже находитесь на пробежке^[6].

Доставляющий удовольствие

Великий товар или услуга доставляют удовольствие. Это больше, чем соответствие вашим минимальным потребностям, и куда дороже минимальной суммы, которую вы могли бы потратить. Погибну ли я без часов со всеми возможностями Breitling Aerospace? Вряд ли. Тем не менее я чувствую себя баловнем, особенным, успешным, потому что у меня именно эти часы – я получаю удовольствие.

Система Bang and Olufsen Beo Sound 9000 – другой пример престижного товара такого уровня. Это музыкальный центр с шестью

CD-плеерами и AM/FM-радио. Компакт-диски выстраиваются в ряд за панелью закаленного стекла с автоматическими створками.

Вы можете установить музыкальный центр горизонтально или вертикально, повесить, поднять или перевернуть. Панель управления держится на магнитах и прекрасно функционирует в любом положении. Ваши любимые радиостанции и названия записей более чем 200 компакт-дисков можно ввести в память системы.

Большой жидкокристаллический дисплей с подсветкой позволяет рассмотреть название и номер проигрываемого трека, а также время, оставшееся до его окончания. Вы можете любым образом изменять положение панели дисплея для удобства чтения. Когда проигрывание диска заканчивается, опция «автопозиционирование» останавливает его так, как он был вставлен, и вы можете рассмотреть на нем все надписи и рисунки.

Дороговизна товара не обязательно означает удовольствие. Многие из дорогих товаров удовольствия не доставляют – они просто скучны, в то время как недорогие порой доставляют удивительное наслаждение. Например, белизна и красота гладкой бумаги для лазерной печати First Choice от Weyerhaeuser превращает ее использование в удовольствие^[24]. А стрижка за двадцать долларов в Токио задействует пять ассистентов, включает в себя массаж всей верхней части тела, коррективную линию бровей, четыре вида подогретых шампуней и подарок на память^[25].

Завершенный

Завершенному продукту присущи все характеристики, превращающие его в восхитительный. Однако не стоит смешивать понятия «завершенный» и «глубокий». Часы Breitling Aerospace – это глубокий продукт, но если бы сопутствующий сервис был неудовлетворительным, они не стали бы завершенными (а сервис превосходен, так что Breitling и глубокий, и завершенный продукт). Глубокий – характеристика самого продукта, завершенным же его делают документация, сопутствующий сервис и поддержка пользователей.

Продажи компании Direct Tire в Уотертауне – пример завершенной услуги. Компания бесплатно балансирует колесные диски и клеит шины на протяжении всего срока их эксплуатации. При этом вам не приходится волноваться, как добраться до работы, оставив машину на ремонт, – компания предоставляет клиентам четырнадцать машин напрокат. Если все же автомобилей на данный момент нет или если клиент того пожелает, Direct Tire оплатит такси в гараж и из гаража. Во время ожидания клиенты могут воспользоваться безупречной комнатой отдыха, почитать журналы, отведать свежего кофе, отличных сливок и пончиков. За небольшую плату Direct Tire зарезервирует комплект зимних шин и установит их, бесплатно сбалансирует диски и поменяет шины дважды в год.

Элегантный

Обратной стороной глубокого продукта является его перегруженность возможностями. При отсутствии элегантного дизайна это мешает потребителю осваивать его, что в итоге может привести к разочарованию. Я могу получить доступ ко всем возможностям Breitling Aerospace, используя одну только заводную

головку, – они не разукрашены кнопками, как большинство электронных часов.

Великий продукт соединяет в себе элегантность и глубину. Но при этом из качеств DICEE элегантность – наиболее сложное для объяснения и реализации, потому что обычно определяется видением со стороны. И все же элегантные продукты отвечают следующим требованиям:

- **Благородная эстетика.** Элегантные продукты демонстрируют, что кто-то позаботился об их внешнем виде. Их безупречность и лоск – отражение гордости создателя. Элегантные продукты не просто функциональны – они красивы.

- **Соответствие формы содержанию.** Материальное воплощение элегантного продукта соответствует его функциям. Приведу два антипримера: для замены свечей зажигания в Chevrolet Monza необходимо было вынуть двигатель либо подобраться к ним снизу из-под колеса. Читая журнал Wired, нужно быть мазохистом, чтобы мириться с его дизайном. В этих случаях форма вступает в конфликт с содержанием.

- **Правильный подбор материалов.** Материалы, из которых сделан элегантный продукт, подобраны разумно и естественно. Заявлять о себе или потрясать воображение – не их предназначение. Компьютер из тикового дерева – пример бездарного использования древесины.

- **Прямое и моментальное управление.** Элегантный продукт предоставляет пользователю возможность контролировать и не быть контролируемым. Процессы должны быть конкретными, и именно пользователь, а не продукт, управляет всем и контролирует.

- **Обеспечение постоянной обратной связи.** Элегантный продукт позволяет пользователю постоянно быть в курсе происходящего: выполняется ли запущенный процесс? Не встретились ли вы с препятствием? Пользователю не приходится гадать, как все работает.

- **Великодушие.** Элегантные продукты прощают ошибки. Они не позволяют человеку попасть в ловушку, из которой невозможно

выбраться. Лучшим примером служит команда «Отмена» во многих программных продуктах.

Упражнение

Перенаправьте телефонный звонок на другую линию в вашей компании.

Выразительный

Наконец, великий продукт пробуждает сильные чувства: люди любят его или ненавидят, но мало кто остается равнодушным. Великие продукты порождают яркие эмоции по двум причинам:

- **Они улучшают жизнь.** С их помощью человек открывает в себе новые творческие силы, действует более эффективно, чувствует себя счастливее. Так между великим продуктом или услугой и людьми развивается эмоциональная связь.

- **Они вызывают дискомфорт у людей определенного типа.** Инновационный, превосходный продукт сотрясает привычный образ мышления, а ограниченные люди не любят волнений.

Впрочем, если ваше изделие или услугу возненавидели, это еще не означает, что созданное вами – высший класс. Как не означает и того, что стоит задумывать продукт или услугу, которую возненавидят.

Но вы должны приложить все усилия, чтобы создать то, во что некоторые влюбятся. Это важнее, чем создать то, что всего лишь понравится всем. Поверьте мне, если вы достигнете успеха, найдутся и злые языки, но преданность полюбивших ваш продукт перевесит мнение недоброжелателей.

Однако я отвлекся... Просто запомните эти слова. Глубокий. Доставляющий удовольствие. Завершенный. Элегантный. Выразительный.

Великие команды

Надеюсь, вам хотя бы раз в жизни довелось поработать в команде вроде подразделения Macintosh компании Apple Computer. Мы были, пожалуй, самым выдающимся сборищем «эгоманьяков» в Кремниевой долине, и это говорит о многом, потому что таких типов там полно. Но наша великая команда совершила революцию, перевернув компьютерный мир.

Великим командам присущи определенные свойства, которые я изучил, работая в этом подразделении. Они приложимы к любому, кто пытается пойти революционным путем.

Сильный лидер

Как определяется законно приобретенный авторитет? Когда ты знаешь, что делаешь, готов к диалогу и рассчитываешь, что команда поддержит тебя, упрочит и разовьет ценность твоих идей^{26}.

Великие лидеры парадоксальны. Они скорее катализаторы процессов, чем их контролеры. Их замыслы – главные для команды, но они не автократичны в их реализации. Их глаза открыты, они готовы рассматривать не только намеченные, но любые достигнутые результаты, потому что интуиция – великий инноватор.

Имея дело с остальной частью компании или индустрии, великие лидеры превращаются в волевых «эгоманьяков». Однако им необходимо быть сильными, так как желающих попробовать низвергнуть их множество. Во-первых, та часть компании, которая настаивает на эволюционном, а не революционном продукте; во-вторых, эксперты, считающие, что идею невозможно воплотить; в-третьих, трусы, сомневающиеся, что продукт – даже если его удастся выпустить – станут покупать.

Короче говоря, революционные лидеры должны больше заботиться о том, что они думают о себе сами, чем о том, что думает о них мир.

Идеалистичные, занятые и зачастую без высшего образования

Великие команды состоят из людей, которые рассматривают новейшие разработки как малую часть того, чем они могли бы быть. Выбирая единственную черту для характеристики команды подразделения Macintosh (кроме самонадеянности), я назову идеализм. Мы *верили*, что сможем изменить мир. Мы характеризовали свою работу (на самом деле «миссию») такими определениями, как «безумно прекрасный» и «компьютер на всю оставшуюся жизнь».

Если бы мне пришлось одним словом обозначить идеальную личность зачинателя революции, это было бы слово «еванжинер»^[27]. То есть сочетание евангелиста (см. главу 5) и инженера – человека, который хочет изменить мир и обладает необходимыми для этого техническими знаниями.

Начиная формировать революционную команду, не поддавайтесь искушению, не нанимайте сотрудников частично занятых или неработающих просто потому, что их легко подыскать и нанять. Наилучшие сотрудники обычно выкладываются на важных проектах и совершенно загружены, даже недоступны. Если удастся убедить их присоединиться к вашей команде – это фактически первое подтверждение того, что идея стоящая^[28].

Две самые важные черты членов революционной команды – это их способности и преданность делу. Уровень образования или опыт работы не имеют значения – большинство инженеров, выполнявших потрясающую работу по созданию Macintosh, даже не окончили колледж^[7].

В итоге отсеять неправильных сотрудников так же важно, как и привлечь правильных. Ведь именно неправильные сотрудники оттесняют правильных, а не наоборот!

Вот как компания Hallmark Cards старается отговорить неправильных кандидатов от подачи заявления на вакансии, связанные с написанием и редактированием текстов (www.hallmark.com):

«Добро пожаловать в подборку заданий по текстам и редактуре. Рады, что вы заинтересовались Hallmark.

Следующие несколько страниц либо понравятся вам, либо вы их возненавидите. И то и другое прекрасно.

Предположим, вы выполняете здесь задания, они разочаровывают вас, раздражают и кажутся скучными. Тогда сделайте себе одолжение. Выбросьте их. Вы всего лишь избежали работы, которую, вероятно, ненавидели бы.

А если вы считаете задания интересными, они вдохновляют и увлекают вас, выполните и отправьте нам почтой. Может быть, вы нашли работу, которую полюбите».

Упражнение

Проверьте, каковы образование, стаж и опыт работы у коллег, которых вы считаете наиболее эффективными. Производят ли большое впечатление их анкетные данные?

Маленькая, обособленная, невзрачная

Великие команды обычно малочисленны – менее пятидесяти человек в целом. Мало примеров команд, состоящих из сотен людей, которые создали бы нечто революционное. Большие команды не благоприятствуют созданию революционного продукта, потому что такой продукт требует высокой степени единодушия, сплоченности и безрассудной преданности делу.

Во-первых, великую команду нужно изолировать от остальной компании. Например, Майкл Стесик, ветеран Pitney Bowes с двадцатилетним стажем, организовал команду, которая создала чрезвычайно удачный центр почтовых рассылок Pitney Bowes. Этот продукт был разработан для небольших и домашних офисов, для рынка, который Pitney Bowes игнорировала, так как достигла успеха в обслуживании именно больших компаний. Одним из ключевых решений Майкла Стесика стало перемещение своего подразделения почти на пятьдесят километров от роскошной штаб-квартиры Pitney Bowes^[29].

Физическое обособление важно по следующим причинам:

- Многофункциональная команда, рассредоточенная по всей компании, не разовьется в единую группу. Команде необходима «мономаниакальная» преданность «Божественной миссии». Такая миссия может не совпадать или, что хуже, противоречить общим целям организации.

- Важна секретность, позволяющая лидировать в конкуренции. Чем больше людей топчется вокруг, тем больше вероятность утечки секретов.

- Команде не нужны (и нежелательны) оценки на начальной стадии процесса. Откровенно говоря, первые прототипы и результаты обычно ужасны. Команде необходимо время и пространство, чтобы пробиться через посредственность.

Во-вторых, команду следует тесно разместить в отдельном убогом помещении с убогой мебелью. Именно тесно, потому что, согласно открытию профессора Томаса Аллена из школы менеджмента Слоуна (Массачусетский технологический институт), общение сходит на нет, если люди находятся на расстоянии более тридцати метров друг от друга^{30}.

Спартанская обстановка необходима, потому что страдания полезны революционерам. Это сплачивает, формирует ощущение настоятельной необходимости и сосредоточивает команду на том, что важнее всего, – на запуске продукта! Если вас когда-либо пригласят в команду, провозгласившую себя революционной, а вашему взгляду представится красивая, тщательно подобранная мебель от Германа Миллера, не просто уходите – бегите с собеседования. И наоборот, если вы видите невзрачное помещение, убогую мебель, но фантастически приспособленные для творчества рабочие места – подписывайте контракт не раздумывая.

Неофициальная и нерегламентированная атмосфера

Если у команды есть сильный революционный лидер, сотрудники и место для работы, очень маловероятно, что атмосфера будет формальной и регламентированной. Во всяком случае я утверждаю: команда революционеров вырастает в неофициальную и нерегламентированную структуру, где сотрудники открыто общаются, а цель оттесняет бюрократические соображения и служебную иерархию.

Это не говорит о том, что такой тип устройства наилучший и тогда, когда революция захлестнет компанию или индустрию, но он, безусловно, полезен при найме сотрудников, создании продукта и его запуске.

Упражнение

Тест: в торговом центре. Рассматривая кандидатуру потенциального сотрудника вашей революционной команды, представьте, что видите его в торговом центре. Человек еще не заметил вас. Какие ваши действия?

1. Поспешу к нему навстречу и поздороваюсь.
2. Как бы случайно столкнусь.
3. Постараюсь затеряться в магазине.

(Члены вашей команды должны входить в первую категорию.)

Великие практические решения

Оставшийся компонент революции – великие практические решения: то, как команда продвигается от идеи к продукту. Вот семь великих практических решений, которые помогут вам.

№ 1. Осмелитесь найти недостатки в существующих продуктах или услугах

Отправная точка для революционеров – найти изъяны в существующих продуктах, а затем их существенно исправить.

Подразделение Macintosh не удовлетворяли персональные компьютеры начала 1980-х. Компьютеры того времени были слишком сложны в использовании и дороги. Они создавались для увлеченных людей и хакеров, потому что только увлеченные люди и хакеры могли иметь с ними дело. Их использовали в компаниях и университетах, поскольку только компании и университеты могли позволить себе такую роскошь. И если бы мы не зашли далеко в своей идеалистической вере, что компьютеры могут и должны быть лучше, Macintosh никогда не был бы создан.

Важно заметить, что революционеров не всегда выковывают только трудности и лишения^[8]. Как говорит Генри Петроски: «Роскошь чаще, чем необходимость, приходится матерью изобретениям»^[31]. Таким образом, революционеры позволяют себе роскошь воображать лучший продукт, услугу или мир – ведь они уже чувствуют, что может получиться.

№ 2. Доверьтесь своей интуиции

Хэл Сперлих полагал: для дальних поездок семье нужен большой автомобиль. Транспортное средство его мечты должно было быть достаточно вместительным для поездок в магазин, подходить под нужды разных членов семьи, быть удобным в управлении и обладать при этом передним приводом, как легковой автомобиль. В то время (1970-е) потребителям приходилось выбирать между вместимостью и удобством управления.

Едва начав развивать идею минивэна, Сперлих встретил серьезное сопротивление со стороны своих руководителей в Ford Motor Company. *«Они сомневались, что продукт будет пользоваться*

спросом, так как сам продукт еще не существовал, – вспоминает Сперлих. – За те десять лет, что мы работали над минивэном, ни одна домохозяйка не написала письма с просьбой изобрести что-нибудь подобное. По мнению скептиков, это доказывало, что спроса не существует»^[32].

Стерлих проявил себя как настоящий революционер: он настолько полагался на интуицию, чувства и веру в свой продукт, что был уволен. «Генри Форд просто не хотел этого. Хэл обычно пререкался с ним, а когда ты поступаешь так с окружающими...» – говорил Ли Якокка, в то время один из директоров у Форда. Фактически Форд заставил Якокку уволить Сперлиха^[33].

После ухода от Форда Сперлих присоединился к Якокке в компании Chrysler и создал минивэн для своего нового работодателя. В 1983-м Chrysler презентовал минивэн и за год продал полмиллиона штук, став лидером на рынке, который японские конкуренты никогда даже не рассматривали. По иронии судьбы, в General Motors также вынашивали замысел минивэна, и маркетинговое исследование подтвердило наличие спроса на него, но идею похоронили из-за недостатка ресурсов^[34], чутья или проницательности.

Урок: прислушивайтесь к своей интуиции, чтобы создать революционный продукт. Люди славятся нежеланием принимать что-либо, кроме улучшений к вещам, которые уже используют. Маркетинговое исследование – плохой катализатор для революционных продуктов.

Свидетельство тому факт: Chrysler создал минивэн, хотя о таком автомобиле не просила ни одна домохозяйка. Точно так же никто не просил создать симпатичный небольшой компьютер, который улыбался бы при включении, управлялся с помощью некоей мышки и отображал на экране скорее иконки, чем текст. Все просили о создании более быстрого компьютера под MS-DOS.

№ 3. Конструируйте для себя

Все началось, когда мои дочери были маленькими и я повел их в воскресенье в парк развлечений. Я сидел на скамейке, грыз арахис и осматривался вокруг. «Черт побери, – сказал себе я. – Почему нельзя устроить место получше, чтобы можно было привести детей и повеселиться вместе с ними?»

Уолт Дисней^{35}

Почему изобрели посудомоечную машину? Вы, вероятно, полагаете, что люди хотели сэкономить время, загрузив ее, запустив и занявшись другими делами. Подумайте еще раз.

Джозефина Кокрейн, жена политика из Иллинойса, изобрела посудомоечную машину в 1886 году. Она была богата, имела много слуг, так что причина состояла не в экономии времени и усилий. Скорее прислуга была во время ручного мытья слишком много посуды, так что хозяйка изобрела эту машину для собственных потребностей.

Она получила множество заказов от гостиниц и ресторанов, ведь ее посудомоечная машина сокращала трудовые затраты и бой посуды. Однако она столкнулась с любопытной проблемой: домовладельцы не считали мытье посуды обременительным трудом, поэтому как главный довод покупки миссис Кокрейн выдвигала то, что машина обеспечивает бóльшую чистоту посуды благодаря использованию более горячей воды^{36}.

Когда все остальное не получается, возвращайтесь к первому из основных правил: займитесь разработкой того, чем хотели бы пользоваться сами. По крайней мере вы знаете, что один

потребитель у вашего продукта уже есть. Это больше, чем в основном могут определить маркетинговые исследования.

№ 4. Месите и пеките

Когда Джим Манзи получил контроль над Industry.net, это было пределом его мечтаний. В качестве CEO компании Lotus Development Corporation он уже имел опыт революционного подхода и деньги, получаемые за тысячи интернет-продаж. Все необходимые ингредиенты уже присутствовали: предприниматель мирового класса и подготовленный рынок (интернет-продажи)^[37].

Он переименовал компанию в Nets и перевел ее из Питтсбурга в прекрасные офисные здания в Кембридже, штат Массачусетс. Он нанял директоров из Lotus и создал инфраструктуру из шестидесяти инженеров, отвечающих за программное обеспечение и технику для обслуживания огромного объема сделок. Он даже объединил компанию с организацией New Media Services, входящей в сферу такого гиганта, как AT&T.

В мае 1997 года Nets, к сожалению, объявила о банкротстве. Среднемесячные затраты к этому времени составляли \$1 млн, но объемы продаж не покрывали поддержание инфраструктуры. Возможно, Манзи начал слишком рано. Возможно, его планы были слишком грандиозны. Вместо этого ему следовало «месить и выпекать»:

Взять немного простых и дешевых ингредиентов, замесить, испечь и продавать.

Другими словами, создать прототип и идти с ним к успеху.

Именно это и сделала калифорнийская Kagi Shareware. Расположенную в Беркли компанию представляют более чем 1200 разработчиков программного обеспечения и их 3400 программных продуктов. Начиналось все как хобби Ки Незери, но бизнес рос, Незери привлек к нему жену, сына, друзей. Для создания системы интернет-платежей использовалось простое и дешевое программное

обеспечение (HyperCard и Eudora), работавшее на простых и дешевых компьютерах (Macintosh IIci и Macintosh Classic).

Первым офисом была спальня Незери. Оборудование его компании располагалось на письменном столе в спальне, так что, когда его жена хотела лечь в постель, ему приходилось откатывать свое кресло, чтобы дать ей пройти. Незери оценивает размер первого офиса Kagi чуть меньше чем в половину квадратного метра. Ему пришлось вынести второй компьютер из спальни, так как его вентилятор слишком сильно шумел и мешал спать.

Kagi Shareware – пример компании, создавшей себя и достигшей успеха практически при отсутствии капитала. Истории Nets и Kagi Shareware, взятые вместе, демонстрируют, что избыток денег хуже, чем их дефицит. Как говорит Незери: «Компании с чрезмерным финансированием и отсутствием знания реального мира постепенно склоняются к решению воображаемых проблем».

№ 5. Достигните цели и предоставьте рекорды воле случая

Пример Kagi Shareware иллюстрирует еще один практический подход: сконцентрируйся на цели, а рекорды предоставь воле случая. Nets начала с огромным размахом, выстраивая инфраструктуру со множеством сотрудников, компьютеров, программного обеспечения, в то время как Kagi просто старалась выжить и построить бизнес.

Если в дело вложены не ваши деньги, так почему бы не погнаться за успехом? Называйте меня романтиком, но никогда не следует бросать деньги на ветер, будь они ваши или чьи-либо еще. Первоначально Kagi, как в бейсболе, могла совершить только простой удар, но как только она достигла базы, у нее появилась возможность набирать очки. А Nets выбыла из игры.

Безусловно, большинство успехов в бизнесе начиналось с простых ударов, а затем удача и время брали свое.

К примеру, в 1886 году Ричард Сирз осуществил простой удар, продав партию часов, от которых отказался ювелир, потому что тому их доставили по ошибке^[38]. В то время Сирз работал начальником железнодорожной станции и был в курсе ценообразования, постоянно имея дело с транспортными накладными.

Сирз купил часы по \$12 за штуку и продал их начальникам других станций уже по \$14, разрешив им дальнейшую перепродажу. За первые шесть месяцев Сирз сделал на этом \$5000^[39]. Совершив свой простой удар, он открыл стратегию прибыли от оборота, которую с тех пор так и называют стратегией Sears.

№ 6. Игнорируйте скептиков

Защитники существующего положения вещей почти всегда скажут, что ваша идея не будет работать или что в ней нет необходимости. Ведь в конце концов нынешний порядок установили они, а вы теперь атакуете их! В общем, чтобы свершить революцию, важно игнорировать скептиков. Приведу их основные категории и объясню, почему игнорировать необходимо.

Скептик № 1. Потребительские и рыночные исследования

Коль скоро существует так много помех и влияющих на мнения факторов, то за исключением случаев, когда вы хотите зафиксировать именно это, полагаться на них (фокус-группы) как на показатель интересов потребителя слишком рискованно.

Джеффри Мур, автор книги [Crossing the Chasm](#)^[9]

Потребители и маркетинговые исследования признают плохие вещи (новую колу, например) и пренебрегают хорошими. Заданный потребителям открытый вопрос «Чего бы вы хотели?» или «Согласны ли вы использовать?..» гарантирует усредненный результат. Люди высказываются за обычное и знакомое гораздо охотнее, чем за прорыв и инновацию, потому что так им комфортнее.

Несмотря на то что исследования показывали, будто в новой телекомпании нет необходимости, медиамагнат Барри Диллер преуспел, создав Fox Broadcasting. В интервью Fortune Диллер говорил по этому поводу:

«Мы превратились в рабов демографических исследований, маркетинговых исследований и фокусных групп. Мы производим то, что подсказывают производители показателей исследований. И постепенно в этой головокружительной гонке мы утрачиваем здравый смысл, наши чувства и инстинкты затуманиваются, пораженные коррозией не связанных с риском действий»^[40].

Представьте, что потребители сказали бы компании Polaroid о наинovelейшей камере, которая стоит в тридцать раз дороже, чем Kodak Baby Brownie^[41]. Или что они сказали бы FedEx о способе пересылки, который в сто пятьдесят раз дороже марки^[42].

Скептик № 2. Критики и шмэксперты

[10]

Трудно сформулировать лучше, чем Чарльз Кеттеринг, легендарный изобретатель, работавший на General Motors:

«Если я хочу остановить исследовательскую программу, я всегда могу сделать это, пригласив нескольких экспертов: ведь им заранее ясно, что попытка осуществить программу изначально была глупостью»^[43].

Следуя классическому промаху шмэкспертов, IBM отказалась от прав на продажу копировальной машины, которая впоследствии стала копировальным аппаратом Хегох. В 1959 году IBM в ответ на предложение компании Haloid обратилась в крупную консалтинговую фирму. После трехмесячных исследований консультанты посоветовали IBM не приобретать технологию, так как оценили мировой потенциал рынка копировальных машин менее чем в 5000 единиц^[44].

К сожалению, сама Хегох также стала жертвой шмэкспертов. Она, положившись на заключение консультантов, не занялась небольшими копиями. А вот японские производители, напротив, успешно уменьшили размеры копировальных аппаратов, сократив долю рынка Хегох на 50 %.

Люди не только обрекают на заклятие изобретения других, но иногда недооценивают и собственные. Как сказал изобретатель Томас Альва Эдисон на первой публичной демонстрации звукового кинопроектора в 1913 году:

«Говорящая кинолента не вытеснит привычную немую... В немое кино вложены настолько значительные средства, что было бы абсурдом уничтожить его»^[45].

Скептик № 3. Ваша собственная компания

Революционеры, работающие в существующих ныне компаниях, подтвердят, что часто сталкивались с необходимостью не обращать внимания на мнение коллег. Вот три типичных примера:

- **Инжиниринг.** Сколько возможностей было упущено из-за того, что разработчики влюбились в разработку и стремились создать «идеальный продукт». Порой приходится игнорировать тех, кому хочется придать дополнительные функции продукту, так как в противном случае конкурент захватит контроль над рынком.

- **Отдел продаж.** Этот отдел в компании обычно имеет краткосрочную цель – выполнить квартальный план, и его сотрудники стремятся продавать больше существующих продуктов, причем подешевле.

- **Руководство.** Чем выше пост в компании, тем меньше там кислорода, тем сложнее поддерживать интеллектуальную жизнь. А значит, вам, вероятно, придется игнорировать руководителей, сила мысли которых вмещает только существующее положение вещей.

Приведу вдохновляющий пример игнорирования начальства. Вернер Форсман стал первопроходцем в вопросах катетеризации сердца человека в 1929 году^[46]. Как писала Medicine, Форсман действовал так: «Проигнориров своего руководителя и привязав ассистента к операционному столу, чтобы предотвратить вмешательство, он ввел уретральный катетер в вену собственной руки, продвинул его в правое предсердие и поднялся по лестнице в рентгенологическое отделение, где сделал снимок»^[47].

Скептик № 4. Конкуренция

Когда внимание сфокусировано на том, как обойти конкурента, стратегию

неизбежно начинают определять понятия конкурентной борьбы^{48}.

Кеничи Омае. Мир без границ

Это хитрая рекомендация: революционеры должны наблюдать за конкурентами, однако не обязательно думать, что конкуренты знают, что делают, и принимать их за образец для подражания. (Одна из самых любопытных вещей, которую осознают, переходя работать к конкуренту, – как там все наперекосяк.)

Компания Yamaha игнорировала конкуренцию, создав цифровое пианино, в то время как конкуренты производили только традиционные пианино и синтезаторы. Обычное пианино не давало гибкости в музыкальном синтезе. Синтезатор давал гибкость, но был слишком уродлив, чтобы его можно было поставить в гостиной.

Yamaha игнорировала общепринятый для конкурентов подход и соединила возможности синтезатора с обычным пианино. Так компания расширила свой рынок сбыта, охватив стремящихся к лучшему как в цифровом, так и в аналоговом мире. Yamaha обошла других производителей, все еще сосредоточенных на создании вариантов традиционных пианино^{49}.

№ 7. Положитесь на свою смелость

О необходимости доверять интуиции рассказано ранее, в примере с минивэном от Chrysler. Суть принципа состоит в использовании чутья для создания чего-либо, о чем никто не просил. Это внутренний, интуитивный отклик на идею.

Способ, который может показаться похожим (но таковым не является), состоит в том, чтобы положиться на свою смелость – стойко верить в продукт или услугу, раз уж вы начали с интуиции в его создании.

Например, Corning построила завод для производства оптического волокна раньше, чем для него появился какой-либо рынок сбыта^{50}. «Мы были уверены, что это будет продукция, которую станут использовать, – говорит Дон Кек, изобретатель первого оптического волокна с низкой потерей сигнала. – Мы считали, что оптическое волокно постепенно заменит медные провода».

В 1982 году, после отмены США регулирования сферы телекоммуникаций, родилась MCI и дала Corning первый заказ. Сегодня оптическое волокно заменяет медные кабели в телефонных сетях большой протяженности, используется в кабельном телевидении, многие предприятия применяют волоконную оптику для мониторинга процессов и обнаружения сбоев на заводах и в сетях.

Nota bene. За исключением венчурного бизнеса, полагаться на свою смелость – крайне рискованная практика. Она помогает, как в случае Corning, если вы являетесь частью корпорации, которая может взять на себя огромный риск. Однако молодой, сосредоточенной на одном продукте компании обычно приходится быть более осмотрительной (см. подраздел выше «Месите и пеките»).

Тест на масштаб значимости

Теперь, когда вам понятно, как с помощью великих людей и великих практических решений создается великий продукт, возникает финальный вопрос: «Когда же перестать бояться быть дерьмовым и запускать продукт?»

Есть два лукавых ответа: «Когда у вас закончатся деньги» или «Когда скажут инвесторы». Надеюсь, не это подталкивает вас к запуску. Но если даже так, ситуация все равно может выйти из-под контроля.

Вместо этого используйте тест на масштаб значимости: продукт готов к продаже, когда обещает заявить о своем превосходстве, которое подтолкнет ситуацию на рынке к следующему витку развития. Превзойти статус-кво на десять, пятьдесят или даже на пятьсот процентов недостаточно. Ваша революция должна дать улучшение по меньшей мере на тысячу процентов – в десять раз – на целый порядок.

Лучший способ определить, достигли ли вы улучшения на целый порядок, – сравнение с историческими примерами. Спросите себя и своих ближайших сотрудников, совершает ли ваш продукт или услуга такой же прыжок, как что-нибудь из перечисленного ниже.

Старое	Новое
Банановые листья	Пластиковые пакеты
Логарифмическая линейка	Калькулятор
Матричные принтеры	Лазерные принтеры
MS-DOS	Macintosh
Гусеница	Бабочка
Мятые листки	Туалетная бумага

Упражнение

Купите книгу доходов и расходов в канцелярском магазине. Попросите своих бухгалтеров «провести несколько сумм», используя ее^[51].

Второй способ определить, пройден ли тест на целый порядок, – присмотреться, полагаетесь ли вы и ваши коллеги на свой новый продукт или услуги в плане собственных нужд и успеха^[52]. Задолго до запуска Macintosh мы в нашем подразделении впали зависимость от него, используя в работе изо дня в день (например, разрабатывая маркетинговые планы). Случай, когда вы не только «едите корм своей собаки»^[11], а еще и любите его и не хотите есть ничего, кроме него.

Когда ваш продукт преодолет все препятствия, вы обнаружите, что революционные завоевания настолько перевешивают незначительную и временную паршивость, что его запуск становится моральным обязательством.

Чтение для революционеров

The Design of Everyday Things, Donald A. Norman, Doubleday, 1990.

The Evolution of Useful Things, Henry Petroski, Vintage Books, 1994.

Marketing High Technology – An Insider’s View, William H. Davidow, Free Press, 1986.

The Power of Product Platforms – Building Value and Cost Leadership, Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, Free Press, 1997.

Skunk Works – A Personal Memoir of My Years at Lockheed, Ben R. Rich and Leo Janos, Little Brown, 1996.

To Engineer Is Human – The Role of Failure in Successful Design, Henry Petroski, Vintage Books, 1992.

Глава 3

Churn, baby, churn («Перетряхивай, детка, перетряхивай»)

Улучшать – означает менять, быть совершенным – означает менять часто.

Уинстон Черчилль, премьер-министр Великобритании в 1940–1945 и 1951–1955 годах

Лучшее... лучшее впереди

В предыдущей главе я сказал: «Не парься, будь дерьмовым», но это не значит, что нужно *оставаться* дерьмовым. Не оставайтесь – прислушайтесь к тому, что скажут первые покупатели о вашем революционном продукте^[12], и соответственно улучшайте его, потому что хотя лучшее и враг хорошего, но оно необходимо.

Впервые я усвоил этот урок в 1985-м, через год после того, как мы презентовали Macintosh. В 1984 году мы продали приблизительно 250 тысяч компьютеров Macintosh, но к 1985-му стало ясно, что рынок умников, компьютерных фанатов и чудаков, которые покупают все подряд, исчерпался. Пришло время перетряхнуть всемогущий Macintosh и обратиться к его нескольким явным недостаткам. Но мы не стали делать этого по четырем причинам:

- Мы не хотели признавать, что наше детище не вполне совершенно. Было легче, хотя и глупее, пребывать в убежденности, что рынок еще не готов к нему. Мы думали, что находимся в полете, но, как сказал Вуди из «Истории игрушек»: «Это был не полет. Это было стильное падение».

- Мы были опустошены. Многие сотрудники подразделения Macintosh годами работали под мощнейшим давлением, по семьдесят часов в неделю (и любили эту работу, думали мы). Мы были вымотаны.

- Мы поняли, что ревизия революции – отнюдь не такой захватывающий процесс, как ее создание. Каждое дополнительное изменение – цвет, слоты, средства разработки и контроля – было важным, но возбуждало далеко не так сильно, как запуск первой версии продукта.

- Мы были молоды, незрелы и наивны. Хотя эти качества подвигли нас принять вызов устоявшейся системы MS-DOS, нам только предстояло понять, что скорость важнее достигнутого пункта.

Напротив, Microsoft (где качество – это задача 1.11^[53]) великолепно справляется с усовершенствованиями. Windows стартовала гораздо позже, но двигалась быстрее. Как сказал мне однажды друг: «Если кто и менялся, то это DOS»^[54].

Версия Windows	Дата релиза	Функционал
Без номера	28 июня 1985 года	«Microsoft Windows является надстройкой над операционной системой MS-DOS...» (Пресс-релиз Microsoft, 28 июня 1985 г.)
Без номера	20 ноября 1985 года	Барьер в 640 КБ перейден с помощью файла подкачки, путем динамической загрузки и выгрузки приложений

Версия Windows	Дата релиза	Функционал
1.03	29 августа 1986 года	Дополнительные драйверы устройств, компьютеры AT&T 6300 и поддержка MS-DOS 3.2
2.0	2 апреля 1987 года	Перекрывающие друг друга окна; новое визуальное решение, совместимое с менеджером презентаций Windows операционной системы Microsoft Operating System/2
Windows/386	23 сентября 1987 года	Многозадачность для нескольких приложений MS-DOS; использование расширенной памяти без увеличения объема памяти физической; копирование и вставка между открытыми приложениями
2.03	9 декабря 1987 года	Увеличение скорости в 2–4 раза; поддержка расширенной памяти; усовершенствованный обмен данными для приложений MS-DOS
3.0	22 мая 1990 года	Пропорциональный размер системного шрифта, трехмерные полосы прокрутки и командные кнопки; цветные иконки; пользовательская оболочка, скрывающая команды MS-DOS; настраиваемый рабочий стол; возможность создания экранных фонов; определение пользователем экранных цветов; используется до 16 МБ памяти; набор стандартных программ
3.1	6 апреля 1992 года	Активная контекстная справка в диалоговых окнах; определяемый пользователем набор приложений для автозапуска; связь и внедрение объектов (OLE) для лучшей совместной работы приложений; улучшенная поддержка сети; динамическая загрузка шрифтов и универсальный драйвер для принтера

Версия Windows	Дата релиза	Функционал
Windows NT	24 мая 1993 года	Операционная система для работы в режиме клиент–сервер
Windows for Workgroups 3.11	8 ноября 1993 года	Улучшенная поддержка для Novell Netware и Windows NT
Windows NT Server 3.5	13 сентября 1994 года	Увеличенная скорость, уменьшенный размер и отличная совместимость
Windows NT Server 3.51	12 июня 1995 года	Поддержка чипов PowerPC; улучшенные инструменты администрирования сети; поддержка общих инструментов управления и диалогов Windows 95
Windows 95	24 августа 1995 года	По словам Билла Гейтса, «суть Windows 95 — в высвобождении большего потенциала работы с компьютером... С Windows 95 работа становится проще, веселее и дает возможность людям и компаниям сделать при помощи компьютеров больше, чем было возможно ранее» (Пресс-релиз Microsoft, 24 августа 1995 г.)

Планируйте

Теоретически революционеры должны совершенствовать прототип продукта еще до того, как он запущен в продажу, но в реальном мире этому мешают две вещи:

- Во-первых, многие проблемы невозможно выявить заранее. Вы можете создать фокус-группу, но фокус-группы отобраны и избавлены от помех, а реальный мир беспорядочен. Участники рассуждают о том, как использовали бы продукт, удобно расположившись в комнате, где другие их слушают, где разговором заправляет профессионал, и чувствуют, что нужно высказать какое-то мнение, так как им за это заплатили. Настоящее тестирование начинается, когда люди тратят собственные деньги, их дети швыряют ваш продукт с лестницы и оставляют под дождем, а собака задирает над ним заднюю лапу.

- Во-вторых, специалисты должны увидеть (или почувствовать на собственном опыте) раздражение, которое вызывает продукт, перед тем как что-то снова делать с ним. Негативных отзывов фокус-группы и первых тестирующих потребителей недостаточно, чтобы вдохновить разработчиков взяться за дело, потому что сотрудники склонны преуменьшать любой отрицательный отклик. И их нельзя винить в этом, поскольку большинство революционных продуктов поначалу не вызывают энтузиазма. Но неудовлетворенность и раздражение потребителей становятся реальными после запуска продукта, и именно тогда по-настоящему начинается перетряска.

Необходимо признать факты: первое преобразование вашего продукта не будет гладким. Это главная подножка для молодых, идеалистичных революционеров. Чтобы быть готовым к изменениям, которых потребует рынок, необходимо помнить первый урок перетряски: *«Планируйте»*.

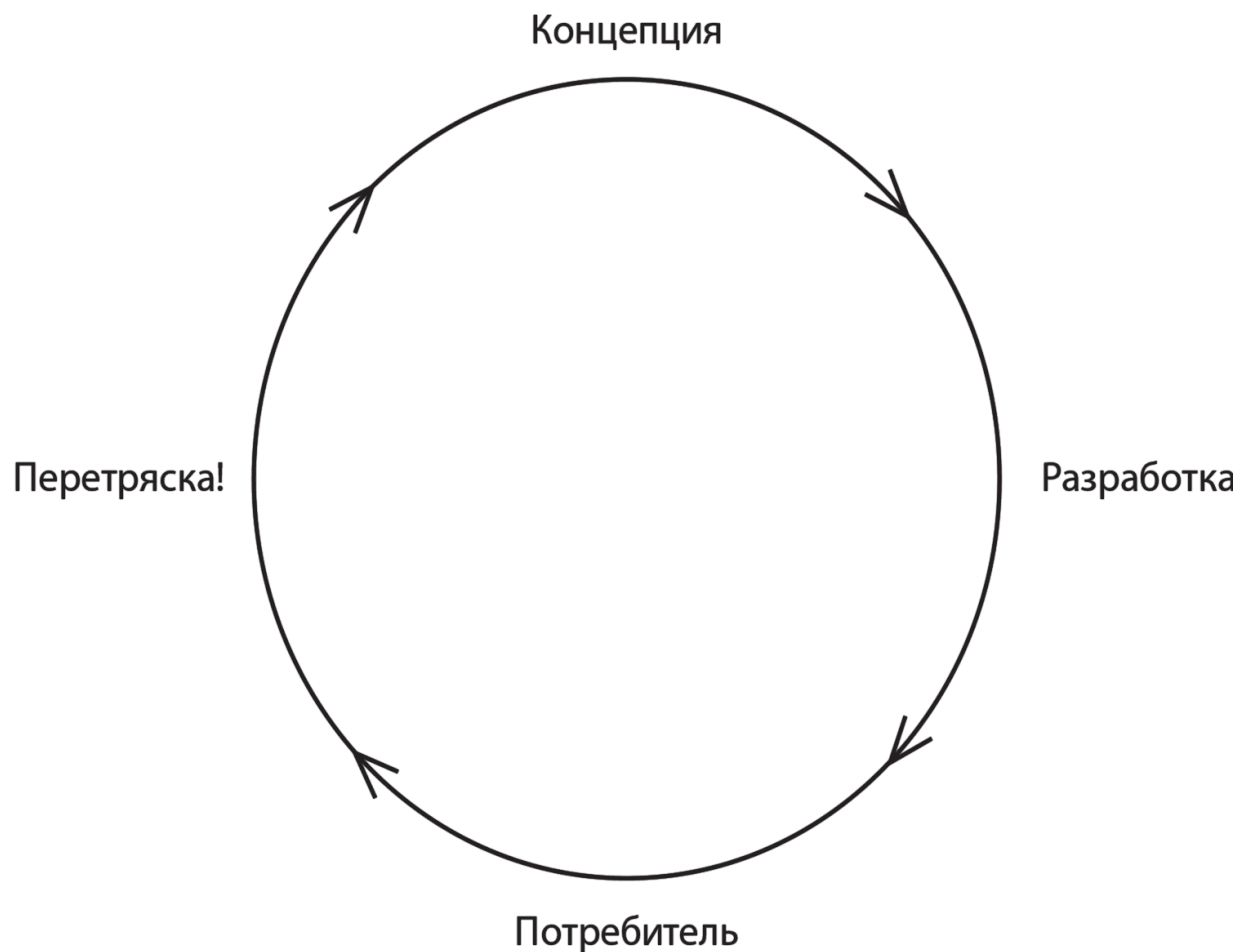
Отсутствие плана и убежденность в том, что продукт совершенен или что потребители глупы и купят что угодно, – это американский подход. Один из топ-менеджеров исследовательского центра Sony однажды изобразил в виде графика свое впечатление от американского бизнеса – получилась линейная схема^[55]:

Концепция → Разработка → Маркетинг → Потребитель

Американский путь

«Придумываем идею, даем разработчикам, чтобы они сообразили, как воплотить ее в жизнь, передаем службе маркетинга, чтобы они нашли способы, как продать ее, и вручаем ее в руки потребителей».

Японский подход он представил в виде круга:



Японский путь

«Начни с идеи, проведи ее через разработку и производство, передай потребителям, которые дадут отклик, модифицируй продукт, отошли его назад к покупателям; затем повтори цикл».

Перетряска – японский подход, хотя можно поспорить, не базируется ли этот японский подход на учении американца Уильяма Эдварда Деминга. Перетряска означает постоянную доработку продукта, основанную на двух целях: сделать счастливыми потребителей и лидировать в конкурентной борьбе.

Упражнение

Попросите своих сотрудников представить процесс развития вашего продукта в виде схемы.

Проваливайтесь быстро, но держитесь долго

День открытия Диснейленда в 1955 году был катастрофой. Атракционы отказывались работать, не хватало питьевых фонтанчиков, а высокие каблуки женских туфелек увязали в плохо застывшем асфальте. Не теряя самообладания, Уолт продолжал работу и исправлял все недочеты, пока не создал самый популярный в мире туристический аттракцион^{56}.

Второй урок перетряски гласит: *проваливайтесь быстро, но держитесь долго.*

Никто специально не намечает провал, однако провал возможен. А так как он возможен, успешные компании вроде Disney предпочитают, чтобы неудача их новых продуктов проявилась как можно быстрее. Эти компании обладают правильным взглядом на дело, выдержкой и терпением, чтобы привести продукт в надлежащий вид. Сага об MTV иллюстрирует концепцию быстрого провала, но долгой жизни.

В 1981 году MTV был запущен как круглосуточный музыкальный видеоканал, взбудораживший телевизионный мир. Сейчас может казаться, что MTV мгновенно стал победителем, но это не так. Успех пришел, потому что MTV быстро корректировал свою деятельность.

Дэвид Бенджек и Майкл Маккин так описали потребность в MTV: «Молодым потребителям нужна была новая музыка, звукозаписывающие компании хотели преодолеть снижение продаж, поколебленных постдиско, а кабельные компании – оживить свои программы»^{57}.

На пути к успеху способность MTV адаптироваться к постоянно изменяющемуся рынку и перепрограммировать показы и бизнес-стратегии иллюстрирует, как важно анализировать свои результаты и вносить коррективы в собственную деятельность. Вот некоторые из изменений, сделанных MTV:

- Когда MTV только запустили, основатель Роберт Питтман почувствовал, что «шоу слишком напоминает обычное телевидение, ему недостает энтузиазма и непочтительности, ассоциируемых с рок-н-роллом». Поэтому была оборудована студия в стиле ток-шоу, напоминающая тинейджерский гараж, где все было связано с роком.

- Ведущие шоу, называемые «виджеями», также менялись в первые годы. Они не просто объявляли следующую песню, они становились «лицами» – каждый занимался определенным музыкальным направлением и привлекал своих последователей. К тому же на MTV использовали таланты и идеи, опробованные на радио, и, соответственно, не ограничивались традиционной системой ценностей телевизионной продукции. Лучшие голливудские режиссеры, привлеченные авангардным стилем канала, охотно снимали для него музыкальные клипы.

- Сосредоточившись в основном на белой аудитории из пригородов, MTV первоначально не ставил клипы чернокожих артистов и строго придерживался рок-н-рольного формата. Однако в 1983 году он столкнулся с административной ответственностью за отказ выпустить в эфир клип Майкла Джексона Beat it, после чего организовал премьеру клипа Джексона Thriller и начал расширять это направление, чтобы включать выступления чернокожих музыкантов и иные музыкальные рынки.

- Питтман принял решение сегментировать рынок и создать канал для зрителей постарше – тех, кому за тридцать. В 1984 году он купил провальный музыкальный канал Теда Тернера и создал VH1. Этот шаг обеспечил MTV возможность захватить рынок новых конкурентов и тем самым увеличить свою долю рынка.

- MTV предложил создание тематических программ для разных сегментов рынка: Yo! MTV Raps для рэпперов, Club MTV для танцевальной музыки и MTV: Unplugged для поп- и рок-музыкантов, играющих акустику. Дальнейшими нововведениями стали новостной сегмент, игровое шоу Remote Control и развязный сериал «Бивис и Батхед».

Упражнение

Поднимите свои старые пресс-релизы, маркетинговые планы, техническую документацию и сравните их с тем, что вы выпускаете сегодня. Насколько изменился ваш продукт?

Ешьте корм своей собаки

Инженеры Porsche едут в Вайсах, где расположен конструкторский центр компании, по узкой сельской дороге. Покрытие дороги оставляет желать лучшего, вдобавок там много спусков, подъемов и поворотов, – поэтому она превратилась в неофициальный испытательный трек Porsche, отображающий реальные условия. Когда местные власти планировали привести ее в порядок, инженеры Porsche убедили их не делать этого^[58]. Сознательно или нет, они усвоили третий урок перетряски: *«Ешьте корм своей собаки»*.

Пользование собственными продуктами – вероятно, наилучший способ укрепиться в настоятельной необходимости доработки. Келли Джонсон, руководитель Skunk Works, легендарного подразделения компании Lockheed, однажды так объяснил, почему полетел вместе с летчиками-испытателями на опытном образце самолета: «Я установил, что мне раз в год необходимо напугаться до смерти, чтобы поддерживать правильный подход и взгляд на конструирование самолетов»^[59].

Джонсон должен был знать особенности революционного продукта, потому что Skunk Works производила инновационные самолеты на протяжении пятидесяти лет, включая U-2, SR-71, F-117A и YF-22. Ниже приведены четыре примера компаний, сотрудники которых – а иногда и руководство – «ели корм своих собак» и становились благодаря этому здоровее.

Life Sciences Corporation. Корпорация Life Sciences из Роквилла в рамках программы правительства штата Мэриленд разрабатывает устройство, которое блокирует зажигание при наличии алкогольных

паров в выдыхаемом воздухе (BAIID). Нарушителям, неоднократно находившимся за рулем в нетрезвом состоянии, предоставляют выбор. Если они не хотят лишиться водительских прав, в их машине устанавливают этот прибор. Он действует куда лучше, чем судебное решение о запрете вождения.

Устройства блокировки работают по принципу вмешательства: не только когда машину нужно завести, но и через произвольные интервалы в процессе вождения. Однако, чтобы к ним прислушивались, блокираторы должны быть как можно более дружелюбными водителю, не отступая при этом от своей цели.

Несмотря на чувство неудобства и стыда, связанное с данными устройствами, президент Life Sciences, вице-президент и председатель совета директоров согласились установить их в своих машинах. «Мы сделали это, чтобы получить личное представление о приборе и дополнительный источник информации о том, насколько хорошо он работает, – говорит президент Майкл Хайнс. – Также мы показывали, как он работает, другим людям»^[60].

Gillette. Gillette поощряет своих сотрудников использовать новинки технологии бритья в специальной лаборатории компании. Это лаборатория бритья. Ежедневно три сотни сотрудников приходят туда небритыми, чтобы испытать разработки конкурентов и продукцию Gillette. Участие в испытаниях не стимулируют (финансово или как-либо еще). «В Gillette присутствует настоящий фактор гордости, – говорит директор по коммуникациям Эрик Крауз, – побуждающий сотрудников объединиться в программе».

Побрившись, сотрудники отвечают на вопросы, касающиеся качества и самого процесса, используя сенсорную панель, установленную в каждой секции. Те, кто испытывает новинки от конкурентов, отвечают на отдельный перечень вопросов. Отзывы передаются напрямую в технологический отдел бритья.

«Лаборатория бритья – составная часть разработки продукта, – говорит Крауз. – Лаборатория дает нам немедленный отклик самых критически настроенных людей – сотрудников Gillette. Они хотят,

чтобы продукция пользовалась успехом. Они предоставляют лучшую – самую честную и точную – информацию, потому что имеют для этого необходимые знания»^{61}.

Cannondale Corporation. Cannondale Corporation из Джорджтауна – лидер рынка гоночных велосипедов и сопутствующих аксессуаров. Сотрудников призывают ездить на работу на велосипедах Cannondale и использовать оснащение Cannondale. Сотрудники получают 45 % скидки на велосипеды и 60 % скидки на экипировку и аксессуары.

Тем, кто хочет совершить короткую велосипедную прогулку в течение рабочего дня, но не имеет велосипеда Cannondale, компания предоставляет несколько велосипедов и образцов моделей. «Взгляните только на наш вестибюль, и вы поймете, что люди ездят на работу на велосипеде», – говорит координатор службы маркетинга Дайана Макбергин.

Самым увлеченным велосипедистам предоставляются бесплатная экипировка и аксессуары, чтобы они дали свои оценки для команды разработчиков. Из шестидесяти пяти сотрудников Cannondale около трети вовлечены в тестирование продукции, и их отзывы берут на вооружение руководители и конструкторы. Макбергин продолжает: «Мы полагаемся на людей, с которыми работаем, как на фокус-группы для дальнейших конструкторских разработок».

Кроме бесплатной экипировки и аксессуаров, тестирующие не получают никакого финансового поощрения. «Это просто часть нашей культуры», считает Макбергин, вместе с тем отмечая, что эти сотрудники уже превратились в энтузиастов велоспорта.

The Brita Products Company. Brita Products – изготовитель домашних фильтров для воды. Они устраняют свинец, привкус и цвет хлора, медь, а также смягчают жесткость воды для повседневного питья. Компания предоставляет сотрудникам образцы фильтров, чтобы они использовали их дома. Это помогает им, отвечая на звонки, объяснять потенциальным покупателям преимущества водяных фильтров Brita. (Каков контраст с

неуверенными, зачитанными по бумажке ответами продавцов по телефону.)

Покупателям в крупных розничных сетях, где продается продукция Brita, также предлагают бесплатные образцы и просят использовать продукцию дома. Перед открытием магазинов специалисты по продажам Brita проводят тренинги, обучая продавцов продавать и настраивать фильтры. «Если они убеждены, они убедят своих покупателей», – говорит управляющий делами Хайнц Хэнкаммер^[62]. К тому же фильтры Brita предлагаются с большой скидкой всем сотрудникам служб продаж в этих магазинах.

Кофейни Starbucks также пользуются продукцией Brita. Это дает хороший психологический эффект, заставляя думать, что вкус кофе Starbucks так хорош потому, что вода для его приготовления проходит через фильтры Brita. Сомневаюсь, что Brita передает их Starbucks в рамках благотворительности, но случись подобное, это было бы великолепным маркетинговым ходом.

Упражнение

Давайте пофантазируем, как другие организации ели бы корм своей собаки. Представьте, что бы получилось, если бы:

А. От членов Конгресса требовали заполнять собственные налоговые декларации.

В. Руководители авиакомпаний ели бы те же блюда, что и пассажиры в самолетах^[63].

С. Губернаторам штатов приходилось бы регистрировать собственные машины в департаменте автотранспорта.

Д. Главы компьютерных фирм обращались бы за обновлением собственного программного обеспечения.

Внедрите возможности для доработки и повышения качества

Урок № 3 о перетряске гласит: *«Встройте возможности совершенствования в свой продукт»*. В компьютерном деле эта концепция получила название «открытой системы». «Открытые» компьютеры дают пользователям возможность исправлять и улучшать процесс работы многими способами:

- Добавляя специальные графические адаптеры или ускорители, чтобы нарастить возможности и производительность системы.
- Используя программные приложения, разработанные другими компаниями, а не производителем компьютера.
- Настраивая операционную систему компьютера с использованием языка сценариев, например AppleScript.
- Добавляя периферийные устройства вроде дополнительного жесткого диска в системный блок компьютера для расширения объема памяти.

Однако довольно глупых разговоров. Предположим, что ваш продукт находится буквально внутри ваших потребителей, так что его модернизация и проверка могут стать дорогостоящим и опасным процессом. Примером такого продукта служат кардиостимуляторы. Это крошечные электрические приборы, подсоединяемые к сердцу и генерирующие импульсы, которые заставляют сердце биться.

Sulzer Intermedics в Энглтоне – пионер в производстве программируемых кардиостимуляторов. Используя такие приборы, врачи получают доступ к находящемуся в организме пациента кардиостимулятору и могут перепрограммировать его.

Кардиостимуляторы Sulzer также оснащены устройством с дополнительной памятью, поэтому специалисты могут по мере разработки добавлять прибору новые возможности. С одобрения FDA (Управление по контролю качества пищевых продуктов и

лекарственных препаратов США) и при согласии пациента они устанавливают и проверяют дополнительные свойства, в то время как кардиостимулятор полноценно функционирует. Это также позволяет компании Intermedics корректировать работу кардиостимулятора, если при его изготовлении была допущена ошибка.

Закладывайте избыточные возможности

Еще одним вкладом биолога Стивена Джея Гулда в теорию менеджмента стала концепция избыточности. Речь о том, что животные часто имеют не один орган, служащий определенной цели, а несколько.

Например, первые рыбы могли дышать с помощью жабр и легких. Поскольку их легкие были «излишними», спустя какое-то время рыбы «внедрили нововведение», после чего их легкие превратились в плавательный пузырь, регулирующий глубину погружения. Это стало возможным благодаря избыточности^{64}.

Если вы осознаете преимущество запаса прочности, то заложите его в продукт, так же как средства проверки и повышения качества. Приведу пример из гуманитарной сферы. Излишние запасы пищи и медикаментов, оставшиеся от поставок в Европу, в 1992 году дали возможность Соединенным Штатам оказать помощь Советскому Союзу. В ходе акции, называвшейся Operation Provide Hope, были посланы самолеты и поезда с гуманитарной поддержкой, адресованные организациям по оказанию помощи и больницам.

Так «излишние» резервы позволили осуществить неожиданную миссию в национальных интересах, хотя и не предназначались для этого^{65}.

Документируйте всё

Урок № 4 о перетряске утверждает: *«Записывайте технические характеристики вашего продукта, чтобы другие могли разобраться, как развить и улучшить его».*

Это тоже урок из компьютерного бизнеса. Вместе со встраиванием средств контроля и доработки вам нужно документировать процесс – не ограничиваться описанием того, как использовать продукт, а подробно объяснять технические особенности его устройства и принципы действия. Apple, например, опубликовала книгу «Внутри Macintosh» для разработчиков программ и аппаратного обеспечения.

Подобная практика относится не только к компьютерным компаниям. General Motors и Chrysler выпустили пособия – исчерпывающие руководства по сборке и демонтажу своих автомобилей. Эти инструкции значительно облегчают работу специалистам автосервиса и самостоятельное обслуживание автомобиля.

Когда вы встраиваете в продукт возможности улучшения и контроля, завершайте подготовку написанием документации, которая поможет вашим партнерам. В идеале она должна быть частью самого продукта, а не приложением к нему.

Улучшайте продукт только для тех, кто его покупает

Непроизвольной реакцией многих становится попытка подстроиться под тех, кто продукт не покупает. Например, в случае Apple мы считали, что табличный процессор Lotus 1-2-3 чудесным образом приведет Macintosh к успеху в большом бизнесе. Но он вообще ни на что не повлиял.

Урок № 5 о перетряске звучит так: *«Улучшайте свой продукт для тех, кто его покупает, а не для тех, кто не покупает».*

Тут нужен масштабный и свежий взгляд. Два типа потребителей уже покупают ваш продукт: те, кто использует его как вы предполагали, и те, кто делает это не так. Определите, что

привлекает в продукте первую группу, и разрабатывайте эту линию. Плюс выясните, что им не нравится, и подправьте это в продукте.

Другой тип потребителей использует ваш продукт не так, как вы задумывали. Вероятно, они не принадлежат к тем, на кого вы ориентировались в первую очередь, но по каким-то причинам нашли ваш продукт полезным. Постарайтесь определить, для чего они используют продукт, и дайте ход этой идее: ведь они помогают вам нащупать новый рынок. Эту мысль иллюстрируют два примера.

Вот первый из них. В 1930-х годах торговец продуктами питания Сэм Хорнстайн создал корм для собак под названием Balto (в честь ездовой собаки хаски, преодолевшей буран и доставившей сыворотку от дифтерии для больных в Ном, на Аляске). Хотя Хорнстайн продавал по 50 тысяч ящиков корма в год, он стал получать жалобы на то, что корм пахнет рыбой. Также покупатели говорили, что рыбные продукты Balto оказались слишком калорийными для рациона средней собаки.

Прежде чем начать пересматривать рецептуру корма, чтобы удовлетворить запросы владельцев собак, Хорнстайн осознал, что у него есть и другие покупатели: владельцы кошек. Кошек привлекал рыбный запах, к тому же они уже в течение года употребляли Balto. Хорнстайн усовершенствовал продукт, ориентируясь теперь на кошек, и переименовал его в Puss'N Boots. Позже он продал Quaker Oats свою успешную компанию по производству кошачьего корма за 6 миллионов долларов^{66}.

Следующий пример. Arm & Hammer первоначально продавала пищевую соду как продукт, заставляющий тесто при выпечке подниматься. Однако дома пекли все меньше, и спрос в соде уменьшался. Но так как хозяйки заметили свойство соды поглощать запахи, они начали использовать ее в качестве дезодорирующего средства для холодильников, ковров, бельевых корзин и мусорных контейнеров. К тому же ее использовали как мягкий очиститель для кухонных столов и раковин, а также для чистки зубов. Кроме того, ее

раствор пили при изжоге, применяли при раздражениях кожи и усталости ног.

Заметив, как расширился диапазон применения, Arm & Hammer изменила стратегию: соду стали позиционировать не как ингредиент теста, а как «натуральный» очиститель и дезодорант. И хотя многие по-прежнему приобретают соду для выпечки, рост рынка определяют новые потребители. Как говорится у Джагдиша Шета, автора книги *Winning Back Your Market*: «Домашнее хозяйство, следующее схеме “полка – холодильник – раковина”, использует в двадцать раз больше пищевой соды (той же самой, в той же упаковке), чем использовало для выпечки»^[67].

Не скрывайте ошибок

Компания Tom's of Maine, производитель натуральных средств гигиены, таких как зубная паста и дезодоранты, удваивала продажи каждые три года, пока не споткнулась о проблему в связи с дезодорантом Honeysuckle. Действия Tom's of Maine и отклик потребителей иллюстрируют урок № 6 о перетряске: *«Не пытайся^[13] скрыть свои ошибки»*.

Заботясь об окружающей среде, Tom's of Maine поставила цель использовать в своей продукции меньше нефтехимических составляющих. Поэтому, работая над усовершенствованием своего дезодоранта Honeysuckle, они заменили продукт переработки нефти глицерином растительного происхождения. Также были добавлены натуральные противомикробные вещества, не позволявшие размножаться бактериям – «виновникам» неприятного запаха.

Однако спустя два месяца после того, как новый дезодорант был представлен публике, от покупателей начали поступать жалобы. Многие говорили, что дезодорант за полдня переставал действовать. Потребительские тесты и растущее число жалоб подтвердили, что 50 % покупателей недовольны. Компания попробовала добавить еще больше натуральных противомикробных ингредиентов, однако это по-прежнему не удовлетворяло потребителей.

Сотрудники службы маркетинга и продаж были деморализованы, а покупатели досаждали магазинам своими жалобами. Компания обратилась к лаборатории во второй раз и заменила глицерин натурального происхождения первоначальным ингредиентом на основе продукта переработки нефти. «Мы отослали экземпляры двумстам самым негодующим клиентам, и он пришелся им по душе», – сказал соучредитель и президент Том Чеппел.

Служба маркетинга и продаж предложила полностью отозвать из продажи неудачный дезодорант, однако это обошлось бы в \$400 000 – треть планируемой годовой прибыли компании. «Признав ошибку,

нам пришлось приостановить работы по запуску нового предприятия», – вспоминает Чеппел. Несмотря на болезненность ситуации, президент санкционировал изъятие дезодоранта из продажи, задержку планов роста и урезал расходы на маркетинг, чтобы сохранить необходимый объем прибыли.

Компания ответила всем двум тысячам покупателей, подавших жалобы. Каждый получил объяснительное письмо с извинениями и бесплатный экземпляр улучшенного дезодоранта. «Девяноста восьми процентам он понравился, и они высоко оценили поступок компании», – говорит Чеппел.

В итоге Tom's of Maine вновь завоевала доверие потребителей, получила прибыль, достаточно серьезную для инвесторов и акционеров, и минимизировала потери покупателей. Вдобавок это помогло оказать благотворительную помощь: огромное количество непроданного дезодоранта было передано в организацию, которая прививала бездомным навыки гигиены^[68].

Часть 2

Управляй как король

Глава 4

Разрушай барьеры

Не выбор, но привычка правит
бездумным стадом.

Уильям Вордсворт, английский поэт

Мазл тов

Итак, вы запустили товар. Первые продажи идут хорошо. Вы, вероятно, захотите расширить свой первый успех, выражаясь словами Базза Лайтера^[14], «до бесконечности и дальше». Как говорят японцы, «Мазл тов!»^[15].

Необходимо отдать должное Джеффри Муру за эту концепцию. Он изложил ее в книге «Преодоление пропасти» – одной из лучших среди когда-либо написанных по маркетингу высоких технологий. Мур описывает пропасть следующим образом.

Внушительный провал, пропасть, разделяет рынок, формируемый первыми покупателями, и рынок прагматичных покупателей^[69].

Первые покупатели сильно отличаются от других, поэтому преодоление пропасти требует разрушения барьеров, которые препятствуют широкому распространению опыта, а затем и доминированию в рыночных нишах, где ваша продукция достигла успеха. Если вы заняли преобладающие позиции в основных рыночных нишах, ваш продукт достигнет критической массы и его преимущества будут бесспорными.

Продукт может быть настолько привлекательным, что первые покупатели пробьют преграды, чтобы получить его. Однако работа, которую проделываете вы, устраняя барьеры, облегчит, ускорит и

повысит вероятность преодоления пропасти. В действительности, когда первые покупатели справятся с этим нелегким барьером, у вас может сложиться искаженное впечатление, что ваш продукт абсолютно годен и неотразим. Это создаст опасность свалиться в пропасть в будущем.

Я понял это, будучи президентом компании ACIUS, занимавшейся разработкой программного обеспечения и издавшей реляционную базу данных промышленного класса 4th Dimension. Она была настолько мощной и обеспечивала такие возможности программирования, что первые покупатели, которые могли вникнуть в ее техническую суть, кинулись за ней. Основываясь на первых результатах, мы были убеждены, что удача в наших руках. Но мы рухнули в пропасть, потому что для большинства людей 4th Dimension оказалась слишком сложной в использовании.

Разновидности барьеров и способы их разрушения

Поднимайте, поднимайте, ровняйте путь,
убирайте преграду с пути народа Моего.

Исаия, 57:14

На начальном этапе революции пять типов барьеров препятствуют принятию продукта: неосведомленность, инертность, сложность, канал и цена.

- **Неосведомленность.** Чтобы понизить уровень неведения, необходимо ознакомить людей с новым продуктом. Если человечество не знает, что вы придумали и сделали самую прекрасную мышеловку, то уж точно к вашим дверям никто не проложит тропу.

- **Инертность.** Этот барьер обычно самый проблемный и раздражающий. Он вырастает после того, как люди узнают, что

существует лучший способ, но все еще не хотят принимать его. Вас ошеломит, когда вы узнаете из первых уст, что множество людей совершенно не беспокоит существование самой прекрасной мышеловки, даже если они и слышали о ней.

- **Сложность.** Барьер сложности – трудность в установке и использовании продукта. Если вашим товаром не получается пользоваться с легкостью, вы провалитесь в пропасть, как только пройдете этап самых упорных, преданных и технически подкованных потребителей. Ваша мышеловка может быть сколь угодно революционной, но если человеку с ученой степенью необходимо потратить день, чтобы наладить ее, она не завоеует успех.

Упражнение

Отшлите образец вашего продукта своим родителям или родителям вашей второй половины. Посмотрите, справятся ли они с ним. Если нет, посмотрите, сможете ли по телефону объяснить им, как с ним обращаться.

- **Канал.** Если не существует места, где ваш продукт можно купить, его ожидает провал. Соппротивление канала дистрибуции продаже и поддержке вашего продукта может оказаться смертельным. Это говорит о необходимости отрегулировать старый канал. Однако обычно это достаточно затруднительно, потому что там предпочитают сложившееся положение вещей. Порой оказывается проще создать новый канал.

- **Цена.** Самое пугающее слово для революционера. С одной стороны, вы должны получить как можно больше денег от первых покупателей, потому что они дают максимальную прибыль от продаж. А вам необходимы деньги, чтобы финансировать перетряску. С другой стороны, если ваша цена не совпадает с представлениями о ней первых покупателей, вы не только не

преодолеете пропасть, но вообще никогда не приблизитесь к ней.
Мышеловке стоимостью 99 долларов успех не грозит.

Базовый способ разрушения барьеров

Теория Большого взрыва применительно к выходу в свет нового продукта выражается в том, что вы тратите огромные средства на рекламу, продажи, продвижение и стимулирование каналов. Подобные действия не только разрушают барьеры, но также закрепляют за вашим продуктом репутацию товара, который не оставляет в своей рыночной нише места конкурентам. Однако в реальности последовательность событий обычно такова:

- A. Склоняете венчурных капиталистов дать вам \$15 млн.
- B. Нанимаете высокооплачиваемое рекламное агентство.
- C. Нанимаете высокооплачиваемое PR-агентство.
- D. Проводите за \$100 тыс. потрясающую пресс-конференцию с вином и креветками.
- E. Раскручиваете кампанию в прессе и других средствах массовой информации.
- F. Тратите \$17 млн, но пропускаете оговоренные даты запуска продукта.
- G. Разоряетесь.

Но, оказывается, существуют другие, получше, способы разрушения барьеров. Кроме того что они дешевле и работают, сложно что-либо добавить по этому поводу.

Предоставьте возможность тестировать

Предоставление возможности протестировать ваш продукт – мощный способ устранения или снижения барьеров его признания. Например, компания WD-40 ознакомила огромную аудиторию со своим продуктом, снабдив во время вьетнамской войны солдат тысячами образцов аэрозоля для чистки оружия в условиях

тропического климата^[70]. Вернувшись домой, они начали использовать это средство для бытовых целей.

Более мирный пример тестирования представляет собой акция Revlon, которая выпустила бумажные, в форме ногтя, пробники лака линии Laven Dage. Обратная сторона пробников была клейкой, что позволяло прикреплять их к ногтям, чтобы определиться, подходит ли цвет.

Создание тестовых образцов – хорошая практика по трем причинам:

- Это заставляет вас сделать продукт простым в использовании, ведь тысячи людей вскоре попробуют его. А вам уж точно не хочется обеспечивать техническую поддержку тем, кто его только пробует.

- Цена для покупателя тестовой версии обычно очень низка (если какая-либо плата вообще устанавливается), соответственно, ценовой барьер устраняется. Например, ваш ребенок может попробовать, как работает демонстрационная версия дорогого программного обеспечения, и попросить вас купить его. Самостоятельно ведь ребенку это не приобрести.

- Вы можете обойти канал дистрибуции, предоставляя пробные экземпляры потребителям напрямую. При благоприятных обстоятельствах эти люди вернутся к каналу продаж с требованием обеспечить их вашим продуктом.

Впрочем, для некоторых продуктов создание пробного экземпляра не представляется возможным. Но решение есть и для них – гарантия возврата средств. Суть в следующем: покажите потенциальным потребителям, что считаете их мудрыми, поэтому не подталкиваете совершать покупку. Дайте им возможность протестировать, попробовать, попользоваться, прочувствовать вашу революцию. И предоставьте решать самим, хотят ли они присоединиться к ней.

Создайте чувство собственности

Люди не противятся продукту, который воспринимают как свою собственность. Понятие собственности в данном случае не относится к капиталу или имуществу. Оно заключается в психологической связи с продуктом, с разработкой которого человек в какой-то степени связан.

Я проделывал это несколько раз, разрабатывая программные продукты. Журналисты и рецензенты предоставляли мне отзывы о том, как следует изменить ту или иную часть приложения, предполагая, что я смогу убедить программиста (что не всегда было так), а я пытался приспособить их предложения к нашему продукту.

Несли ли идеи рецензентов значительные улучшения? Совсем нет. Требовало ли внесение изменений много времени? Совсем нет. Но это льстило им и снижало (хотя не устраняло, как я обнаружил позже) вероятность, что они подвергнут резкой критике продукт, который сами «разрабатывали».

Отсюда мораль: определите, кто с наибольшей вероятностью будет возводить преграды, и привлечите их к усовершенствованию своего продукта. У них могут быть мысли, как значительно улучшить его. А если и нет, принятию вашего продукта станут противиться гораздо меньше.

Сотворите из обычных гор Маттерхорн

Приведу выдержку из рекомендаций Regis McKenna – маркетинговой фирмы, базирующейся в Кремниевой долине. Она советует сотворить из простой горы гору Маттерхорн^[16], позиционируя революционный продукт в эксцентричной форме.

Эпатажное позиционирование ставит целью поразить людей и тем подвигнуть их осознать сильное воздействие вашего продукта. То есть происходит снижение барьеров неосведомленности и инертности. Однако не ожидайте, что люди клюнут на вашу удочку. Ваша задача – пробудить любопытство: «Как они могут заявлять

такие вопиющие вещи?»

Продукт	Эпатажное позиционирование
Lexus	Эта машина лучше, чем Mercedes и BMW
Радио Bose AM/FM	Слушать это радио лучше, чем находиться в концертном зале
Southwest Airlines	Дешевле и быстрее, чем на автомобиле

Не все могут использовать эту тактику. В вашем утверждении должен содержаться элемент правды, а ваша компания должна иметь серьезную репутацию. Эпатажное позиционирование – это перемигивание между компанией, заслуживающей доверия, и поддерживающими ее покупателями, а не навязчивая реклама.

Слейтесь с массовым движением

Слиться с массовым движением означает следовать большей силе или тенденции. Массовое движение помогает преодолеть неосведомленность и инертность каждому – в том числе и вашему конкуренту – ведь, как говорится, «прилив смывает все». Или, что еще лучше, организуйте массовое движение и дайте возможность другим революционерам примкнуть к нему.

В последнее время все массовые движения зарождались в интернете. Этот прилив подхватил сотни кораблей оборудования, программного обеспечения и услуг. А количество кораблей и их объем позволили приливу подняться еще выше.

Ключевой момент – найти массовые движения, концепции которых неоспоримы, как, например, предоставление права голоса угнетенным, демократизация чего-либо или улучшение образования и повышение грамотности.

Упражнение

Сопоставьте революцию и массовое движение.

Чарльз Шваб

Обеспечение информационных потоков

Интернет

Демократизация инвестиций

Мобильные телефоны

Бесконфликтный капитализм

Costco

Свобода и взаимодействие

...Или ведите дела в старомодном стиле

В силу моей склонности к продуктам вроде журавля в небе основное содержание этой книги допускает, что, если вы создадите революционный продукт, «они придут». Я даже не определяю, кто такие «они». Тем не менее существуют два дополнительных пути создания продуктов: сосредоточиться на подгруппе и создать подгруппу. Оба пути заслуживают обсуждения в этой главе, поскольку они скорее не разрушают барьеры, а обходят посредством тщательного изначального внимания к нуждам потребителей.

Сконцентрируйтесь на подгруппе потребителей

Во Fletcher Music Centers (Флорида) органы всегда продавались лучше всего. Однако на протяжении 1980-х продажи этих музыкальных инструментов сильно сократились, и прибыль Fletcher в 1990 году оказалась самой низкой за все время. Компания решила изменить свой курс и сосредоточиться на том, что всегда получалось у нее лучше всего: продавать органы.

Решение было принято, несмотря на то что продажи сократились с 250 тысяч в конце 1970-х до 14 тысяч к 1990 году^[71]. Однако наибольшую прибыль приносили продажи домашних органов, а их покупатели, как правило, обновляли свои инструменты по мере того, как совершенствовались мастерство своей игры.

Во Fletcher определили, что средний возраст покупателей органов составлял семьдесят лет и они испытывали трудности из-за сложного устройства инструмента и маленьких кнопок. Кроме того, им хотелось, чтобы их органы выглядели как красивая мебель, а не как пластиковые штучки в стиле хай-тек. Самое глубокое открытие состояло в том, что игра на органе повышала их самоуважение,

способствовала общению с теми, кто разделял их интерес к музыке, будила увлеченность.

Старшему поколению не нравились новые модели японских инструментов, изобиловавшие техническими изысками, но не очень дружелюбные по отношению к пользователю. Fletcher нашла компанию в Италии, согласившуюся изготовить первый орган, разработанный для пожилых покупателей. Fletcher потратила больше года и 250 тысяч долларов, чтобы создать орган Estey.

В дополнение к разработке продукта для этой подгруппы покупателей Fletcher предложила купившим музыкальный инструмент бесплатные уроки игры на протяжении всего срока его службы, а также социальные мероприятия вроде бесплатных занятий в группе. На этих занятиях покупатели встречались друг с другом, заводили друзей, вместе ужинали.

Единожды испугавшись за свое выживание, после выхода на рынок Estey и переключения фокуса на данную подгруппу покупателей Fletcher стала крупнейшим в мире продавцом домашних органов. В 1993 году на долю Estey приходилось 25 % всех домашних органов, продаваемых в Соединенных Штатах. Создание Estey и маркетинговой программы для старшего поколения означало, что барьеры для Fletcher практически исчезли^[72].

Создайте подгруппы потребителей сами

Dave & Busters открыла десять центров развлечений по всей стране, куда «взрослые дети» приходили поиграть в игры. Компания создала собственную нишу. В распоряжении Dave & Busters находятся центры развлечений площадью от 5,5 до 6,5 тысячи квадратных метров, рассчитанные на посетителей от 25 до 44 лет. Те, кто младше, не допускаются без присмотра, а после десяти вечера вход разрешен только для посетителей старше двадцати одного.

Эти центры представляют собой заведения высокого уровня, несравнимые с традиционными залами игровых автоматов, забитыми тинейджерами. Например, бильярдная обставлена столами начала прошлого века, выполненными из красного дерева с инкрустацией из перламутра. В ресторанах льняные скатерти, а барная стойка длиной во всю стену сделана из латуни и дерева ручной резьбы.

В дополнение к видеоиграм, машинам для пинбола и виртуальным играм искатели развлечений могут испытать себя на подсоединяемых симуляторах горнолыжного спуска, водных лыж, автомобильных, мотоциклетных гонок, катания на сноуборде и в некоторых центрах – полета на аэроплане. Симулятор игры в гольф с полным набором возможностей (дополненный настоящими клюшками) позволяет игрокам испробовать двадцать из лучших мировых полей для гольфа.

Нацеленность этих центров на взрослых выявила новый полноценный сегмент рынка, который до того удивительным образом игнорировался. Как и в случае фокусировки на подгруппе, когда вы создаете подгруппу вроде вышеописанной, вам приходится преодолевать совсем мало барьеров.

Затем возведите барьеры

Парадоксальным образом после разрушения или понижения типичных барьеров, стоящих на пути вашего продукта, возникает необходимость создать «кокон» вокруг своего потребителя, чтобы у конкурента не было возможности атаковать вас. Надо подобраться к сегменту потребителей настолько близко, чтобы они прикипели к вам, жили и умирали с вами. Вот главные виды барьеров, которые вы можете построить.

- **Эксклюзивность – максимальная.** Барьер эксклюзивности означает защиту вашего продукта путем создания уверенности, что он – лучший из всех и кажется всем лучшим. Могут существовать

продукты более дешевые, более распространенные, но ваш – эталон, по которому измеряется все и вся. Примеры: Гарвард, отели Ritz-Carlton и Mercedes.

- **Осведомленность потребителей о продукте – наибольшая.** Барьер осведомленности заставляет людей выбирать продукт рефлекторно. В отличие от барьера эксклюзивности продукту не обязательно быть лучшим – только при самом очевидном отборе. Одним из индикаторов осведомленности потребителей служит ситуация, когда название компании или ее продукт становятся нарицательными.

Упражнение

Заполните пропуск.

«Мне нужно подготовить десять копий этого документа к завтрашнему дню, так что я собираюсь _____ их».

- **Цена – самая низкая.** Барьер дешевизны подразумевает, что вам недорого обходится производство продукта и вы собираетесь использовать это преимущество как оружие. Нижеприведенный диалог между Биллом Гейтсом из Microsoft и CNET (www.cnet.com) все объясняет:

Гейтс: Сейчас, если я попытаюсь поднять цену на Windows, это только облегчит моим конкурентам соревнование со мной в операционных системах. Вопрос, который необходимо задать: почему мы держим цены на Windows такими низкими? Вот о чем нужно спросить себя. Только когда вы поймете это, вы поймете Microsoft.

CNET: Но в сфере операционных систем вам принадлежит более 80 % рынка?

Гейтс: Почему мы держим цену столь низкой? Подумайте^[73].

Сигнала о желании повоевать в ценовом аспекте часто бывает достаточно, чтобы отпугнуть конкурентов (в сущности, снижение цен и прибылей часто контрпродуктивно для всех). В процитированном абзаце Билл Гейтс говорит потенциальным конкурентам, что они могут отойти в сторону.

- **Настройка под потребителя – самая тщательная.** Настройка под потребителя – концепция, выдвинутая Доном Пепперсом и Мартой Роджерс. Она означает, что подгонять продукты под нужды и желания потребителей нужно энергично и с энтузиазмом. Например, Paris Miki, японский ритейлер по продаже очков, фотографирует покупателя, чтобы затем продемонстрировать ему, как разные варианты оправ и сочетания их с разными линзами будут смотреться на лице^[74]. Попробовав такой сервис, покупатели вряд ли будут искать оправу еще где-либо.

- **Знания – на уровне эксперта.** Барьер знаний появляется, когда люди признают, что ваша организация, вероятно, эксперт в своей области и экономия от перехода к другой фирме не оправдывает риск. Большая пятерка (или четверка, или тройка, или двойка, или единица) аудиторских фирм, например, позиционируют себя как экспертов в этой сфере, так что компании-клиенты обычно сомневаются, сотрудничать ли с теми, кто не входит в Большую пятерку. А так как множество компаний обращаются к фирмам Большой пятерки, другие следуют их примеру, боясь в противном случае выглядеть мелкими, ограниченными и недостаточно признанными.

- **Инфраструктура – полная картина.** Томас Эдисон так знаменит, в частности, и из-за того, что смог оценить картину во всем масштабе. Пока остальные совершенствовали электрическую лампочку и возились с различными типами нитей накаливания, он понял, что замена газовых светильников разовьет целую инфраструктуру, вызовет необходимость в «эффективном электрогенерировании, проводах, продаже счетчиков, розеток, предохранителей и крепежа»^[75]. Способность глубоко предусматривать и руководить

позволила Эдисону создать мощный барьер в конкурентной борьбе. К тому же Томас Эдисон оказался не только глобально мыслящим человеком, но и деловым. К 1883 году, всего лишь через четыре года от начала экспериментов с электрическим светом, у Edison Electric Light Company было 215 патентов, а остальные 307 рассматривались. Он не только получил эти патенты, но и решительно отстоял их в суде – возведя еще один крепкий барьер. К 1885 году его компания производила 75 % электрических ламп в Соединенных Штатах^[76].

- **Альянсы – самые дружественные.** Американская автомобильная ассоциация (AAA) обязывает при буксировке машин использовать разделительные блоки, чтобы при поднятии машины достаточно высоко не давать тяговым цепям соприкасаться с передними бамперами. Такие блоки представляют собой простые устройства, изготавливаемые компанией, которая использует труд инвалидов. AAA могла бы, вероятно, найти поставщиков с более низкими ценами, но хорошая слава в случае использования труда инвалидов и дурная слава при смене поставщиков устраняет необходимость подобных поисков. Таким образом, в этих отношениях присутствует потрясающий встроенный барьер^[77].

Оседлайте торнадо

Если вы разрушите барьеры и вызовете восхищение многих потребителей, если ваш продукт станет надежной, простой покупкой – значит, вы преодолели пропасть. Теперь спрос на ваш продукт перейдет в стадию гиперроста. Джеффри Мур называет ее «торнадо» и подсказывает, что бизнес-стратегия теперь состоит в как можно более быстром и эффективном обеспечении поставок^[78].

На этой стадии вы должны снижать уровень своих цен и завоевывать максимально возможную долю рынка. Вы стараетесь закладывать мощную, не достижимую ни для кого базу, которую впоследствии сможете «доить» на протяжении десятилетия. Это хорошая новость.

Плохая новость заключается в том, что вы, по всей вероятности, приобретете навечно репутацию негодяя. (Но по крайней мере вы будете богатым негодяем.) Если вы обладаете даром предвидения, то осознаёте, что где-нибудь в гараже двое парней уже вынесли приговор вашему продукту, так что вам лучше снова включить способность думать иначе и двинуться к следующему нововведению.

Чтение для революционеров

Crossing the Chasm – Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, Geoffrey A. Moore, HarperBusiness, 1995.

Inside the Tornado – Marketing Strategies from Silicon Valley’s Cutting Edge, Geoffrey A. Moore, HarperBusiness, 1995.

Mastering the Dynamics of Innovation, James M. Utterback, Harvard Business School Press, 1996.

Глава 5

Создавай евангелистов, а не продажи

Женщину часто оценивают по меркам, которые от нее не зависят. Оценивают по выпуклостям и изгибам тела – где она плоская, ровная или округлая. Ее оценивают по критерию 90–60–90, по возрасту, по привлекательности – по всем сторонним вещам, которые никогда не расскажут о том, какова она на самом деле.

Но если женщине предначертано быть измеренной, пусть применяются мерки ей подконтрольные: кто она и кем хочет стать. Потому что любая женщина знает: мерки – только статистика, а статистика лжет.

Реклама Nike

Macintosh: феномен евангелизма

Понятие «евангелизм» пришло из греческого и означает «нести благую весть». Этим я и занимался в Apple. Я нес благую весть о том, что появился новый персональный компьютер, дающий людям возможность действовать более творчески и продуктивно. Теперь больше не нужно будет получать ученую степень по компьютерным наукам, нанимать персонал по информационному обеспечению или обладать безграничным терпением.

Так как я был сотрудником Apple, вы можете посчитать, что я отработывал свои деньги, а потому не воспринимать сказанное всерьез. Однако никто не может отрицать, что Apple благословили преданностью и поддержкой десятки тысяч евангелистов Macintosh.

Евангелисты принесли компании всемирный успех. Они не были сотрудниками или акционерами, но верили, что появление Macintosh – благая весть, и говорили об этом людям. Они создавали пользовательские группы потребителей, проводили бесплатные демонстрации компьютеров, организовывали обучение и выставляли Macintosh на витринах магазинов по всему миру.

Вам должно сильно повезти, чтобы получить таких евангелистов, какие были у нас. Они позволят изменить мир, потому что пронесут ваш флаг сквозь время и расстояния туда, куда вашей компании пойти не под силу. Они доведут до совершенства и дополнят ваш продукт в том, в чем он слаб, например, обеспечивая техническую поддержку там, где вы не можете или не хотите ее предоставлять. Они к тому же введут в замешательство вашего конкурента, если он попытается соблазнить их с помощью подкупа и продуктов похуже.

Упражнение

Соберите 10,5 тысячи американцев. Убедите их зимой жить в долине Форж^[17] в лагере, скудно обеспеченном пищей. Не платите им. Генералу Вашингтону удалось совершить подобное. Почему?

- A. Он предложил солдатам фондовые опционы.
- B. Он раздал замечательные «безделушки» на Континентальном конгрессе.
- C. Все его сторонники были французами.
- D. В то время все планы Соединенных Штатов были несовместимы с монархией^[79].

FAQ – часто задаваемые вопросы по евангелизму, часть 1

Первые 90 % революции состоят в создании продукта; вторые 90 % – в евангелизме. В начале революции вам необходимы евангелисты, а не продажи, потому что выигрыш достигается силой распространения вести. Чтобы пояснить, как по возможности ускорить действие евангелизма, приведу ответы на наиболее часто задаваемые о нем как о постоянной методике бизнеса вопросы.

Вопрос. Что такое евангелизм?

Ответ. Евангелизм – это процесс, в ходе которого вы убеждаете людей не просто приобрести, но *поверить* в ваш продукт либо компанию настолько, чтобы это подтолкнуло их обратиться в вашу «религию».

Вопрос. Что является отправной точкой евангелизма?

Ответ. Отправная точка – великий продукт, позволяющий людям улучшать свою жизнь. Покупатели должны иметь возможность сказать: «Это хорошо. Это делает мир лучше».

Вопрос. Чем евангелизм отличается от сарафанного радио?

Ответ. Любой продукт, усиливающий евангелизм, уже имеет хорошую сарафанную рекламу, но не всякий продукт, обеспеченный хорошей сарафанной рекламой, укрепляет евангелизм. Такая реклама предшествует евангелизму, но евангелизм действует упреждающе и более активно.

Вопрос. К любому ли продукту евангелисты могут применять свое искусство?

Ответ. Нет, люди могут нести благую весть лишь о тех продуктах, в которые действительно верят.

Вопрос. Евангелистами рождаются или становятся?

Ответ. Становятся (иначе как мог бы я продавать книги?). Любой может стать евангелистом, создавая продукт, который изменяет

жизнь, или очаровываясь им. Никто не рождается евангелистом.

Вопрос. Чем евангелизм отличается от работы службы продаж?

Ответ. Евангелисты держат в душе главные интересы другого человека. Сотрудники служб продаж держат в душе собственные главные интересы. Большинство евангелистов продукта не являются сотрудниками или акционерами компании, торгующей им.

Вопрос. Существуют ли продукты, не поддающиеся евангелистам?

Ответ. Хороший маркетолог скажет вам, что отсутствие продукта – тоже товар. Хороший евангелист скажет вам, что нет продукта, о котором нельзя нести благую весть, если она в нем заложена хотя бы для кого-нибудь. Возможность евангелизма определяется взглядом смотрящего.

Этапы евангелизма

Когда мы подошли к евангелизму Macintosh в 1984 году, то не знали, что делаем. Неведение было благодатью, поскольку позволило нам искать и добиваться поддержки компаний и людей, которых проигнорировали бы традиционные продажи и маркетинг. Сейчас, обладая опытом, я не настолько безграмотен в вопросах евангелизма, а потому могу определить следующие этапы.

Добавьте к фактам эмоций

Евангелизм начинается с великого продукта. Качества продукта, которые делают его великим, – это «факты». Они измеряются в единицах вроде мегагерц, лошадиных сил, мегабайт, метров и килограммов. Многие думают, что успех рассчитывается по такой классической формуле:

$$\text{Успех} = \text{Факты} / \text{Цена}$$

Существуют два способа повысить Успех: увеличить числитель (Факты) или уменьшить знаменатель (Цену). Увеличение Фактов означает добавление новых, отвечающих потребностям покупателей, качеств, в силу чего ваш продукт становится больше, быстрее, функциональнее. Снижение Цены означает взимание меньшей платы за тот же комплект фактов^[80].

Евангелизм предлагает третий метод увеличения числителя: добавление к Фактам Эмоций.

$$\text{Успех} = (\text{Факты} + \text{Эмоции}) / \text{Цена}$$

Цитата в начале этой главы служит тому примером. Реклама женской обуви для аэробики от Nike наглядно иллюстрирует, как компания может прибавить к фактам эмоций. «Факты» обуви для аэробики – дизайн, тестирование и производство, но обувь для аэробики Nike превосходит факты, она означает силу, эффективность и независимость.

Компании-неумеги, не соединяющие эмоции с фактами, сказали бы женщине: «У нас тут есть две штуки из хлопка, кожи и резины. У вас есть сто долларов. Если вы отдадите нам сто долларов, мы отдадим вам хлопок, кожу и резину».

Слушай и делай обратный посыл

Если люди полностью восприняли вашу революцию, они подскажут вам, как подавать благую весть в их среде. Я впервые обратил на это внимание, когда проповедовал разработчикам программного обеспечения в 1984 году. Во время нашей встречи использовался следующий трехступенчатый ход:

- Macintosh – это научно-технический прорыв. В нем присутствует возможность печати «как есть», выпадающие меню, графический интерфейс – разработчики наконец смогут создать такое программное обеспечение, о котором мечтали.

- Macintosh будет расширять рынок персональных компьютеров, а значит и вашего программного обеспечения. Осознав великолепную легкость использования Macintosh, люди, которые раньше не считали нужным покупать компьютер, наконец придут к этому.

- Написание программного приложения для Macintosh – это диверсифицировать риски способ. IBM издает программное обеспечение MS-DOS и соревнуется с вами, значит, рынок вашего программного обеспечения не будет чересчур переполнен.

Если какой-либо интерес к разработке под Macintosh присутствовал и один из трех ходов действовал на участников встречи, они откликнулись. С этого момента мы выводили из фокуса

два остальных хода и концентрировались на том, который произвел впечатление на разработчика.

Урок. *Разработайте ход многопланового действия, объясните его вкратце, а затем наблюдайте, что заставит людей откликнуться. Они сами подскажут вам, какая благая весть им по душе.*

Пусть расцветает тысяча цветов

[18]

Мы полагали, что знаем, какое именно программное обеспечение принесет успех Macintosh: электронная таблица от Lotus, текстовый процессор от MicroPro и база данных от Ashton-Tate. Если вы разбираетесь в программном обеспечении Macintosh, тогда вы в курсе, что мы завалили этот зачет.

В это время неизвестный человек из неизвестной компании с неизвестным продуктом возник в Apple на встрече с руководителем, ответственным за LaserWriter. Этим неизвестным человеком был Пол Брейнерд, его компанией была Aldus Corporation, а продуктом – приложение для верстки PageMaker. PageMaker расстелил поле цветов под названием настольная издательская система, и настольная издательская система спасла Apple Computer.

Никто в Apple не помышлял о рынке настольных издательских систем (что бы там ни писали в других книгах об Apple). Никто не представлял себе, как заставить людей убрать банки с клеем, ручки, линейки, бритвенные лезвия (читай: аналоговую ерунду) и заменить их на Macintosh, LaserWriter и PageMaker (читай: на цифровую ерунду). Никто в Apple не писал спецификаций по PageMaker и никто не говорил мне, что им следует заняться.

PageMaker был даром свыше. Он был распутившимся цветком. Мы не искали его и не планировали. Это демонстрирует, как порой конечный способ использования продукта может не соотноситься с намерениями его создателя. Скажем, знаете ли вы, что телефон

впервые был использован для трансляции концертов в Будапеште? А Эдисон протолкнул фонограф как приспособление для деловой переписки?

Урок. *Сейте множество семян, и пусть зацветут тысячи цветов. Пусть люди используют ваш продукт как положено или же так, как вы никогда себе не представляли. Не ограничивайте использование продукта только своим видением, потому что именно непредусмотренное использование может стать вашим PageMaker (NicheMaker?)^[19] и спасти вашу компанию.*

Упражнение

Для чего предназначал Джеймс Уатт свой паровой двигатель?

- A. Для локомотивов.
- B. Для откачки воды из шахт.
- C. Для подачи воздуха ныряльщикам.
- D. Для конвейерных линий на фабриках.

Следите за происходящим!

Если вам достаточно повезло и некоторые ваши цветы зацвели, следующий шаг – следить за происходящим. Другими словами – захватить нишу, разрабатывая всеобъемлющее решение для нее и давая своему продукту возможность полностью реализовать свой потенциал. Обратите внимание на то, как неожиданно возникали некоторые повседневные вещи.

Altee Burpee and Company. Вашингтон Элти Берпи был специалистом по цыплятам. Еще студентом он опубликовал несколько статей в журналах по птицеводству и управлял службой почтового заказа птицы из дома своих родителей. Он расширил бизнес, занялся выращиванием скота, а позднее, в 1878 году, начал продавать семена, чтобы его покупатели могли выращивать высококачественный корм для своих животных.

К великому удивлению Берпи, заказы на семена превышали заказы на птицу и скот. Он сосредоточил свой каталог на продаже семян овощей, фруктов и цветов. Компания Берпи превратилась в известного поставщика семян, а цыплята и коровы отошли на второй план^{81}.

SOS Soap Pads. В 1917 году Эдвин Кокс был агентом по торговле вразнос алюминиевыми кастрюлями в Сан-Франциско. Продажи шли ужасно, потому что людям только предстояло понять преимущества алюминиевой посуды, поэтому Коксу требовалось для начала что-нибудь дарить домохозяйкам, чтобы они, заинтересовавшись, позволили ему продемонстрировать свой товар.

Он знал, что домохозяйки часто мучаются, удаляя пригоревшую пищу со сковородок, и придумал, как можно облегчить их труд с помощью «подушечек» из стальных нитей, которые окунали в мыльный раствор. Получив от покупательниц множество запросов на такой бесплатный подарок, Кокс перестал продавать посуду и начал продавать металлические губки. Его жена назвала их «спасите наши сковородки» (Save Our Saucepans), так на свет появились губки SOS^{82}.

Kleenex. Во время Первой мировой войны был дефицит хлопка, поэтому компания Kimberly-Clark изобрела впитывающий материал под названием «целлюкотон» для биндажей и воздушных фильтров противогаров. После войны компания позиционировала изделия из этого материала как гламурный продукт: салфетки с кольдкремом, с помощью которых снимали макияж звезды Голливуда и Бродвея. Он получил название «Платочки Kleenex с кольдкремом для снятия макияжа».

В качестве средства для снятия макияжа продукт существовал вполне успешно, но покупатели стали рассказывать компании, что используют салфетки как одноразовые носовые платки. В 1921 году изобретатель из Чикаго Эндрю Олсен придумал коробку, позволяющую вытягивать салфетки, – продукт Kleenex приобрел завершенность.

К 1930 году управляющие Kimberly-Clark запутались и разделились во мнениях, вследствие чего было начато исследование. В обмен на бесплатную коробку Kleenex покупателям предлагалось приносить один из двух купонов. На одном купоне было написано «Мы платим в подтверждение того, что нет лучше способа для удаления макияжа, чем Kleenex». Надпись на втором гласила: «Мы платим в подтверждение того, что Kleenex прекрасные носовые платки». 61 % вернувшихся купонов выступал за носовые платки – с тех пор мы вытираем свои носы Kleenex^[83].

Эти три примера иллюстрируют концепцию отслеживания происходящего. В центре каждого была интуиция, ведущая к новым возможностям. Как только возможности станут очевидными, хватайтесь за свою удачу и разрабатывайте завершённый продукт, который послужит непредвиденному рынку.

Упражнение

Напишите эссе, отвечая на вопрос: «Почему лучше быть удачливым, чем умным (допуская, что вы достаточно умны, чтобы определить, когда к вам приходит удача)?»

Обеспечьте простой первый шаг

Когда происходящее начинает набирать ход, обеспечьте простой первый шаг для принятия перемен, потому что революционные изменения многих пугают и в результате возникает сопротивление. Вам необходимо обеспечить плавную, простую и пологую кривую для ранних преобразований.

Например, до того как лампочки электрического света превратились в стандартные источники освещения, люди активно пользовались газолиновыми лампами. В 1900 году Уильям Коулмен, студент-юрист, работавший агентом по продажам, начал продавать новую марку таких ламп в Кингфишере. Сделав около шестидесяти звонков с предложением, он никак не мог понять, почему ему удалось продать только две лампы в городе, где полно владельцев

магазинов, открытых и в темное время суток. Хозяин местного салуна поведал ему, что чуть раньше другой продал тут несколько дюжин ламп, которые начали чадить и перестали работать, как только продавец покинул город^[84].

Столкнувшись с группой недоверчивых покупателей, не желавших, чтобы их надули во второй раз, Коулмен пересмотрел свой подход. Он понял, что продает не товар, а преимущество держать магазин открытым подольше, поэтому стал давать лампы в аренду. Вместо того чтобы требовать от покупателей приобретать лампу, сразу выкладывая 15 долларов, он сдавал ее напрокат за доллар в неделю, гарантируя возврат денег, если лампа перестанет работать.

Такие сервис-контракты пользовалась успехом, потому что были менее рискованны для хозяев магазинов, и потому Коулмену разрешили установить все двенадцать его демонстрационных светильников. Сегодня в Америке господствуют электрические лампы. Но задолго до того, как они полностью заняли свое нынешнее место, Коулмен перенацелил свой маркетинг, чтобы продавать газовые лампы туристам, рыбакам и остальным, кому они могли понадобиться вне помещения.

Спустя 93 года после достижений Коулмена пресвитерианская церковь в городе Менло-Парк, также проиллюстрировала концепцию простого первого шага. В храме установили большие видеозкраны и видеомониторы, и в результате пять тысяч прихожан могли без труда видеть слова гимнов и тех, кто их исполняет. Эта высокотехнологичная новинка вводилась поэтапно, а поначалу демонстрировались ангельские личики младенцев во время крещения. Кто мог воспротивиться подобному?

FAQ – часто задаваемые вопросы по евангелизму, часть 2

Это вторая часть FAQ о евангелизме. Она содержит ответы на более сложные вопросы.

Вопрос. Как узнать, будет ли человек хорошим евангелистом моего продукта или идеи?

Ответ. «...Блаженны не видевшие и уверовавшие»^[85]. Самое важное то, что человек любит ваш продукт и верит в него. Данный фактор больше, чем образование или опыт, будет определять успешность этого человека как евангелиста. А значит, отдайте предпочтение тому, кто влюблен в ваш продукт, а не тому, кто располагает отличным опытом, но к продукту равнодушен.

В дополнение одна мысль о том, как искать евангелиста. Лучшие евангелисты, приверженцы вашего продукта, сами найдут вас – вам нет надобности их искать. Они настигнут вас и расшибутся в лепешку, чтобы получить работу в вашей компании.

Вопрос. Как определить, что кто-то полностью открыт для моей идеи?

Ответ. Вы прочтете это в глазах. В них либо есть это, либо нет. Кроме того, идею либо схватят в первые пять минут, либо не схватят никогда. А если не смогут схватить сразу же, то какое бы кажущееся значение эти люди ни имели для успеха вашего продукта, переходите на пастбища позеленее.

Вопрос. В последнее время многие компании используют для должности название «евангелист» – можно ли считать этих людей настоящими евангелистами?

Ответ. Лакмусовой бумажкой служит то, чьи интересы стоят на первом месте в их душе: своей компании или тех людей, к которым они выходят с вестью. Настоящие проповедники отдают

предпочтение вторым.

Вопрос. Для организации, где действует евангелизм, важно чувство сопричастности – как вы формируете его?

Ответ. Считайте меня наивным, но чувство сопричастности не формируют. Сопричастность либо есть, либо ее нет, и это отражение реальности, поэтому, если вы хотите пробудить чувство сопричастности, убедитесь, что вклад людей используется по-настоящему. Имитировать сопричастность невозможно.

Вопрос. Каким образом вы поддерживаете интерес, как евангелист или как руководитель евангелистов?

Ответ. Евангелисты сродни наркоманам. Как только идея достигает успеха – становится сложно поддерживать интерес. Три года или пять лет – предел, затем евангелисты должны переключаться на новый вызов. Осознайте это и планируйте исходя из этого.

Вопрос. Как евангелистам удастся не выглядеть фанатиками?

Ответ. Вопрос загоняет в рамки, а я отказываюсь мыслить в рамках. Он предполагает, что выглядеть фанатиком плохо, соответственно, этого необходимо избегать. Но так не бывает. Фанатик по определению – «безосновательно рьяный».

Бывают времена и места, когда стоит быть безосновательно рьяным. Замечу, что по отношению к консервативным людям может по праву быть выдвинуто обвинение в «безосновательном сопротивлении изменениям».

Вопрос. Что было самым сложным для вас как евангелиста?

Ответ. Признаться себе, что, несмотря на весь мой евангелизм, контролировать мир было уготовано Microsoft Windows.

Чтение для революционеров

Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things, Charles Panati, Harper-Perennial, 1987.

Selling the Dream – How to Promote Your Product, Company, or Ideas and Make a Difference Using Everyday Evangelism, Guy Kawasaki, HarperBusiness, 1992.

Глава 6

Избегай смертельных магнитов

Постоянство привычки, как правило, связано с ее нелепостью.

Марсель Пруст

Урок от национального учебного центра

«Смертельный магнит» – термин, введенный Джимом Джонсом, бывшим командующим танковым подразделением М60^{86}. Джонс и его танковая часть придумали его во время пребывания в Национальном учебном центре армии США в Форт-Ирвине. Здесь прикомандированные армейские бригады задействуются в «имитации прямого огня» вместе с подразделениями постоянной дислокации, что повышает их боеспособность.

Джонс обратил внимание на странную штуку: прибывшие командиры ехали через поля, где видели другие – подбитые в учениях танки. Со временем накапливалось столько «мертвых» машин, что уцелевшие едва пробирались между ними, но продолжали двигаться в том же направлении. Он назвал эти места «смертельными магнитами». Танкам весьма сложно проходить через гористую и лесистую местность, их могут остановить реки, овраги и каналы. А значит, командиры предпочитают вести их по равнинам, долинам, а также вдоль шоссе и дорог. Зная это, враг может использовать местность и ее препятствия, чтобы направлять силы противника в «огневой мешок». Однако, как скажет любой солдат, побывавший в сражениях: «Легкий путь заминирован». Легкий путь – тоже смертельный магнит.

В бизнесе также существуют смертельные магниты – устоявшиеся привычки и схемы мышления, которыми продолжают соблазняться компании. Как и хорошим командирам танков, революционерам необходимо избегать их. Расскажу о десяти наиболее часто встречающихся.

Смертельный магнит № 10: сначала срываем плод с нижней ветки

Это работает по следующей схеме.

Простаки и технари-фанатики, которые становятся первыми (и недозрелыми) покупателями, купят практически любую новинку. Они и есть плод, висящий на нижней ветке, поэтому примите их деньги и доверие, раз уж их легко заполучить.

Во-первых, подобная аналогия не будет даже сельскохозяйственно правильной. Если вы вначале срываете низкорастущий плод, то затем вам придется взбираться по стремянке с тяжелой ношей. К тому же плодам, растущим наверху, достается больше солнца, а потому они более спелые. Именно их нужно срывать первыми, а не те, что растут ниже^[87].

Без особого труда вы найдете бизнес-анalogии к двум этим сельскохозяйственным открытиям:

- **Взбираться с тяжелой ношей.** Первые покупатели – опасный народ. Им нравятся всякие новшества, а потому они потребуют, чтобы в вашем продукте было больше штук и дрючек, что превратится для вас в тяжелую ношу. Если же вы попытаетесь объяснить им, что стараетесь соблюсти простоту и удобство своего продукта для новичков, они интерпретируют это как пассивность и тупость.

- **Более спелый плод для вашего продукта.** Если вам удалось создать революционно новый электроинструмент, существенно облегчающий плотничество, то категория профессиональных плотников, хорошо разбирающихся в электроинструментах, может показаться вам легкой для завоевания. Но они в то же время более

консервативны по отношению к новшествам – не хотят признавать, что нуждаются в революционно новом инструменте. Более спелым плодом могут быть любители мастерить по выходным, которые до сих пор не плотничали и потому способны увидеть и оценить простые в использовании инструменты.

Как уже говорилось в главе 4 «Разрушай барьеры», я был президентом компании по разработке программного обеспечения, выпускавшей реляционную базу данных 4th Dimension. Мы сразу сорвали плод, что висел невысоко: специалистов по базам данных и программистов, которые были в восторге от мощности нашего продукта и широты его возможностей. С самого начала эти покупатели подталкивали нас добавлять все новые возможности, отчего мы никак не могли сконцентрироваться на простоте использования и расширить рынок продажи базы за счет менее технически грамотной аудитории.

Можно сказать, проблемы возникают, когда вы начинаете экстраполировать свой опыт с низкорастущим плодом на остальной рынок. Вы обнаружите, что продукт, который годится для этой аудитории, слишком сложен для основной массы потребителей – для «главной улицы», а то, что хорошо для «главной улицы», не тянет для низкорастущих. Необязательно срывать то, что низко висит, – срывайте стратегически важный плод.

Смертельный магнит № 9: «Наш продукт не так уж плох»

Ввести себя в заблуждение, сравнивая свой продукт с предыдущими модификациями или с тем, что предлагает конкурент, – это смертельный магнит «Наш продукт не так уж плох». Предыдущие версии вашего продукта или продукт конкурента могли быть жалкими. К примеру, Windows-версии многих программ DOS были огромным шагом вперед. Однако, если вы посмотрите свежим взглядом, программное обеспечение по-прежнему слишком сложно для нового пользователя.

Ваш продукт, вероятно, не так уж плох, а потому может быть относительно лучше, но хорош ли он в абсолютном измерении? Зазнайки открывают возможности компаниям более близким к реалиям рынка. Успех достается тем, кто сравнивает новейшую версию полного спектра решений проблемы с полным спектром потребностей клиента.

Исходя из опыта, революционеры должны стремиться сделать выполнимыми оптимальные решения, и наоборот – практически возможные решения превращать в оптимальные.

Смертельный магнит № 9а: постепенное разбавление

Этот магнит связан с магнитом «Наш продукт не так уж плох». Суть в том, что качество продукта немного снижают, дабы существенно сократить затраты: «Давайте изготовим вариант, который будет хорош на 95 %, а себестоимость его снизится на 50 %».

Предположим, пивоварня решила изменить свой рецепт так, чтобы пиво оставалось почти таким же вкусным, но его производство обходилось дешевле. С новым продуктом пивоварня выиграет в цене. Но конкуренция выравнивает цену, поэтому компания решает изготавливать пиво даже дешевле, лишь немного

понижая качество, – и так до тех пор, пока продукт не будет окончательно испорчен.

Пройдите несколько таких циклов – и останетесь всеми покинутым революционером с помоями, которые невозможно продать. Именно это случилось со «Шлицем» в 1970-е годы^[88].

Смертельный магнит № 8: бюджет – всему голова

Случалось ли с вами подобное? У вашей компании появляется редкая возможность. Она требует некоторого риска (то есть дополнительных затрат), но результат обещает быть ошеломляющим. Однако, когда вы делаете попытку привлечь дополнительное финансирование, вам отказывают, произнося мантру: «В бюджете это не предусмотрено».

Ничего, что это хорошая возможность. Ничего, что добавочный доход превысит все затраты. Ничего, что можно перебросить деньги из других, менее важных направлений. Рефлективная, легкомысленная реакция: «Ничего не поделаешь». Добро пожаловать к смертельному магниту «Бюджет – всему голова».

На самом деле бюджет редко является действительной проблемой. Главенствующая роль бюджета – симптом нехватки лидерских качеств, нарушения процесса общения и неоправданного политического противостояния.

- **Лидерство.** Мне довелось работать в Apple в периоды нескольких вспышек управленческой некомпетентности. Когда с руководством все было в порядке, бюджеты были живыми документами, изменяющимися в соответствии с изменением условий и возможностей. Когда лидерская составляющая отсутствовала, бюджеты руководили компанией. К ним относились буквально как к людям: «Бюджет говорит, что этого сделать мы не можем».

- **Процесс общения.** Когда руководству компании не удается обсуждать стратегические направления (либо из-за того, что они не могут обсудить, либо обсуждать попросту нечего), тогда всем

начинают править бюджеты. Поскольку никто не говорит сотрудникам, какие проекты и рынки важны, они полагают, что суммы, распределенные по направлениям деятельности, отображают непосредственно приоритеты компании.

- **Борьба.** Во время внутривнутриполитической борьбы компания делится на группировки, а бюджеты превращаются в соглашения и демаркационные линии. Переговоры ведутся по линии Мэйсона – Диксона^[20] между Северным маркетингом и Южным инжинирингом, Восточной сметой капиталовложений и Западными контрактами на обслуживание – невзирая на то что компания должна быть единой страной.

Вот два примера из реального мира (чтобы защитить виновников, не привожу названий компаний).

В первом случае компания доставки разработала график работы экипажа самолета, при котором летчикам приходилось возвращаться самолетом коммерческих авиалиний, что стоило дешевле на \$50 в расчете на человека, но при этом занимало на два с половиной часа больше, чем альтернативный вариант. И временные затраты в два с половиной часа превышали экономию в \$50, что, впрочем, было не так важно, поскольку проходило по отдельному бюджету.

Во втором случае автозавод переключился с бюджета, строящегося на постоянных и переменных статьях, на другой вариант, который был полностью зафиксирован, что облегчало контроль затрат. Однако были и в бюджете завода статьи, которые хотелось бы видеть растущими, к примеру затраты на энергообеспечение в связи с увеличением производства автомобилей из-за роста продаж. Но, к сожалению, в твердом бюджете производство большего количества машин означало перерасход. Как быть? Продавать меньше машин!^[89]

Бюджет не может царствовать. Бюджет – это раб, но только тогда, когда король, королева, принцы и принцессы совместно трудятся на

благополучие страны.

Смертельный магнит № 7: мы должны уметь соглашаться

Согласие благотворно. Оно позволяет людям жить без ненужных раздоров. Таким образом, согласие ассоциируется с интеллектуальной и нравственной стабильностью и справедливостью. Однако все эти плюсы ослабляют независимое мышление и превращают согласие в смертельный магнит.

Роберт Чалдини, профессор психологии Университета штата Аризона в Темпе, объясняет притягательность слепого согласия в своей книге *Influence: The Psychology of Persuasion*^[21].

Первый привлекательный момент заключается в том, что слепое согласие облегчает жизнь. Как только вы пришли к какому-либо заключению, вам нет нужды пересматривать свое мнение и анализировать новую, возможно, противоречащую ему информацию^[90]. Вы помните мантру менеджеров: «Никого еще не уволили за покупку IBM»? Это приводило к неоптимальным решениям при покупке компьютеров, которые в итоге шли во вред как покупателям, так и самой IBM.

Второй привлекательный момент состоит в спокойствии ума. Находясь во власти слепого согласия, можно не только сэкономить время, но и избежать не отвечающей ожиданиям, тревожной информации^[91]. В неведении есть блаженство, но оно также может быть неоптимальным. «Меня не волнует, что люди хотят покупать наши товары напрямую – через интернет. Мы всегда работали с торговыми посредниками».

Вы не хотите вечно соглашаться. Вы желаете оптимума, а потому, если попадете в ловушку заведомо неверного решения, боритесь с ним, двигайтесь в противоположном направлении, выбирайтесь, приостановитесь на время – делайте что угодно, но не склоняйтесь перед ним.

Упражнение

Много лет назад некто пробовал работать с Windows 1.0. Это даже отдаленно не напоминало Macintosh, потому он никогда больше не садился за машину с Windows. Этот человек был:

- A. Умным?
- B. Дельным?
- C. Глупым соглашателем?

Много лет назад некто пробовал работать с Macintosh 128K. Компьютер был славным, но не слишком мощным. Потому он никогда больше не использовал Macintosh. Этот человек был:

- A. Умным?
- B. Дельным?
- C. Глупым соглашателем?

Смертельный магнит № 6: сладкий поцелуй согласия

Если вы предложите людям бизнеса выбрать, захватить ли как можно больше рыночного пространства, размазавшись по нему тонким слоем, или плотно заполнить рыночную нишу, большинство выберет покрытие тонким слоем. Это смертельный магнит «сладкого поцелуя согласия». Он кроется в том, что людей пугает ситуация, когда их продукт заключен в нишу и по этой причине, возможно, ограничен их рост и внутренний потенциал.

Поэтому они не переставая соглашаются. Да, Macintosh – это компьютер для бухучета. Да, Macintosh – это компьютер для издательского дела. Да, Macintosh – это компьютер для разработки электросхем. Да, Macintosh – это компьютер для отделов учета компаний из списка Fortune 500.

Да, мы будем продавать компьютеры в школы. Да, мы будем продавать компьютеры через дилеров, продающих школам. Да, мы будем продавать компьютеры управлениям государственной статистики. Да, мы создадим службы продаж управлениям государственной статистики. Да, мы будем продавать компьютеры напрямую через интернет.

Цель достойная: добраться до «главной улицы», где каждый готов приобрести ваш продукт, потому что он уже принят широкой публикой. Но достигнуть этого проблематично, потому как редко удается сразу вынести революционный продукт на «главную улицу».

Используя терминологию Джеффри Мура, вам необходимо заплатить то, что причитается, снося барьеры и доминируя не более чем в одной рыночной нише. И уменьшение приведет к увеличению: говоря «нет», вы сможете сосредоточиться на нишах, полностью удовлетворите их требования и затем перейдете к другим рынкам. А подход «дробовика», когда вы палите одновременно по всем рынкам, чреват опасностями.

Смертельный магнит № 6а: наш продукт будет обладать обратной совместимостью

Обратная совместимость – смертельный магнит «сладкого поцелуя согласия», который как чума поражает высокотехнологичные компании. Он связан с желанием запустить старое программное обеспечение на новом оборудовании или новое программное обеспечение – на старом. (Это не ограничивается сферой компьютеров. Задумайтесь над задачей: заставить плеер для компакт-дисков читать кассетные записи или кассетные магнитофоны – проигрывать компакт-диски.)

Вы думаете, что вредите своим покупателям, усложняете им жизнь и заставляете нести лишние расходы, если ваш продукт не обладает обратной совместимостью. Признаю, что об этом подспудно говорится в главе 9, но все же иногда нужно сказать «нет» обратной совместимости. И вот по каким причинам.

- Она замедляет процесс разработки, потому что приходится нести слишком большой груз.
- Она делает продукт неоптимальным в силу необходимости идти на компромиссы (а их уже было достаточно).
- Она пятнает элегантность продукта (см. главу 2) – что это за штуковина? Старый продукт после косметического ремонта или реальный прорыв?

Решение этой дилеммы в том, чтобы обеспечить обратную совместимость при эволюционных улучшениях вашего продукта. Когда дело касается революционных скачков, сделайте свой продукт настолько инновационным, чтобы людей не заботила обратная совместимость.

Смертельный магнит № 5: наш бренд – охотничья лицензия

Неприятности – наиболее распространенный результат попытки расширить кажущийся всемогущим бренд с целью увеличения объема. То, что начинается с самонадеянности («Наш бренд настолько мощный, что мы можем перенести его на другие рынки»), обычно заканчивается отчаянием («Мы не только не достигли успеха на других рынках, но и подпортили себе репутацию на уже существующих»).

General Motors навредила бренду Cadillac, переименовав компактную модель Chevrolet, называвшуюся Cavalier, и продавая его под лейблом Cadillac Cimarron^[93].

Gerber глупо выглядела в 1970-х, когда создала линию деликатесов для взрослых, а продавала ее в баночках для детского питания под названием Singles^[94]. А компания Bic, сделавшая себе имя на товарах повседневного пользования (ручки, зажигалки и бритвы), получила щелчок по носу, выпустив в 1980-х годах духи под названием Parfum Bic^[95].

Упражнение

Правда или неправда:

А. Компания Fruit of the Loom в 1977 году представила стиральный порошок.

В. Компания Eххон в 1985 году вышла на рынок автоматизации офисных процессов.

С. Компания Banana Republic в 1988 году выпустила журнал о путешествиях Rips^[96].

Смертельный магнит № 4: аутсорсинг экономит деньги

В 1995 году управляющие крупной компании сферы печати решили больше не заниматься написанием собственного программного обеспечения. Вместо этого они собирались использовать готовые программы и интегрировать их в рабочий процесс, заключив контракты с внешними подрядчиками^[97].

Собственные программисты компании, работавшие на нее годами и понимавшие суть печатного дела, были уволены. На смену им пришли привлеченные специалисты, мало разбирающиеся в деятельности компании и характере ее клиентов. Проекты компании стали неактуальными, превышали выделенные средства, в них стали появляться ошибки – и все потому, что управление попало в смертельную ловушку снижения накладных расходов путем заключения контрактов субподряда.

Аутсорсинг эффективен в ситуациях, когда потребность в нем временная (например, подготовка встречи служб продаж раз в год) или затрагивает функции, не являющиеся составной частью вашего конкурентного преимущества. Скажем, такая IT-компания, как Oracle, вступала в отношения субподряда с Xerox Business Systems в области управления своими копировальными центрами. Ведь каких бы высот ни достигла Oracle, эти навыки не стали бы ее конкурентными преимуществами.

Однако в общем аутсорсинг – недальновидный способ, иллюзия, будто вы экономите деньги, в то время как на самом деле расходы возрастают и при этом вы подрываете свои ключевые конкурентные позиции.

Смертельный магнит № 4а: необходимо работать все время

Постоянная работа не является преднамеренным следствием пересмотра смертельного магнита аутсорсинга, потому что сверхурочные часы – это тоже смертельный магнит:

- Вам необходимо сохранить некоторые умственные, физические и эмоциональные ресурсы, чтобы улучшать свой продукт после запуска. Революция – триатлон, а не стометровый забег, она требует выносливости на длинных дистанциях и разнообразных навыков вроде создания, перетряски и евангелизма.

- Если вы постоянно работаете, у вас остается меньше возможностей для сбора, переваривания и распространения информации, чтобы «есть как птичка и наваливать как слон». (Поймете смысл, когда прочтете следующую главу.)

- Измерить количество потраченного на работу времени легче, чем измерить результат. Очень легко уступить благородному стремлению приходить в офис пораньше и уходить позже. Просто убедить себя, что ты герой, раз работаешь так долго и тяжело.

Однако попробуйте подойти с позиции нестандартного мышления: заявите, что вход в рабочее здание будет открыт на протяжении некоторого количества часов, скажем, с восьми утра до шести вечера. Когда запас офисного времени будет ограничен, вы обнаружите, что люди на работе становятся сосредоточеннее, совещания – короче и все – здоровее.

Смертельный магнит № 3: мартышка видит, что делает горилла

Когда я искал примеры для этой книги, член интернет-рассылки «Правила для революционеров» Льюис Мур рассказал мне о том, как работал помощником местного директора подразделения Cyprus Mines Corporation. Вот взгляд изнутри на развал этой корпорации.

В 1917 году горный инженер был послан на Ближний Восток на поиски легендарных золотых копей царя Соломона. Обследовав весь Синай и Египет, он остановился на острове Кипр. У него заканчивались деньги, и местные жители, сжалившись, показали ему несколько цветных прожилок на холме. Инженер понял, что медь залегает прямо под поверхностью. Он открыл настоящую гору меди всего в десяти милях от хорошей гавани.

В результате появилась Cyprus Mines Corporation. Она процветала с момента окончания Первой мировой войны до середины шестидесятых, пока, разжиревшая на прибылях, не наняла нового президента – без опыта в горнодобывающей отрасли. Для начала он расширил и заново отделал корпоративные офисы. Подражая большим конгломератам, запустил план диверсификации, инвестировав в производство древесины на северо-западе США, в цементный завод на Гавайях, судовладельческую компанию, крупные железорудные проекты в Австралии и Канаде.

В конечном счете (частично из-за падения цен на медь) Cyprus Mines Corporation увязла в долгах. Большинство вспомогательных фирм продали, людей уволили, а марку продали Атосо. Атосо дала оставшейся части компании умирать медленной и мучительной смертью.

Случилось это потому, что успешная мартышка хотела стать гориллой, повторяя ее действия. Это ошибка. Гориллы становятся гориллами, потому что растут в кругу горилл. Но не потому, что копируют их действия.

Упражнение

Предположим, ваша организация, новая компания по разработке программного обеспечения, – мартышка. Вы хотите, чтобы она стала огромной гориллой, как мать всех горилл программного обеспечения Microsoft. В каких сферах вам необходимо копировать опыт гориллы?

А. Запустить впечатляющую рекламную кампанию.

В. Арендовать пространство в 10 000 кв. м для киосков на торговых мероприятиях.

С. Продавать только через хорошо отработанные реселлерские каналы.

Д. Провести невероятные пресс-конференции в формате коктейльных вечеринок.

Е. Неустанно улучшать продукты.

Смертельный магнит № 2: чем больше доля рынка, тем больше прибыль. Поэтому снижайте цены

Это самый опасный, но тем не менее самый общепринятый смертельный магнит из всех. Он обычно поддерживается яппи, страдающими от избытка тестостерона и верящими, будто путем снижения цен компания заполучит долю рынка, вытеснит конкурентов и достигнет большей прибыльности, контролируя рынок.

В этом рассуждении насчитывается по крайней мере три неправильных положения.

Существует корреляция между долей рынка и прибыльностью, но изменение доли рынка вовсе не обязательно является причиной прибыльности^[22]. Хорошие продукты, хороший маркетинг и хорошее обслуживание влекут за собой повышение прибыльности и увеличение доли рынка тоже.

На самом деле на факторы, мешающие росту прибыльности (и доли рынка), иногда невозможно повлиять с помощью цены. Например, в 1997 году McDonald's вела ценовую войну^[23] с BurgerKing с целью завоевания доли рынка (и предположительно – будущего повышения прибыльности). Однако многие полагали, что именно качество блюд, а не цены затрудняли продажи. Урок: определи настоящую проблему, а не то, что кажется простым и очевидным.

Может показаться, что это идет вразрез с интуицией и логикой, но, когда рынок растет, успешные компании порой не прочь сократить свою долю. Потому что во время обвала (а он всегда наступает) они могут оказаться лучше подготовлены к конкурентной борьбе, не будучи слишком громоздкими и не имея чрезмерных накладных расходов^{98}.

Воспринимайте долю рынка как результат, но не как причину. Если у вас есть великолепный продукт и замечательное клиентское обслуживание, то в итоге у вас также будет и большая рыночная ниша, и здоровая прибыль.

Смертельный магнит № 1: побеждают лучшие продукты

Мысль, которую нужно донести до каждого^[99].

Если бы это было правдой, Билл Гейтс готовил бы эспрессо в Starbucks и снимал квартиру. К сожалению, лучшие продукты не обязательно побеждают, если другой продукт будет как минимум достаточным плюс способным быстро адаптироваться к условиям рынка, хорошо продвигаться и быстро пересматриваться.

Почему? Потому что существует закон растущих доходов: чем больше продукт продается, тем легче его продать. Другие продукты могут быть лучше, но люди катятся в снежном коме продукта и продаж, пусть даже продукт окажется второсортным.

Классическим примером служит клавиатура с раскладкой QWERTY, не лучшая с точки зрения эффективности. По существу, ее и разработали, чтобы замедлить печать наборщиков слепым методом, которые были способны обгонять старые механические печатные машинки. Но такая раскладка появилась раньше других разработок, завоевала доминирующее положение на рынке и постепенно совершила переход от механических печатных машинок к компьютерам.

В настоящее время, как бы ни была прекрасна модель новой клавиатуры, невозможно внедрить и широко распространить новый стандарт. Однако и здесь есть место революционной возможности – если произойдет резкий переход к голосовому вводу текста, раскладка QWERTY отправится вслед за MS-DOS.

Упражнение

Объясните, почему вы согласны или не согласны со следующими утверждениями:

«Самая распространенная причина, по которой люди пользуются Windows, это то, что Windows лучше, чем Macintosh».

Дополнительный вопрос: выберите самый удачный оксюморон.

- A. Маркетинг Apple.
- B. Инновации Microsoft.
- C. Семейный отдых.

Смертельный магнит № 1а: революционный продукт – замена уже существующему

Тот факт, что лучший продукт далеко не всегда побеждает, не может не разочаровывать, но у вас часто остается некоторая возможность контролировать результат. Вместе с тем, если ваша собственная недалёковидность вредит вашему успеху, тогда вы точно продули.

Смертельный магнит замены может привести к провалу. Это происходит, когда вы начинаете считать, что ваш продукт – просто заменитель существующего. Например, шмэксперты из главы 2, убедившие IBM отказаться от копировальной машины Haloid, по всей видимости, рассматривали этот товар только как заменитель копировальной бумаги или ротаторов^[24].

А на деле оказалось, что копировальные аппараты открыли и создали новые рынки, которые были невообразимы для копировальной бумаги и ротаторов. Ведь в конце концов радикальное изменение, ломающее границы, создающее рынки, – это то, в чем и заключается революция.

Почему безумие продолжается

В своей книге The March of Folly автор (историк и лауреат Пулитцеровской премии) Барбара Такман объясняет, почему смертельные магниты продолжают существовать. (Она определяет их как безумие, которое в ее трактовке означает «следование политике

вразрез собственным интересам задействованной аудитории или государства».)

Для того чтобы определить политику как безумие, Такман выделяет три критерия соответствия:

- «...даже в свое время она должна восприниматься как контрпродуктивная, а не просто как непредусмотрительная»;
- «...должна существовать возможность выбора альтернативного выполнимого действия»;
- «...политика, о которой идет речь, должна быть инициирована группой, а не отдельным правителем, к тому же она должна сохраняться дольше, чем на протяжении одного политического цикла»^[100].

Такое описание ничего вам не напоминает? Жаль, что Такман не снизошла до того, чтобы писать о бизнесе – в этой сфере ее ожидал бы огромный успех. Но, к счастью, она описала две причины того, что «дубовость», выражаясь ее языком, продолжает существовать:

- «...оценивание ситуации в рамках предвзятых закостеленных понятий, игнорирование или отрицание при этом любых противоположных знаков»;
- «...отказ извлекать пользу из опыта...»^[101]

Когда бизнес-лидеры изучат два этих урока, они и их компании начнут сопротивляться смертельным магнитам. У революционеров всегда будет возможность преуспеть – до той поры, пока они не поддадутся притяжению смертельных магнитов.

Чтение для революционеров

Influence: The Psychology of Persuasion, Robert B. Cialdini, William Morrow, 1993.

Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name, David A. Aaker, The Free Press, 1991.

The March of Folly: From Troy to Vietnam, Barbara W. Tuchman, Ballantine Books, 1992.

The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making, Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, Prentice Hall, 1994.

Часть 3

Работай как раб

Глава 7

Ешь как птичка – наваливай как слон

Определите, что хочет сегодняшний потребитель и что выставляет в небольших лавочках подарков, магазинах игрушек, книжных лавках сегодняшний продавец. Сравните с тем, что вы видите в магазинах массовых продаж, супермаркетах со сниженными ценами, Kmart, Von's, Wal-Mart и других. Узнайте у людей, чего они не находят в магазинах, в разработке каких продуктов они заинтересованы, в каком формате и по какой цене.

*Из заявки о трудоустройстве на
должность разработчика продукта
в Hallmark Cards*

Птички?.. Слоны?..

Если кто-нибудь говорит, что вы едите как птичка, это означает, что вы едите немного. В то же время относительно веса своего тела птицы едят очень много. Например, ежедневный рацион колибри составляет 50 % ее веса. (Если вы парень весом в 90 килограммов, представьте, что съедаете 45 килограммов каждый день!)

Вполне вероятно, вы ни от кого не услышите, что вы опорожняетесь как слон, потому что отходы жизнедеятельности слона – 75 килограммов в день. Читая это, вы, очевидно, думаете:

«Парень ударился в крайне странные рассуждения. Неудивительно, что у Apple было столько проблем». Однако в этих фактах из области биологии содержится два серьезных посыла для революционеров.

Во-первых, успешный революционер неустанно находится в поиске, приобретает и впитывает знания об индустрии, потребителях и конкуренции («ест как птица»). Вы делаете это, пожимая руки покупателям, посещая семинары и торговые презентации, читая журналы и просматривая интернет.

Во-вторых, вам необходимо распространять большой объем информации, которую вы приобрели, – оставлять после себя, выражаясь деликатно, следы, как слон. Это означает делиться информацией и открытиями со своими сотрудниками-единомышленниками, а иногда даже со своими конкурентами.

Правила питания

Кардиологи из Сан-Франциско Мейер Фридман и Рэй Розенман первыми сопоставили соревновательное, сверхактивное, нетерпеливое, озлобленное поведение – и сердечно-сосудистые заболевания. Эти характеристики, в настоящее время определяемые как тип поведения А, находятся в сильной корреляционной связи с риском сердечных заболеваний.

В середине пятидесятых годов Фридман и Розенман обнаружили, что передняя поверхность сидений и подлокотники мягкой мебели в их приемной постоянно были исцарапаны. Точнее, обнаружил это обивщик, который и задал вопрос: «Что, черт подери, не так с вашими пациентами? Обычно люди не доводят кресла до такого состояния».

Будь это совершенный мир, Фридман и Розенман остановились бы и проанализировали любопытное открытие. В приемных врачей других специализаций пациенты не исцарапывали подлокотники кресел. Этому должно было существовать объяснение.

Увы, Фридман признался, что поначалу не обратил никакого внимания на то, что сказал обивщик. Ничего не происходило, пока спустя приблизительно пять лет проведенное исследование не обнаружило связь между типом характера и риском возникновения сердечно-сосудистого заболевания. Только тогда Фридман вспомнил о наблюдении обивщика^{102}. А если бы Фридман поглощал информацию подобно птице, он смог бы заметить связь между изодранной обивкой и наличием кардиологического заболевания на много лет раньше.

Этот пример иллюстрирует первое правило «питания» (как и пример с открытием Роем Планкеттом тефлона в главе 1): всегда исследуй причину чего-либо неожиданного.

Предоставь важное любителям

У японцев существует поговорка: чем важнее поручение, тем активнее нужно подключать любителей. Это второе правило «питания». Нет ничего важнее, чем сбор информации о ваших потребителях и конкурентах. Поэтому никогда не стоит поручать проведение маркетинговых исследований профессионалам.

Профессионалы маркетинговых исследований предпочитают анализ синтезу, профессиональные термины здравому смыслу, усложнения простоте^{103}. И потому причастны к возникновению пяти типов проблем.

- **Неспособность распознать и воспринять неочевидные находки.** Предположим, вы владелец сети автомагазинов (но в то же время исследователь-любитель) и наблюдаете за людьми в своем демонстрационном зале. Вы замечаете две вещи: во-первых, многие приходят за покупками с детьми, а когда дети начинают капризничать, осмотр машин прекращается. Во-вторых, первое, что делают женщины, – ищут в салонах подставки для стаканов. Это очень неочевидные наблюдения, которые большинство исследователей рынка (обращающихся к покупателям с просьбой заполнить анкету на выходе) оставят без внимания. А ведь, например, поведение тех, кто пришел с капризными детьми, как раз и требует отдельного внимания, их поведение надо исследовать особо.

- **Потеря непредвиденных возможностей.** Снова обратимся к примеру о сети автомагазинов. Любитель определил бы для себя две возможности. Первая – построить игровую площадку для детей, чтобы развлечь их, пока родители выбирают покупку. Вторая – в каждую подставку для стаканов поставить пустой стакан из-под шипучки Big Gulp. Обе эти возможности будут упущены при проведении профессионального рыночного исследования.

- **Несвоевременность информации.** Держу пари, что период между тем, как Сэм Уолтон обратил внимание на хорошее практическое решение такого конкурента, как Price Club, и внедрил его для Wal-Mart, измеряется днями, если не часами. А вот профи

необходимо еще подготовить отчет с красивыми графиками и обширными приложениями, чтобы все «профессионально смотрелось». И все это, безусловно, уже после того, как утрясен вариант проекта исследования, наняты и обучены люди, а также собрана информация.

- **Упущенные проблемы.** До сих пор справедлива старая поговорка, которую сегодня часто используют в модернизированном виде: «Для программиста любая проблема выглядит как программное приложение». Это означает, что исследователи видят проблему сквозь призму собственного специфического опыта, а решение тех проблем, которые не соотносятся с конкретным опытом, оказывается упущенным.

Упражнение

Приходилось ли вам видеть отчет консультанта, рекомендующего те или иные решения в области, находящейся вне сферы его компетенции?

- **Недостаточное распространение информации.** Когда компания проводит профессиональное исследование, только малая часть сотрудников получает доступ к результатам: руководство, менеджеры производства и ребята из отдела маркетинга. Сотрудники из отдела обслуживания потребителей, инженеры-разработчики и другой отдаленный народ могут никогда и не увидеть его. А уж секретарь в приемной точно не увидит. Хотя, возможно, именно секретарь формирует мнение потребителей о вашей компании больше, чем любой другой сотрудник.

Honda провела всестороннее маркетинговое исследование условий рыночной среды. Она использует подход *sangen*, или «трех реалий»: реальный продукт, реальный человек, реальная ситуация^[104]. Приведу несколько примеров из жизни других компаний.

- **Реальный продукт.** После открытия парка Уолт Дисней каждые выходные проводил в Диснейленде. Он незаметно проскальзывал на шоу, к аттракционам, а затем высказывал свои критические замечания. Дисней пробовал тот же продукт, что и его клиенты.

- **Реальный человек.** Во время корейской войны Келли Джонсон, руководитель подразделения Skunk Works в компании Lockheed, объехал линию фронта. Он преодолел около 23 тысяч миль, посетил 15 авиационных баз, получив из первых уст информацию о том, какие доработки в самолетах хотели бы видеть пилоты^{105}.

- **Реальная ситуация.** Альфред Слоун имел обыкновение раз в квартал покидать офис General Motors и проводить неделю, продавая машины, причем работал на ремонте, с запчастями, занимался многим другим в дилерских точках^{106}.

Возьмите за правило личные встречи

Сотрудники компании DuPont накручивали километры, добираясь к своим клиентам на фабрики, где из нейлона изготавливали купальники и бюстгалтеры. Они узнавали от работников фабрик о возникающих проблемах при использовании нейлона от DuPont.

Такие мероприятия были введены для улучшения качества нейлоновой продукции, а также с целью заставить большее число сотрудников DuPont, а не только менеджеров, быть ближе к потребителю. Сотрудники всех уровней работают с клиентами, «чтобы гарантировать: делается все возможное для достижения успеха», говорит руководитель отдела по коммуникациям Билл Браун. Этим сотрудникам не выдают анкеты или вопросники. «Они вполне сведущи в своем деле, а не автоматически задают заученные вопросы», – разъясняет Браун.

Непрофессионалов необходимо привлекать не только на этапе сбора информации. Как показывает пример DuPont, нужно поставить это на регулярную основу. В результате ваша организационная структура получит выгоду по четырем параметрам:

- **Сотрудники совершенствуются в процессе.** Они учатся, кому следует задавать жесткие вопросы и как понять, когда приходит ответ. Они также обучаются тому, как передавать эту информацию в офис компании и как достичь при этом максимальных результатов.

- **Информация становится более надежной.** В силу того что вы перестаете зависеть от ограниченного количества источников – к тому же запоздалых (пусть красиво представленных) профессиональных версий, – вы можете положиться на обратную связь.

- **Проблемы решаются быстрее.** Вы получите не только информацию о проблемах, но и быстрые их решения. Сотрудники, наблюдающие за тем, как потребитель пользуется продуктом,

«ускоряют» ответы, потому что знают, какими возможностями располагает компания.

- **Доверие потребителей.** Регулярность процесса демонстрирует как потребителям, так и вашим сотрудникам, что «знание своего потребителя» (или конкурента) не является причудой руководства на одну неделю.

Если личные встречи взяты за правило, это обеспечивает повышение качества информации. (Почувствуйте разницу между тем, что вы рассказываете друзьям и посторонним.) По сути, вы не только получаете хорошую информацию, но и можете «обкатать» новые идеи.

Упражнение

Когда в прокат выходит новый кинофильм, владелец Edwards Theater в Ньюпорте после сеанса стоит в вестибюле и спрашивает у пришедших не только как им понравился фильм, но и все ли было удобно и хороша ли была еда^[107].

Когда вам в последний раз доводилось встречать владельца кинотеатра?

Не спрашивайте, просто наблюдайте

Когда Philips Computer Electronics разрабатывала переносной кассетный магнитофон MovingSound для тинейджеров, компания провела работу с фокус-группами потенциальных молодых потребителей. Плеер был разработан в двух цветовых вариантах – ярко-желтом, который должен был привлечь молодежный рынок, и классическом черном.

На фокус-группах подавляющее большинство тинейджеров сказали, что предпочли бы желтый цвет. После того как дискуссия закончилась, Philips поблагодарила участников, предоставив им по бесплатному плееру Moving-Sound. За пределами комнаты для

тестирований выложили два вороха плееров – желтых и черных. Большая часть тинейджеров выбрала черные^[108].

Это первый пример принципа: «Не спрашивайте, просто наблюдайте». Когда вы спрашиваете людей, чего они хотят, они задумываются, что им следует сказать, они стремятся выглядеть поумнее, они находятся под влиянием того, что говорят другие. Вместе с тем, когда вы не спрашиваете, а просто наблюдаете, их действия говорят откровеннее, чем слова.

Даже если вы просто наблюдаете, помните о трех эффектах, которые могут понизить уровень применимости ваших находок в реальном мире:

- Если люди позволили вам наблюдать за собой (по доброй воле или потому, что им платили за участие в исследовании), они перестают быть для вас репрезентативным примером. Например, 40 % приглашенных для участия в исследовании «человеческого фактора», проводимого компанией телевизионного мониторинга Nielsen, отказались от предложения^[109]. А согласившиеся 60 % вряд ли могут стать случайной выборкой.

- Если люди знают, что вы наблюдаете за ними, их поведение может измениться. Это так называемый хоторнский эффект (название дало исследование, проведенное в 1920-х годах на заводе, расположенном в городке Хоторне близ Чикаго). Исследователи обнаружили, что сам факт наблюдения за рабочими положительно повлиял на объемы выпуска.

- Группа, которая решает, что ей по вкусу, – не то же самое, что люди, совершающие покупки в реальных условиях. Один человек или небольшая группа, которым нравился желтый вариант плеера, вполне могли преобладать в фокус-группе Philips. Однако, руководствуясь исключительно собственным выбором по окончании групповой сессии, большинство участников выбрало черный.

Взбирайтесь на разные деревья

Хотя импорт может достичь объема 425 000 [машин] в 1959 году, он, скорее всего, не сумеет больше подняться столь высоко^[25].

Business Week, January 17, 1958

Если бы вы выросли в штате Мичиган в семидесятых годах прошлого века, у вас сложилось бы впечатление, что весь мир ездит на Oldsmobile. Проезжая по трассе I-96, вы крайне редко могли увидеть японский автомобиль, а потому, по всей вероятности, не рассматривали бы Toyota, Nissan или Honda как угрозу американским машинам^[110].

Сидя на одном дереве, вы не можете знать, что происходит в остальном лесу. Если вы хотите знать все, постоянно перелезайте с дерева на дерево. Заставьте себя совершить путешествие в места, где раньше вам не доводилось бывать, отправляйтесь за покупками в магазины, которые никогда не посещали, ужинайте в ресторанах, которым прежде не благоволили, читайте книги и журналы, не относящиеся к специфике вашей индустрии, и посещайте торговые выставки других индустрий.

Как это может помочь? Приведу пример. Когда команда разработчиков Skunk Works из Lockheed обнаруживала повреждение уплотнителя в клапанах двигателя или протекание герметичного уплотнителя в кабине самолета-шпиона U-2, она заменяла их, но через несколько недель уплотнители окислялись вновь.

Так и не удавалось выяснить, почему подобное происходит, пока сотрудник Skunk Works не нашел ответ в Los Angeles Times. В газете говорилось, что автомобильные шины европейского производства быстро окислялись в Лос-Анджелесе из-за смога, который часто бывает в этой местности. Установили, что проблема в приземном озоне – первостепенном компоненте смога. А самолеты U-2

совершали полеты в слоях атмосферы с очень высоким содержанием озона^[111].

Упражнение

Отправляйтесь в книжный магазин (обычный книжный магазин, а не Amazon.com) и осмотрите интересующие вас секции. (Если вы похожи на большинство деловых людей, на них будут стоять книги по социологии, философии, физике и биологии.)^[26]

Откусывайте понемножку

У меня нет продуманной системы хранения: например, базы данных, миллионов статей в папках, а также отметок, по которым их можно быстро найти. Раньше я придерживался именно такой системы, но потом обнаружил, что никогда не использовал ее. Вместо этого я сосредоточился на самообразовании, на пропускании информации через собственный мозг так, чтобы она влияла на мое мировоззрение. Я занялся настраиванием своего внимания таким образом, чтобы оно превратилось в инструмент. Порой, возможно, я позволял статьям и отчетам нагромождаться на стеллажах, затем просеивал содержимое и находил что нужно. Порой мне приходится возвращаться и воссоздавать весь ход исследования, которое я проводил несколько лет тому назад. Но это ценно само по себе, потому что в тех сферах, которые меня волнуют, факты успели измениться. Не беспокойтесь о данных, беспокойтесь о своем восприятии.

Питер Шварц, The Art of the Long View

Колибри кормятся на лету; они не запасают пищу впрок. Точно так же должны действовать вы: читать и анализировать материалы, как только они поступили. А не ждать, когда нагромоздятся горы информации^[112].

Я обнаружил: если не прочитаю новую книгу или журнал или не исследую кем-либо рекомендованный сайт в течение первых сорока восьми часов, я никогда не сделаю этого потом. Всегда появляется какой-либо другой или даже лучший (предположительно) источник информации.

Однако если вы читаете и анализируете информацию по мере ее поступления, ваши навыки «питания» будут улучшаться. Вы можете сказать, что развиваете лучший «вкус», поскольку накопленная информация помогает вам придать форму будущим поискам и анализу, а также оптимизировать их. Как говорит Питер Шварц, ключом ко всему является восприятие.

Станьте библиотекарем-исследователем... или подружитесь с таковым

Доступ к информации обычно ограничен либо защитой, либо денежной платой. Например, компания Dialog Information Services предоставляла доступ к электронным информационным базам данных. Ее главными потребителями были библиотекари, отвечающие за корпоративные исследования. И все из-за двух барьеров: высоких расходов (доступ к некоторым базам данных иногда обходился в \$300 в час) и пользовательского интерфейса, в защиту которого могла бы выступить только мама главного программиста.

К 1997 году интернет разрушил оба этих барьера, поэтому «птички» всех размеров, филиалы и мелкие компании, могли свободно есть. По сути, каждый может стать библиотекарем-исследователем. Вот несколько практически бесплатных способов сделать это:

- **Электронные библиотеки.** Библиотека позволяет вам производить поиск в сотнях газет и магазинов, плюс к тому в новостных лентах, текстах радио– и телевизионных передач, а также в литературных произведениях. Поиск в таком широком диапазоне публикаций раньше был очень дорогим и отнимал массу времени.

- **Поисковые программы.** Поисковик дает возможность проводить бесплатное исследование. Вы вводите запрос, затем выбираете наиболее подходящую ссылку из предложенных программой, и поисковик перенаправляет вас туда.

- **Агрегаторы.** Эти программы получают информацию из других источников, и на результаты их постоянного автоматического поиска по ключевым словам можно подписаться – они будут приходить вам по электронной почте.

- **Интернет-рассылки.** Интернет-рассылка задействует группу людей, которые получают электронные сообщения на определенную тему. Такие рассылки полезны для получения отзывов и добывания информации от людей, которых объединяет общий интерес. Например, в процессе написания этой книги я работал с интернет-рассылкой «Правила для революционеров», насчитывавшей 600–700 участников. Я обращался к ним с просьбой проиллюстрировать мои концепции, и это постоянно давало великолепную информацию. Все, что вам необходимо для управления собственной интернет-рассылкой, – это соединение с интернетом и программное приложение вроде LetterRip.

- **Форумы.** Здесь ведутся постоянные дискуссии на тысячи тем. Любой может включиться в них, отослать вопрос, а затем ожидать ответа. При этом нет необходимости формально подписываться на них, в отличие от интернет-рассылок.

Когда я писал эту книгу, то обменивался электронными письмами с одним человеком в информационной службе Findout. (Смешное упоминание об Answers.com приведено потому, что Findout

конкурировала с Answers.com.) Она иллюстрирует преимущество привлечения людей-библиотекарей для проведения поиска. Ни один из поисковиков, которые я знаю, не смог бы обнаружить ссылку о Почетной медали капитана Миллера, которую обнаружил человек из Findout.

Я пишу книгу под названием «Революционный продукт». Название ордена будет примером в этой книге. Проверенные источники: различные сайты французского Иностранного легиона и Answers.com. Как вам такая задача? А ну покажите Answers.com!

Вопрос № 1:

Кто-то сказал мне, что существует медаль, вручаемая военнослужащим за прямое неповиновение приказу командования, если командование ошибалось. Возможно, это французский Иностраный легион. Какая страна выдает такую медаль и как эта медаль называется?

Ответ № 1:

Привет! Эти чурбаны из Answers.com не могут конкурировать с нашим искусством обнаружения прямого неповиновения... Хотя мы не нашли никакой ссылки на то, что такая практика официально признана в какой-либо военной организации мира, в течение пятнадцати минут нашего исследования мы можем предложить вам объяснение.

Кажется, 3 июля 1863 года некий капитан Уильям Миллер отказался повиноваться приказу командира полка. И отдал своему подразделению прямо противоположный приказ, под свою ответственность. По всей видимости, решение Миллера было верным, потому что его наградили Почетной медалью Конгресса. Эта информация любезно предоставлена миссис Луизой Френд из Института военной истории США.

Вы можете прочитать о награде Миллера в Армейском центре военной истории Соединенных Штатов; просто прокрутите до имени благородного бунтаря. <http://www.army.mil/cmhpg/mohciv2.htm>.

Если у вас возникнут какие-либо дальнейшие вопросы, не стесняйтесь. Спрашивайте, используя кнопку внизу. Надеемся на полезность этой информации и благодарим за использование FINDOUT!

Если у вас нет доступа к компьютеру или отсутствует желание становиться для себя библиотекарем-исследователем, поступайте старомодным способом: найдите такого и подружитесь с ним. Библиотекари-исследователи больших компаний работают так же, как и библиотекари публичных библиотек. Вы будете изумлены тем, что способны найти для вас эти люди, обладающие знаниями и доступом к книгам, журналам, газетам и электронным базам данных.

Задействуйте человеческие носители

Человеческий мозг способен к гибкой реструктуризации информации таким способом, к которому самые сложные компьютерные программы даже близко не подбирались. Для по-настоящему эффективной передачи технической информации мы должны научиться использовать эту способность, дабы перекодировать и реструктурировать информацию так, чтобы она подходила новым контекстам и ситуациям. Следовательно, наилучший способ передачи технической информации – перемещать человеческие носители^{113}.

***Профессор Томас Аллен, Школа
менеджмента Слоуна
Массачусетского технологического
института***

Аллен установил: один из наилучших способов сбора информации заключается в том, чтобы нанять людей из других компаний или академий, которые обладают знаниями в сферах, важных для вас.

У этой концепции есть два важных ответвления: во-первых, не забывайте о священной корове под названием «мы должны снизить текучесть кадров», потому что здесь может таиться смертельный магнит. Пока утечка рабочей силы не становится разрушительной, приток новых сотрудников и потеря старых могут привести к позитивному развитию, к появлению новых идей и методов работы.

Кроме того, ценность новых сотрудников состоит не только в выполнении определенной работы, но и в их знаниях и опыте, который они могут принести в рабочий процесс. Принятие на работу программиста из Microsoft, например, дает возможность приобрести ценный опыт перетряски, тестирования и документирования – не только программирования^[27].

Особенно важны в этом плане продавцы и сотрудники правительственных и учебных учреждений. Продавцы приносят большую пользу, потому что они в курсе всего. Но необходимо отметить: продавец, который расскажет вам об усилиях заказчика, расскажет и другим заказчикам о ваших усилиях. А те, кто работает на правительственные и учебные учреждения, часто не рассматривают себя в качестве конкурентов компаниям частного сектора. В результате они выказывают большее желание поделиться знаниями^[114].

Аллен объясняет также концепцию «привратников»^[115]. Эти ребята работают на двух уровнях: они являются лидерами внутри коллективов и в то же время известны за пределами своих компаний. Как правило, они работают руководителями среднего звена, оказывают значительное влияние на процессы, потому что являются связующим звеном информационного потока. Таким образом, «привратники» – это нечто вроде суперносителей информации с большой сферой влияния. Важно распознать, как они способствуют информационному обмену между сотрудниками и какой вклад вносят в успех вашей компании.

Навалить в стиле Apple

Apple уже переживала несчастливую историю. Например, если бы в 1987 году мы провели агрессивные лицензионные продажи операционной системы Macintosh другим компаниям, она могла бы сегодня быть доминирующей для персональных компьютеров. Мы

этого не сделали. Как вы считаете, почему же мы были настолько тупы?

Ответ не так прост, как вы сгоряча могли бы посчитать. Мы зарабатывали \$1000 на каждом Macintosh. Фондовый рынок обещал девятистодневную перспективу дохода. Сегодня это может показаться очевидным, но потребовалось бы большое мужество, чтобы решиться на стирание таких прекрасных границ. Как могли мы сказать инвестиционному сообществу, что не будем приносить большие деньги в течение последующих двух лет, потому что мы «устанавливаем стандарт»? (Конечно, можно здесь заметить, что принятие таких сложных стратегических решений и есть то, за что наши исполнительные директора получали большие зарплаты и бонусы.)

В это время IBM проявила диаметрально противоположный подход и создала открытый стандарт для IBM PC. На продаже клонов их компьютеров зарабатывали все кому не лень, кроме самой IBM. Конечно, мы полагали, что хотим избежать подобного результата. В итоге, признаюсь, мы оказались самоуверенными, да и притом французами (то есть ведомыми Жаном-Луи Гассе). Мы считали, что обладаем наилучшей операционной системой и непреодолимым превосходством над конкурентами, а значит, почему бы нам не получить за это большую часть денег? Мы были создателями лучшего из лучших, компьютера высшего класса.

Упражнение

Спросите своего финансового директора, поймет ли Уолл-стрит ситуацию, когда уровень прибыли снижается на протяжении двух лет, пока компания внедряет свой продукт в качестве стандарта.

Желаю вам, чтобы правильное решение было для вас очевиднее, чем оно было для нас. Но если вам когда-либо придется делать критический выбор, как пришлось нам, используйте алгоритм: чем

неотвратимее ваш вариант продукта, тем больше вам необходимо сражаться за установление стандарта; зарабатывайте меньше на единице, но больше на объеме.

По справедливости или нет, но обычно считается, что персональные компьютеры и графический пользовательский интерфейс изобрели в Apple. Однако они появились бы, даже если бы Apple не сделала этого. Таким образом, нам следовало бы навалить по-слоновьи и проводить лицензионные продажи операционной системы Macintosh.

Радость наваливания

По счастью, большинство решений об информации и ее распространении, которые вам придется принимать, будут менее рискованными, чем у Apple. Но для революционера отношение к этому должно всегда описываться фразой: «Я наваливаю, следовательно, я существую». Чем больше информации вы выдаете, тем больше получаете – по мере того как люди начинают испытывать к вам доверие и видеть взаимные выгоды.

Исследователь, работавший на медицинскую лабораторию, объяснил различие между работой на фирму с открытой внутренней атмосферой и на закрытую компанию.

Мне приходилось работать на две совершенно противоположные лаборатории. Одна из них выдавала наружу информацию как птичка, и никто никогда не поддерживал с нами обратной связи. Это было похоже на прокладывание тропы параллельно автотрассе. Я видел лучший путь, но никто не пустил бы меня на автотрассу, потому что мне нечего было дать взамен.

Сейчас я работаю с лабораторией, которая выдает информацию по-слоновьи. И скажу вам, я помню каждого, кто присылает нам методики, пробы, антитела и т. д. А мы в ответ

делаем все, чтобы отплатить им за их одолжения. Работать так гораздо эффективнее^{116}.

Компьютерный бизнес предоставляет два свежих примера того, как раскрывается и распространяется информация. В первом случае компания Software, разработчик компьютерной игры Doom, предоставила пользователям возможность создавать оружие, врагов, звуки и сцены битв в виде подключаемых модулей. Это не только обогатило игру. В ее рекламу включились и создатели подключаемых модулей. Если вы посмотрите в интернете сайты, посвященные Doom, то обнаружите множество сторонников.

Второй пример повествует о том, как 22 января 1998 года Netscape Communications Corporations объявила, что сделает свой браузер свободным для доступа и обнародует исходный код (то есть настоящий текст программ) для будущей версии под названием Netscape Communicator 5.0. Свободный доступ к исходным кодам предоставил программистам всего мира возможность изменять и улучшать продукт Netscape.

Компания решилась на такое агрессивное действие, чтобы конкурировать с браузером Internet Explorer от Microsoft. Идея была вот в чем:

- Тысячи программистов возьмут исходный код Netscape и создадут улучшенную версию браузера Netscape, а также новые версии.
- Не важно, сколько программистов Microsoft работают над улучшением Internet Explorer – в любом случае их армия меньше, чем армия программистов в интернете, которые начнут заниматься огранкой продукта Netscape.
- Версии, созданные народом, лучше подойдут группам людей и компаниям, чем одна-единственная версия Internet Explorer, и за счет этого Netscape выживет.

Этот шаг был потрясающим прорывом в войне браузеров. В первые месяцы было зарегистрировано 250 тысяч загрузок программы. Возможно, кто-то привнес в продукт классные новшества, но даже и без того Netscape заслуживает доверия за смелое мышление и обнародование исходного кода^[28].

Принципы наваливания

Ниже приведены четыре совета, которым необходимо следовать, чтобы распространять (и получать) информацию наиболее эффективно:

- **Преодолейте паранойю.** Вначале главное: перестаньте беспокоиться о негативных последствиях распространения информации в другие подразделения вашей компании, а также среди коллег и конкурентов. Безусловно, будьте бдительны насчет того, чем вы делитесь, но больше ошибайтесь, делаясь слишком многим.

- **Делайте это просто, правильно и часто.** Распространяйте информацию эффективно: она должна быть простой и достоверной, а кроме того, важна регулярность. Чем лучше и регулярнее будет та информация, которую предоставляете вы, тем лучше и регулярнее будет информация, которая к вам вернется^{117}.

- **Используйте Сеть!** До появления интернета распространение информации требовало больших затрат: печать, переезды, мероприятия и счета за телефонные звонки на большие расстояния. Примерно в 1998 году Сеть снизила эти расходы и сделала информацию доступной во всем мире.

- **Вовлеките все уровни.** Распространение информации, как и личные встречи, должно быть одобрено и возведено в правило. Позвольте всем структурным подразделениям вашей компании делиться своими специализированными знаниями, будь то сфера исследований или права интеллектуальной собственности. Это может показаться странной метафорой, но теперь, я надеюсь, вы понимаете, почему есть как птичка и наваливать как слон – это принцип катализации революционных изменений!

Приведу пример напоследок: Стэн Ли, глава Marvel Comics и Marvel Films, и Джон Бускема, легендарный художник, создатель

множества героев, среди которых Серебряный Сёрфер и Конан, работали вместе над книгой «Как нарисовать комиксы в стиле Marvel». Marvel поместила первое издание в интернете раньше, чем опубликовала его. Этот шаг, кажущийся самосмертельным, увеличил продажи печатной версии^[118].

Какие открытые смелые шаги! Компания Marvel говорила: «Вот так можно скопировать наш стиль!» и «Загрузите эту книгу комиксов бесплатно!»

Чтение для революционеров

The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age, George Friedman, Meredith Friedman, Colin Chapman, and John S. Baker Jr., Crown Publishers, 1997.

Managing the Flow of Technology, Thomas J. Allen, MIT Press, 1984.

Глава 8

Думай в цифровом формате, действуй в аналоговом

Создавай как бог. Ошибайся как человек.
Служи как пес.

Питер Гласковски, главный редактор The Microprocessor Report

Используйте технологии как инструмент...

Мыслить в цифровом формате означает использовать технологии с целью получения реальной картины. В частности, отслеживать взаимодействие с покупателями и добывать информацию, чтобы лучше служить на благо людей. Для этого необходимо думать ясно и точно, а не полагаться на слухи, привычки и предубеждения.

Работа в аналоговом формате означает личное прикосновение. Ни одна революция не свершилась бы без высокой степени аналогового контакта – не важно, насколько велик ваш продукт, масштабен ваш маркетинг и крут ваш сайт. После того как все просмотрено через браузеры, отправлено электронной и голосовой почтой, а также факсом, остается по-прежнему аналоговый мир.

Гостиничная компания Ritz-Carlton – один из лучших примеров использования технологии для работы в аналоговом формате. Она зафиксировала более чем 500 тысяч индивидуальных потребительских требований и предпочтений в системе баз данных. Как только информация вроде пожеланий в отношении подушек оказывается записанной, сотрудники, ответственные за прием

гостей, во всех городах и странах, где расположен Ritz-Carlton, могут получить к ней доступ и воспользоваться ею.

Сбор этой информации представляет собой аналоговый процесс: «За тем, как мы делаем это, стоит искусство, – говорит Надя Кизер, координатор приема гостей. – Мы не спрашиваем напрямую, чего хотят клиенты». В функции координаторов приема гостей входит непринужденная беседа с гостями и постоянное информирование персонала об их предпочтениях – особенно это касается тех, кто часто пользуется услугами сети.

Что особенно важно – Ritz-Carlton использует силу цифровых технологий, чтобы улучшить, но не заменить межличностные отношения. Похожая ситуация и у Peapod, онлайн-магазина бакалейного магазина, где знают, какие товарные позиции клиенты имеют обыкновение покупать, и предоставляют им эту персональную информацию, чтобы ускорить процесс совершения покупок. Цифровые технологии – компьютеры, базы данных и сети – делают такое возможным.

(Обожаю гостиничные примеры. Приведу другой пример прекрасного аналогового поведения: отель Little Nell в Аспене. Его консьержи звонят гостям минимум за две недели перед их приездом, чтобы ответить на вопросы, зарезервировать столик в ресторане и организовать трансфер^[119]. Вот это – аналоговое действие!)

...но осторожно

Неся в себе огромное количество возможностей, цифровая технология может также создать негативные ощущения, вмешиваясь в личную жизнь людей или просто становясь занозой в заднице. Я терпеть не могу, например, когда при покупке батарейки за 2 доллара продавец Radio Shack просит меня назвать мое имя и адрес, чтобы компания могла строить со мной «маркетинговые отношения».

Цифровую силу легко использовать неправильно, поэтому не забывайте о двух принципах, когда думаете в цифровом формате (в главе 9 эта тема рассматривается детально).

Во-первых, никогда не требуйте от покупателей предоставить личную информацию. Информация может быть крайне важной для вашей базы данных и усилий в сфере прямого маркетинга, но это проблема ваша, а не ваших клиентов. В Nordstrom (самом аналоговом из магазинов розничных продаж) никто не просит вас представиться и дать адрес.

Самый лучший вариант сбора данных происходит вообще без вмешательства клиента. Когда я захожу на сайт Amazon.com, система предлагает мне книги, основываясь на истории моих покупок. И напротив, я летаю United Airlines многие годы (налетал примерно 100 тысяч миль), и каждый раз, когда я звоню, мне приходится просить место возле прохода и тарелку фруктов.

Во-вторых, будьте внимательны в использовании информации. Если ваши потребители желают предоставить вам эту информацию, используйте ее, но не теряйте при этом осторожности. То есть не заваливайте их всякой ерундой о маркетинге и продажах.

В-третьих, не собирайте информацию, если вы не намерены делать с ней что-либо. Бомбардирование покупателей бесполезными объявлениями, по сути, не так ужасно, как собирание кучи информации просто затем, чтобы «иметь ее под рукой».

В идеале и вы, и ваши покупатели должны вместе извлекать выгоду из информации, которую они предоставляют. Либо по крайней мере ваши покупатели должны приобрести некоторую пользу. Но если это ценно только для вас, значит, вы беспокоите своих покупателей безосновательно. Быть клиентом вашей компании не должно подразумевать обязанности просто быть данными для ваших исследовательских проектов.

Упражнение

Если Ritz-Carlton запустит авиалинию, полетите ли вы на ней?

Дополнительный вопрос: спросят ли вас дважды на этой авиалинии, какое место вы хотели бы в салоне и какие блюда вам нравятся?

Определите тех, кто реально принимает решение

Революционеры часто совершают три ключевые ошибки в начале революции, когда начинают продвижение и включают евангелизм своего продукта.

Во-первых, ошибочно предположив, что некто уполномочен принимать решения (а в действительности этот человек не может или не хочет их принимать). В 1983–1984 годах Apple выступила с анализом типичного яппи, желтогалстучного выпускника МВА.

«Macintosh – это бизнес-компьютер, а бизнес ориентируется на компании рейтинга Fortune 500. Компаниями рейтинга Fortune 500 руководят президенты, вице-президенты и координаторы по управленческим информационным системам. У этих ребят высокие должности, поэтому у них есть власть. Давайте продадим им Macintosh, и они примут сверху вниз решение о том, чтобы ввести Macintosh в своих компаниях».

Такая стратегия продала пять компьютеров Macintosh. Управленцы в своей общей массе либо не могли, либо не хотели принимать решения. У них были и другие поводы для беспокойства, и сфокусироваться на них было ошибкой.

Во-вторых, думая, что некто не уполномочен принимать решения (а на самом деле к нему прислушиваются). В нижней части списка компаний Fortune 500, на всех уровнях списка Fortune 5 000 000, а также повсеместно в образовательных учреждениях соль земли – студенты, преподаватели, художники, дизайнеры, стажеры, консультанты и писатели – любили Macintosh.

Для Apple эти ребята и были лицами, принимающими решение, потому что они выполняли некую работу, а потому были первыми, кто мог видеть, как революция Macintosh может помочь им. Они превратились в евангелистов Apple и принесли Macintosh успех.

Однако если бы вы посмотрели на их ранг в организационных структурах их компаний, вы не посчитали бы, что они могут принести пользу.

Упражнение

Если вы не можете придумать, как бороться с проблемой, к кому вы обращаетесь за советом?

- A. К супруге (супругу).
- B. К секретарю.
- C. К психологу.
- D. К своему внутреннему голосу.

В-третьих, допуская, что существует только одно лицо, принимающее решение. Калифорнийская компания Preserved Treescapes of Oceanside продает искусственные и обработанные живые растения и деревья для ландшафтного дизайна. Ландшафтные дизайнеры, проектирующие убранство коммерческой недвижимости, всегда были снобами, предпочитающими живые деревья, и не стали бы вести разговор с президентом и председателем правления Деннисом Габриком, поэтому его первыми покупателями были те, кто ухаживал за растениями в отелях и торговых центрах.

«Треть живых растений погибает каждый год, и не всегда по вине персонала, – говорит Габрик. – А я мог предоставить им обработанные живые или искусственные растения, которые выдерживали по десять лет и более. Когда мы только начали, то получали среднесрочные заказы, целью которых было сократить накладные расходы».

Когда эти клиенты стали использовать защищенные растения, идею восприняли и ландшафтные дизайнеры заинтересовались услугой Габрика. Он знал, что может помочь владельцу здания или проектировщику сократить затраты на уход за живыми растениями, но вместо того чтобы нацеливаться на них напрямую, он

сфокусировал свое внимание на ландшафтных дизайнерах, которые приобретали существенную выгоду – доверие за экономию денег на проекте.

Определение лица, реально принимающего решение, – аналоговый процесс. Обычно данное лицо – не один-единственный человек, который принимает одностороннее решение: да или нет. Чаще это несколько человек, которые могут помочь вашей революции, а на них в свою очередь влияют многие другие.

Не обращайтесь внимания на должности

Как показал опыт подачи Macintosh широкой общественности, один из самых существенных барьеров в вычислении реального лица, принимающего решение, – слишком большое внимание к должностям.

Приведу небизнес-историю, иллюстрирующую концепцию. Один из подписчиков интернет-рассылки «Правила для революционеров» однажды оказался на Аляске в эскимосском поселении перед двадцатью двумя учениками седьмого и восьмого классов. В этих поселках климат и условия жизни настолько суровые, что процент текучести учительских кадров составляет обычно 100 % в год. Местное население воспринимает школьный персонал не серьезнее, чем бесконечный парад клоунов.

Учитель понял, что его эскимосский помощник – единственное постоянное лицо в здешней образовательной жизни. Вместо того чтобы указывать помощнику, что следует делать, учитель перенял его способ мышления, а также способ мышления всего неучительского состава. Обучение – процесс со строгой иерархической структурой, поэтому весьма необычно искать совета у стоящих ниже на карьерной лестнице, особенно если у них даже нет высшего образования и они говорят на ломаном английском.

Однако в данной ситуации именно эти люди спасли учителя от многих ошибок и задали тон в отношениях с родителями и всей

деревней. Его ученики загадочным образом становились прилежнее. Разошлась молва, что он в первые же недели проявил уважение к помощникам, несмотря на их скромные должности, поэтому и они зауважали его больше^{120}.

Высокие посты не означают, что человек сведущ и силен, а скромные должности не подразумевают, что он глуп и бессилен. По сути, должности мало значат для революционера. Все, о чем стоит беспокоиться, это то, «сечет» ли человек суть и хочет ли он помочь вам.

Игнорирование всех должностей также означает игнорирование должностей ваших собственных сотрудников. То есть нельзя ограничивать личный контакт только кругом сотрудников, которые обычно работают с покупателями, – вместо этого пригласите на праздник всю компанию. Вы поразите покупателей, если сотрудники всех уровней, а не только те, чья работа заключается в непосредственном обслуживании клиентов, будут помогать им. Сотрудники больше узнают о покупателях и лучше послужат им.

В книге Best Practices Роберт Хиблер, Томас Келли и Чарльз Кетteman рассказывают о сотруднице отдела учета United Airlines в Сиэтле по имени Патриция О'Брайан Саари. Это ей принадлежала идея программы 100 000 Miles of Thanks. Сотрудники, занимающие самые разные должности, написали обращение к постоянным пассажирам компании, пролетевшим более ста тысяч миль, поблагодарив и напомнив о возможности воспользоваться преимуществом специальных условий^{121}.

Это прекрасная иллюстрация того, как думать в цифровом формате, а действовать в аналоговом: вычислили таких клиентов компьютеры, но именно сотрудники предприняли аналоговый шаг, послав письма, что в результате повысило лояльность к авиалинии.

Личный контакт

Вы можете вообразить, создать, спроектировать и построить самое красивое место в мире, но нужны люди, чтобы превратить его в реальность^[122].

Уолт Дисней

Это правило из категории «делай как я говорю, а не как я делаю». Если учесть, что мои любимые средства общения, называя их по нисходящей, – электронная почта, факс, телефон, письмо и личная встреча, – то мне приходится признать свою вину. Ведь электронная почта, факсы и телефонные звонки (особенно послания голосовой почты) не так эффективны, как личная встреча. Таким образом, хорошая новость – это то, что личный контакт превратился в мощную технику для революционеров, ведь мало кто теперь идет на него. Личный контакт дает толчок более близким отношениям с покупателями. Последнее означает, что они предоставят больше идей, как улучшить ваш продукт, будут снисходительнее к вашим ошибкам и с меньшей вероятностью поменяют продавца из-за ценовых отличий^[29].

Смысл в том, что простое личное появление – это мощная техника продаж и евангелизма, поэтому выбирайтесь из своего кресла и садитесь в машину или на самолет, чтобы оптимизировать результаты. Используйте электронную почту, факсы и голосовую почту как второстепенные методы по отношению к личному контакту.

К тому же справедливо не только то, что ручка могущественнее меча, но и то, что она могущественнее текстового процессора и адресата электронной почты. Если вы не можете встретиться с

клиентом (или не все обсудили при встрече), используйте простейшие, самые дешевые и могущественные, пути личного контакта: элегантно оформленные записки, написанные от руки.

Hoī polloi, или Общайтесь с массами

Очень долго я полагал, что термин hoī polloi^[30] относится к элите, сливкам общества (в конце концов это иностранное, а потому несерьезно звучащее слово). Но относится он как раз наоборот, к простым людям. Недостаточно личного контакта. Вам необходимо быть рядом с нужными людьми. Эта рекомендация – шаг вперед после этапа игнорирования должностей, потому что превращает целенаправленное общение с обычными людьми в постоянную практику. И вот почему.

- **В будущем вы получите более быстрый доступ к важным для вас людям.** Секретари, административные помощники и супруги правят миром. (За каждым успешным руководителем стоит увлеченный секретарь.) Они контролируют все подступы к боссу, поэтому будьте милы заранее.

- **Это хорошо с точки зрения морали.** Однажды перед рассветом в Диснейленде несколько работников техобслуживания с удивлением увидели Уолта, в халате, накинутом поверх пижамы, бредущего по «Главной улице США». (У него была собственная квартира над «Домом Огня», где он часто ночевал.) «Пойдем, – сказал он. – Я знаю, где ключ к автомату апельсинового сока». И они вместе пошли к бару Sunkist для поднятия морального духа^[123].

- **Рядовые сотрудники знают, как работать с системой.** Школьный округ во Флориде руководствовался согласованным списком поставщиков, у которых школы могли приобретать оборудование. Не вошедший в список, но популярный поставщик был проинформирован «простым народом», что под ограничение не

попадает модернизация компьютеров. В результате чего он заключил большую сделку по части модернизации компьютеров.

- **Вы сделаете сенсационные открытия.** В своей книге «Какое тебе дело до того, что думают другие?»^[31] Ричард Фейнман рассказывает ставшую знаменитой историю о том, как он проводил расследование причин взрыва «Челленджера». Он встретился непосредственно с инженерами, работавшими над созданием шаттла, тогда как других членов комиссии, расследовавшей происшествие, руководители кормили по ложечке информацией, направленной на прикрытие нужных задниц.

- **Это может спасти вашу шкуру.** Член интернет-рассылки «Правила для революционеров» отправил мне это письмо по электронной почте. Я привожу его полностью, с ошибками – более правдивых слов никто никогда не произносил.

«Я старшеклассник. Я всегда водил дружбу с секретарями. За последние четыре года мне удалось выкрутиться из 36 временных отчислений и бесчисленных оставлений после уроков. Реальная власть находится как раз в руках у бюрократов»^[124].

Катализируйте виртуальное сообщество

Хотя Ritz-Carlton и использует цифровые технологии, чтобы персонализировать свои услуги для гостей, в основе активности всегда стоит отель, а его гости – спицы колеса. Клиенты редко взаимодействуют друг с другом, особенно если сравнить их контакты с контактами групп владельцев Saturn, Macintosh или Harley-Davidson.

Вы тоже можете построить сообщество людей, заинтересованных в вашей революции, поддерживая создание таких «пользовательских групп». Это своеобразные организации, создаваемые людьми с общими интересами. Вы можете

использовать технологии, чтобы помогать этому аналоговому процессу путем построения виртуального сообщества в интернете.

Многие компании полагают, что построить виртуальное сообщество так же просто, как запустить крутой сайт, привлекающий людей посещать его каждый день. Продолжайте мечтать. Эти сайты – торговая реклама, а не реклама сообщества. Если же вы хотите построить виртуальное сообщество, вот некоторые принципы, которые необходимо учитывать:

Сообщество превыше коммерции. Говоря словами Джона Хэгела III и Артура Армстронга (авторов Net.Gain), «поставьте сообщество превыше коммерции»^[125]. То есть цель этих усилий – построить сообщество, а не продать побольше товара, поэтому уделяйте меньше внимания коммерческому аспекту. Сообщество существует для собственной выгоды, а не для вашей.

Организируйте общение. Постройте для людей возможность общаться друг с другом через форумы и интернет-подписки. Равноправное и личное общение важнее, чем возможность общаться с компанией. Вы выступаете в роли хозяина на событии, но это коктейльная вечеринка, а не лекция.

Интересы сообщества выше ваших собственных. В долгосрочной перспективе живое сообщество поможет вам, но чтобы это свершилось, придется жертвовать краткосрочными интересами. Например, люди должны иметь возможность свободно обсуждать продукты конкурентов и даже высказываться в их поддержку.

Допускайте критику. Люди должны иметь возможность критиковать ваш собственный продукт. Такая свобода приводит к двум желаемым результатам: во-первых, обеспечивает хороший пиар, потому что допускать критику на спонсируемом компанией сайте – вещь неслыханная; во-вторых, к свободным и развернутым отзывам покупателей.

Поощряйте «личности». Помните, как одним из ключей к успеху MTV стали виджеи и их отношение к делу? Это справедливо и для сайта, поэтому поощряйте ваших сотрудников в создании онлайн-

личностей, дабы показать, что ваш сайт не находится под контролем корпоративной полиции мыслей.

Замечательным примером компании, которой удалось построить виртуальное сообщество, была Motley Fool. Том и Дэйв Гарднеры основали в 1994 году компанию для продвижения идеи личного контроля над инвестициями. На их сайте образовалось очень сплоченное сообщество, которое свободно обменивается советами по инвестированию.

Сотрудничайте с потребителем ради доли

Маркетинг, построенный на сотрудничестве, возникает, когда вы приглашаете покупателя, по сути, поучаствовать в создании продукта.

Дон Пепперс и Марта Роджерс

В своей книге «Будущее один на один: Построение отношений с каждым клиентом по очереди» Дон Пепперс и Марта Роджерс проповедуют концепцию доли потребителя вместо доли рынка. Доля рынка определяется согласно следующему подходу: если я продам по одной банке соды каждому человеку в Китае... Но подход Пепперса и Роджерс состоит не в завладении долей рынка, а в захвате львиной доли текущего, пожизненного клиентского бизнеса.

Захватить долю потребителя можно, начав с ним сотрудничать. Согласно формулировке Webster's New World Dictionary, «сотрудничать» означает «работать вместе, особенно в каких-либо литературных, художественных или научных делах»^[32].

Сотрудничество – чистейшая форма личного контакта, потому что вы не только нашли правильных людей, но и работаете с ними ради взаимной выгоды.

Пепперс и Роджерс предлагают семь пунктов, помогающих стимулировать сотрудничество с потребителями:

- **Прекратите использовать воинственные и враждебные термины.** Вы громко кричите «цель», «сегмент», «войны». А как насчет просто «людей» и «клиентов»?
- **Убедите, что у вас есть высококачественный продукт.** Это необходимое условие, чтобы считаться достойным сотрудничества со стороны потребителей.

- **Сфокусируйтесь на отдельных людях.** Сотрудничество означает, что самый большой сегмент, с которым вы сотрудничаете, – один человек, а не все население и не обширные группы.

- **Ведите запись всех транзакций.** Сложно сотрудничать, если вы не знаете, что тот или иной покупатель купил у вас. Вы можете проводить миллионы транзакций, но каждый покупатель помнит только свою.

- **Найдите и ликвидируйте все, что является помехой благосклонности покупателя.** Ваш продукт не обязательно должен быть совершенным, но у вас должно присутствовать желание улучшать его. Чтобы делать это, вы должны знать, какие препятствия мешали в первую очередь.

- **Используйте жалобы как средство развивать бизнес.** Мой первый босс Марти Грубер преподавал мне ценный урок: пока покупатели продолжают жаловаться, они все еще хотят иметь с тобой дело. А вот если они перестают жаловаться, это повод для беспокойства.

- **Проложите для потребителей пути сотрудничества с вами.** Так же как я верю, что любой продукт – тема для евангелиста, Пепперс и Роджерс, по всей видимости, верят, что любой продукт может привести к сотрудничеству, если вы хотите, чтобы оно состоялось.

Упражнение

Тест Гая на способность к благородству^[33]

Если выбрать слово, наилучшим образом описывающее правильное поведение, Savvy Networking, это – «менш». Это слово из идиша, и означает оно человека, который является объектом восхищения, уважения и доверия благодаря своей этичности, справедливости и благородству.

Например, отборочный баскетбольный матч идет со счетом десять к десяти, причем выигрывает первая команда, набравшая одиннадцать очков. Более чем достаточное количество народа

ожидает следующей игры, нарушение правил предполагает выбывание из игры. Одна из спортсменок ведет мяч двумя руками, никто этого не видит, но она показывает, что нарушила, и отдает мяч другой команде. Вот она – менш.

Предположим, некий автор пишет книгу по бизнесу и находит концепцию в другой книге, скажем, о роли благородства в бизнесе. И хотя он не берет ни строчки текста из книги и не использует ничего, кроме самой идеи, он делает ссылку на автора, потому что полагает, что и ему будет обязан своим признанием. Он – менш.

Скупщик бриллиантов, работающий на большой и успешный ювелирный магазин, размещает заказ у начинающего ювелира. Скупщик знает, что новичок до смерти хочет вести бизнес с магазином и предоставит большую отсрочку платежа, только чтобы совершить сделку. Однако не пользуется этим и оплачивает счета новичка вовремя. Этот скупщик – тоже менш.

В бизнесе (как и в жизни) революционер, который благороден, имеет большее преимущество, потому что гораздо проще поверить тому, кем вы восхищаетесь. Эта глава заканчивается тестом, дабы вы смогли оценить свой коэффициент менш.

Помогаете ли вы людям, даже если вам не нужно от них что-либо?

Часто (10 очков).

Иногда (5 очков).

Никогда (0 очков).

Вознаграждаете ли вы своих поставщиков и тех, кто на вас работает?

Всегда (10 очков).

Иногда (5 очков).

Никогда (0 очков).

Кто такой поставщик? (–5 очков).

Прилагаете ли вы усилия, чтобы супруги компаньонов по бизнесу чувствовали себя комфортно на неофициальных встречах?

Всегда (10 очков).

Иногда (5 очков).

Никогда (0 очков).

Кто такая супруга? (–10 очков).

Как часто вы пишете людям рукописные послания?

Пять и более раз в неделю (10 очков).

От одного до четырех раз в неделю (5 очков).

Никогда (0 очков).

Насколько быстро вы отвечаете на корреспонденцию (письма, факсы, электронные письма)?

В течение часа (15 очков).

В течение одного дня (10 очков).

В течение одной недели (5 очков).

В течение одного года (–5 очков),

«Секретарь – только барьер между мной и человеком, до которого я хочу добраться».

Не согласен (10 очков).

Согласен (0 очков).

Кто такой секретарь? (–10 очков).

Итог

60–65 очков – Вы всем меньшам менш, и о вас нужно писать в газетах.

45–60 очков – У вас еще есть время достичь благородства, если вы не подумываете об MBA.

25–45 очков – Отправляйтесь продавать подержанные машины.

0–25 очков – Отправляйтесь продавать битые подержанные машины.

Чтение для революционеров

net.Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities, John Hagel III and Arthur G. Armstrong, Harvard Business School Press, 1997.

The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, Don Peppers and Martha Rogers, Currency/Doubleday, 1997.

The Secrets of Savvy Networking: How to Make the Best Connections for Business and Personal Success, Susan RoAne, Warner Books, 1993.

Turned On – Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers, and Profits, Roger Dow and Susan Cook, HarperBusiness, 1997.

Глава 9

Не проси людей сделать то, чего не стал бы делать сам

У меня непритязательный вкус: мне вполне достаточно самого лучшего.

Оскар Уайльд

Урок в 110 тысяч долларов

В середине 1990-х я инвестировал 110 тысяч долларов в компанию по разработке программного обеспечения. Ее продуктом было высококлассное программное приложение, сочетавшее в себе функциональность крупноформатной таблицы и базу данных. Когда компании пришлось уйти из бизнеса, я потерял все вложенные средства до последнего пенни.

Я работал в совете директоров компании, и когда принимались серьезные решения, у меня было место в первом ряду. Одно из моих наиболее ярких воспоминаний относится к совещанию совета директоров. На нем вице-президент службы продаж объяснял следующие пункты: 1) насчитывается около тысячи бета-тестеров; 2) всем им очень нравится продукт; 3) ожидается получение заказов на приобретение или предоплат за месяц до окончательного запуска (на тот момент до запуска продукта оставалось шесть месяцев).

Помню, как я спросил его, почему компании согласятся довериться продукту, который еще не выпущен. На что он, а также президент компании ответили, что я не разобрался в «корпоративном рынке» (потому что опыт у меня был только в отношении потребительского

программного обеспечения) и что продукт компании настолько революционен, что покупатели пойдут на такой акт доверия.

Как показала практика, потенциальные покупатели не прислали заказов на приобретение и не сделали предоплат, а программное обеспечение запоздало. В остальном все складывалось отлично. Разумеется, компания вскоре вышла из бизнеса, поскольку исчерпала денежные ресурсы, а венчурные инвесторы отказались предоставить дополнительные средства. На этом революция и закончилась.

Однако мои 110 тысяч долларов не были потрачены совсем уж впустую. За столь высокую плату я получил один важный урок: никогда не проси покупателя делать то, чего не стал бы делать сам^[34].

Нет такой компании на свете, которая решилась бы оставить заказ на приобретение или совершила бы предоплату за несуществующее пока программное обеспечение для персонального компьютера. Если бы мы искали программное обеспечение для бухгалтерии компании, мы не поступили бы так и все же именно это мы просили сделать наших покупателей.

Уроки, полученные другими

Не всем нужно потратить сотню с лишним тысяч долларов, чтобы получить собственный урок, – вы получаете целых три, заплатив за эту книжку. Вот два других, из иных сфер, закончившихся только огромным разочарованием.

Один калифорнийский банк использовал компьютер, чтобы звонить людям домой по вечерам. Если трубку поднимали, компьютер просил человека подождать, пока представитель службы продаж не появится на линии!^[126]

Как такое пришло на ум ответственному за маркетинг в этом банке? Переход от домашнего банкинга (что само по себе революционная идея) к банку в режиме ожидания отнюдь не

прогресс. Уж конечно, руководство банка не стерпело бы, позвони им кто-нибудь на дом из других компаний, но они ожидали, что их клиенты смирятся с этим.

Упражнение

Если такой дистанционный маркетолог позвонит вам домой, попросите у него номер телефона и скажите, что позвоните ему тоже ночью.

Второй пример касается обслуживания в стиле «будет по-нашему». Мишель Морено, мой ассистент, столкнулась с проблемами со своим радиотелефоном AT&T и позвонила в гарантийный отдел. Вот через что ей пришлось пройти.

- Вначале она выслушала вводное объяснение, что гарантийный отдел AT&T изменил свое название на Lucent Technologies. Ей предлагалось выбрать один из разных трех отделов.

- Затем нужно было выбрать из четырех вариантов услуги.

- Потом из нескольких видов продуктов.

- Затем ей пришлось ввести номер модели.

- Далее нужно было выбрать из списка семи наиболее распространенных типов проблем.

- Она нажала соответствующий своей проблеме номер, и ей было предложено попробовать четыре варианта действий после того, как она повесит трубку.

- Затем автоответчик сообщил: «Если вы следовали всем указаниям, а ваш телефон по-прежнему не работает, пожалуйста, наберите снова номер 800 и нажмите *7 для помощи».

Я целиком и полностью за внедрение новых технологий, но заставлять покупателя проходить этот лабиринт нет оснований. AT&T как бы кричит на покупателей: «Будет по-нашему!»

Упражнение

Если в вашей компании есть автоматизированная техническая поддержка, позвоните туда и посмотрите, лучше ли она, чем AT&T.

Преодолейте паранойю

Эта история может показаться апокрифичной, но Nordstrom, как гласит молва, позволил покупателю вернуть автомобильную шину, когда тот стал настаивать, что приобрел ее в этом магазине. Хотя Nordstrom, разумеется, шины не продает.

Параноики возопят: «А что если бы каждый владелец автомобиля начал возвращать шины в Nordstrom? Nordstrom ожидал бы крах!» Но люди не будут так поступать (как и не делают этого сейчас), и Nordstrom никогда не обанкротится из-за того, что принимает товары, которых не продает.

Руководители остерегаются вводить политику потакания покупателю, которая в свою очередь катализирует развитие революции. Они боятся, что слишком многие воспользуются преимуществами этой политики, и в итоге их ожидает что-то наподобие магазина, полного чужих шин.

Наделите ваших сотрудников полномочиями

Сотрудники, наделенные полномочиями, – сопереживающие сотрудники. Получив свободу и поддержку, они будут совершать правильные поступки в правильной по отношению к покупателям манере. Как раз когда задействовано только «руководство» – устанавливая цели, провозглашая стандарты и привнося основанное на финансовых подсчетах чувство страха, – положение вещей начинает искажаться.

Например, сотрудники сети отелей Ritz-Carlton (а их 14 тысяч) наделены полномочиями расходовать до 2 тысяч долларов для решения проблем, возникших у гостя с отелем, причем это может делать не только руководящий состав, но и любой сотрудник – горничная, посыльный или портье^{127}.

Если бы каждый сотрудник расходовал 2 тысячи долларов на каждого гостя, то Ritz-Carlton, по всей вероятности, разорился бы ($14\ 000 \times \$2000 = \$28\ 000\ 000$), но справедливо также наблюдение, что сотрудники не настолько глупы, а гости не настолько нечестны, чтобы все действительно происходило так.

Сотрудники, наделенные полномочиями, начинают генерировать прибыль и преданность клиентов. Один мой друг был однажды разочарован служащим авиакомпании, неспособным и не желавшим разбираться в проблеме оплаты билета, вследствие чего ему пришлось отправиться в контору Southwest Airlines и объяснить ситуацию.

Служащий Southwest Airlines проставил цену билета других авиалиний, в котором срок для заказа – тридцать дней, сделав вид, что мой друг приобрел билет за семь дней. Southwest Airlines получили дело на \$250, которое не получили бы в противном случае, а также преданность покупателя, и все из-за поступка сотрудника, наделенного полномочиями.

Это решение было полномочным, не параноидальным и в высшей степени «аналоговым». Политика компании предполагала разные варианты действий, но сотрудник сделал то, что было правильным в отношении покупателя.

Дайте клиентам возможность контроля

У клиентов тоже должны быть полномочия. Когда клиенты начинают чувствовать, что у них нет никакой власти, они реагируют негативно и жестко. (А как упоминалось в главе 1, чувство беспомощности у людей – признак рыночной возможности.)

Например, авиакомпания теряет ваш багаж, а затем сообщает вам, что ее политика предусматривает сорокавосемичасовое ожидание вестей о том, не нашелся ли он. Тогда вы сможете купить зубную щетку, и авиалинии возместят вам расходы. Но чья вина в том, что багаж потерян? И пробовал ли персонал авиакомпании не чистить зубы на протяжении сорока восьми часов?

Более эффективный метод заключается в том, чтобы предоставить клиентам возможность контроля. Это двухэтапный процесс: во-первых, обеспечьте их точной и правдивой информацией. Например, United Parcel Service позволяет клиентам отслеживать местонахождение посылок в любой точке земного шара, всего лишь введя идентификационный номер или отправив на сервер электронное письмо с идентификационным номером в строчке темы.

Во-вторых, позвольте клиентам решать, что им делать. Большинство людей благоразумно, поэтому позвольте вашим уполномоченным сотрудникам заботиться о клиентах. Вы также обнаружите, что когда люди чувствуют, что они могут влиять на происходящее, они часто готовы простить промахи и неудачи, которые неизбежно будут возникать.

Обещайте меньше, давайте больше

Единственный аспект этой рекомендации, который еще более поразителен, чем ее простота, – это редкость ее выполнения. Примите это как проповедь: провозглашайте достижимое, а затем сражайтесь за лучшее. Зачастую революции так и не суждено начаться из-за того, что она была слишком раздута.

Значит ли это, что вы должны запугивать людей? Когда вы выполните свои обещания (наименьшее из того, что вам необходимо сделать), люди будут приятно удивлены. Когда вы превзойдете обещанное, люди будут поражены. Если вы не сделаете ничего, кроме как выполните провозглашенное, вас уже можно рассматривать как революционера.

Упражнение

Правда или нет?

Вдоль очередей к аттракционам в Диснейленде и «Мире Диснея» установлены знаки, отображающие время – сколько надо подождать, чтобы туда попасть. Время намеренно завышено.

Относитесь к своим покупателям, как к камаина

Если вам случится побывать на Гавайях, вы, вероятно, заметите цены камаина на авиабилеты, размещение в отелях и на посещение большинства туристических достопримечательностей. Эти цены на 20–30 % ниже, чем остальные. Камаина – гавайское слово, означающее «местный». На практике это относится к жителям Гавайев, независимо от того, какое у них происхождение. (Хотя я двадцать лет и прожил на Гавайях, сейчас я живу в Калифорнии, а потому плачу ту же цену, что и туристы.)

Бизнес поддерживает такой порядок цен, потому что камаина – реально существующие, долгосрочные и возвращающиеся покупатели и потому что это хороший тон – поддерживать членов местного сообщества. Напротив, из-за того что большинство

компаний хотят привлечь новый бизнес (опять мы натываемся на смертельный магнит доли рынка!), они заканчивают тем, что относятся к существующим покупателям хуже, чем к новым или к покупателям конкурентов. Приведу два примера отношения к существующим покупателям как к туристам.

Первый пример. Первоклассный журнал для любителей музыки создал сборник записей в высоком качестве. Новые подписчики получали диск бесплатно, а старым нужно было заплатить за него 17 долларов^{128}. Это распространенная практика: многие журналы предлагают льготы новым подписчикам, оставляя без внимания старых. Рассуждая с позиции подписчика, выгоднее прекратить подписку и начать ее заново позже или же вообще перебраться к конкуренту.

Второй пример. Многие операторы сотовой связи предлагают новые телефоны бесплатно – в обмен на подписание с ними контракта. Однако если вы уже являетесь абонентом, то должны будете заплатить полную цену за тот же телефон. Разумеется, многие просто меняют операторов – становясь «новым» абонентом для другой компании^{129}.

Думайте аллоцентрически

До сих пор в этой главе говорилось о том, что нельзя вынуждать покупателей делать то, чего вы сами бы не сделали. Негативные последствия для бизнеса в таком случае неизбежны. Однако если ваш конкурент просит людей сделать что-либо неоптимальное, он создает для вас возможность. Все, что вам нужно, – думать аллоцентрически.

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф поясняют, что такое думать аллоцентрически, в своей книге *Co-opetition*^[35]. Это означает поставить себя на место другого – чтобы взглянуть на проблему с его позиций^{130}.

Например, перед сотрудниками Whirlpool поставили задачу – создать устройства, которые «окружали бы заботой Гейл», мать нескольких детей, работающую полный рабочий день. Они перепроектировали поверхность кухонной плиты Whirlpool CleanTop таким образом, что она стала совершенно ровной, без ложбин, где мог бы скапливаться жир и оседать грязь. Также они создали посудомоечную машину Quiet Partner, такую, что ее шум не отвлекал бы Гейл. Живя повседневными заботами Гейл, Whirlpool рассказала через средства массовой информации об улучшениях своей продукции.

Вот другие вдохновляющие примеры аллоцентрического мышления.

- **Пожилые люди.** В «Детской стране чудес», службе дневного ухода в Окснарде, большинство посетителей – дети до шести лет. Но кроме них есть пятнадцать пожилых людей, страдающих умственной неполноценностью или слабоумием. Здесь они не испытывают обычного чувства скуки и изоляции, которые присущи подобным службам для взрослых. Напротив, они могут играть с детьми^{131}.

Сами вы наверняка не хотели бы скучать целый день, поэтому не требуйте того же от стариков.

- **Беременные.** Марк и Мэтт Эмерсон – двадцатисемилетние близнецы, основатели Maternal Concepts. Оба не женаты, у них нет детей. Однако, размышляя аллоцентрически, они создали матрас для беременных Prenatal Baby Cradle. Это небесно-голубой надувной матрас с двумя выемками: одна – «грудной отдел», другая – «отдел для живота». Цель – дать возможность беременным удобно спать на животе. Можно взять матрас напрокат за \$157 на три месяца или приобрести его за \$249,95, если вы планируете еще заводить детей^[132].

Упражнение

(Только для мужчин.) Привяжите к своему животу груз в 11 кг на девять месяцев. Посмотрите, не приведет ли это вас в бешенство.

- **Инвалиды.** Дизайнеры из консорциума Rehabilitation Technology в Онтарио разработали туалетное сиденье для детей с церебральным параличом, испробовав на себе роль пользователя и ухаживающего. Другие продукты на этом рынке предлагают ремни и пряжки, чтобы зафиксировать ребенка. На практике это устрашающие и неудобные приспособления. Человеку, ухаживающему за больным, тоже гораздо проще управляться с этим сиденьем, которым, кстати, могут пользоваться и здоровые^[133].

- **Любители корейской еды.** Кимчи – острое корейское блюдо из маринованной капусты с очень резким запахом. С течением времени в нем вырабатываются газы, способные сорвать крышку большинства емкостей. Размышляя в корейской манере, компания Turrerware разработала изделие под названием Kimchi Keeper. На крышке этого большого контейнера располагается мягкий колпачок, который поднимается, когда из капусты выходит газ. Воздушный

клапан в крышке можно открыть. Дно каждого контейнера устроено так, что их можно штабелировать.

Будьте крутым

Я заканчиваю этот раздел историей, которую мне прислали через интернет-рассылку «Правила для революционеров». Она иллюстрирует всю силу ситуации, когда вы не просите людей сделать что-то, чего не стали бы делать сами.

Маленький, недавно открывшийся банк в Шри-Ланке боролся за нишу на переполненном рынке^{134}. Председатель обратился за рекомендациями к эксперту.

Известно, что климат в Шри-Ланке жаркий и влажный. После великолепного обеда в пятизвездочном отеле, разумеется, с кондиционерами, они вернулись в прохладный офис эксперта, где опять же работал кондиционер. И здесь консультант обратил внимание клиента на то, что ни главный офис, ни филиалы банка не имеют кондиционеров. Они, по сути, торговые лавки – с железными дверями и решетками, которые отодвигают утром и закрывают в конце дня. Его рекомендация была проста: ставьте кондиционеры.

Самые пустяковые вещи могут повлиять на то, будет ли ваша революция успешно развиваться или же намертво остановится на своем пути. Успех часто достигается тогда, когда вы побываете в шкуре своих клиентов.

Упражнение

Какой из приведенных ниже эффектов возымело изобретение кондиционеров?^{135}

- A. Увеличение бюрократии в федеральном правительстве.
- B. Улучшение условий кинопросмотра.
- C. Изоляцию от соседей в южных штатах.
- D. Создание Лас-Вегаса.
- E. Все вышеназванное.

Чтение для революционеров

Marketing High Technology – An Insider’s View, William H. Davidow,
Free Press, 1986.

Часть 4

Заключение

Глава 10

Ne te terant molarii^[36] (Не позволяй ограниченности раздавить тебя)

Технологии и изобретения

Знающие люди понимают, что невозможно передать голос через провода, а будь даже возможно, это не имело бы никакой практической ценности.

Передовица в Boston Post, 1865 г..

Как только Парижская выставка закроется, электрический свет закроется вместе с ней, и больше о нем никто не услышит.

Эразмус Уилсон, профессор Оксфордского университета, 1878 г.

У этого «телефона» слишком много недостатков, чтобы его можно было всерьез рассматривать как средство связи. Это устройство, по сути, не имеет для нас никакого смысла.

Служебная записка Western Union, 1876 г.

Вы, Дефорест, можете поместить в этой комнате все радиотелефонные аппараты, которые когда-либо понадобятся стране.

У. У. Дин, президент телефонной компании Dean, обращаясь к Ли Дефоресту, изобретателю триода, пионеру американского радио, 1907 г.

Хотя теоретически и технически телевидение может быть осуществимо, коммерчески и финансово я рассматриваю его как нечто невозможное, на разработке которого, пребывая в мечтах, мы потеряем некоторое время.

Ли Дефорест, New York Times, 1926 г.

Человек никогда не достигнет Луны... независимо от всех грядущих научных открытий.

Ли Дефорест, New York Times, 25 февраля 1957 г.

Я устал от этой штуки, называемой наукой... Мы за несколько последних лет потратили миллионы на нее, и настало время, когда это нужно прекратить.

Саймон Кэмерон, сенатор Соединенных Штатов от Пенсильвании, требовавший прекращения финансирования для Смитсоновского института, 1861 г.

Все, что могло быть изобретено, уже изобрели.

Чарльз Дьюэлл, председатель комиссии Патентной палаты Соединенных Штатов, 1899 г.

Компьютеры

Я полагаю, что существует мировой рынок примерно на пять компьютеров.

Высказывание приписывается Томасу Уотсону, председателю правления IBM, 1943 г.

Я изъездил страну вдоль и поперек и говорил с лучшими специалистами в сфере управления бизнесом. Могу авторитетно заверить: обработка данных – всего лишь причуда, которая не продлится дольше года.

Редактор, ответственный за книги по бизнесу в Prentice-Hall, в отзыве Карлу Карстрому (младшему редактору, рекомендовавшему рукопись, посвященную обработке данных), около 1957 г.

Никому нет смысла держать у себя в доме компьютер.

Кен Олсен, президент Digital Equipment Corporation, на съезде World Future Society, 1977 г.

Мы пошли в Atari и сказали: «Эй, у нас есть потрясающие штуки, даже изготовленные с некоторыми вашими комплектующими, как насчет того, чтобы профинансировать нас? Или мы отдадим это вам. Мы просто хотим делать это. Платите нам зарплату, и мы будем работать на вас». Нам ответили «Нет». Тогда мы пошли в Hewlett-Packard, и они ответили: «Эй, вы нам не нужны, вы и колледж еще не окончили».

Стив Джобс, основатель Apple Computer, о попытках пробудить интерес Atari и Hewlett-Packard к персональному

компьютеру, который он создавал со Стивом Возняком.

640 КБ должно быть вполне достаточно для любого.

Билл Гейтс, 1981 г.

Транспорт

Обычный «безлошадный экипаж» в настоящее время представляет собой роскошь для богатых; и хотя цена его, по всей вероятности, в будущем упадет, он, безусловно, никогда не станет таким же распространенным в использовании, как велосипед.

The Literary Digest, 14 октября 1899 г.

То, что автомобиль практически достиг предела своего развития, подтверждается фактом: за последний год не было представлено никаких радикальных усовершенствований.

Scientific American, 2 января 1909 г.

Летающие машины весом тяжелее воздуха невозможны.

Лорд Кельвин, британский математик, физик, президент Британского королевского общества, около 1895 г.

[Аэропланы] – интересные игрушки, но не представляют никакой ценности в военных целях.

Маршал Фердинанд Фош, профессор стратегии, будущий главнокомандующий союзными войсками, 1911 г.

Профессор Годдар не понимает отношений между действием и реакцией, ему неизвестно, что для реакции нужны условия

более подходящие, чем вакуум. Похоже, профессор испытывает острый недостаток в элементарных знаниях, которые преподаются еще в средней школе.

Передовица New York Times о революционной работе Роберта Годдара в сфере ракетостроения, 1921 г.

Политические революции

Французский народ не способен на цареубийство.

Король Людовик XVI, около 1789 г. (был обвинен в государственных преступлениях и обезглавлен в 1793 г.)

Ваша конституция – сплошные паруса и ни одного якоря... Либо некий Цезарь или Наполеон возьмет бразды правления в сильные руки, либо ваша республика будет... повержена в прах варварами двадцатого века, так же как Римская империя в пятом.

Томас Бабингтон Маколей, британский государственный деятель, писатель, 1857 г.

Новый бизнес

«С».

Оценка (низшая в США), которую поставил профессор Чаллис Холл-мл. Фреду Смиту за семестровую работу по экономике 43А в 1965 году. Смит пошел дальше, используя описанную в этой работе концепцию при создании Federal Express^[136].

Магазин, торгующий печеньем, – плохая мысль. Кроме того, рыночное исследование говорит, что Америка любит хрустящее

печенье, а не такое мягкое, какое делаете вы.

Ответ на идею Дебби Филдс открыть магазин Mrs. Fields' Cookies. (Ныне это одна из самых успешных кондитерских компаний мира.)

Развлечения

Беспроводной музыкальный ящик не имеет никакой коммерческой ценности. Кто будет платить за послание, адресованное кому-то неопределенному?

Компаньоны Дэвида Сарноффа в ответ на его уговоры вложить деньги в радио, 1920-е гг.

Кто заплатит за то, чтобы посмотреть на изображение прекрасной принцессы, если можно посмотреть на грудь Джоан Кроуфорд, заплатив за билеты ровно столько же?

Кинопродюсер Луис Майер по поводу «Белоснежки» Уолта Диснея.

Кино – немногим более чем причуда. Это консервированная драма. То, что на самом деле хочет видеть публика, – это плоть и кровь на сцене.

Чарли Чаплин, примерно 1916 г.

Медицина

Теория [Луи Пастера] о бактериях – это смешная фантазия.

Пьер Паше, профессор физиологии в Тулузе, 1872 г.

Брюшная полость, грудь и мозг навсегда будут закрыты от вторжения мудрого и гуманного хирурга.

Сэр Джон Эрик Эриксен, главный хирург при дворе королевы Виктории, 1837 г.

Люди

Мы не верим в незыблемость его репутации.

Saturday Review о Чарльзе Диккенсе, Лондон, 8 мая 1858 г.

Прошу прощения, мистер Киплинг, но вы просто не умеете пользоваться английским языком.

Редактор San Francisco Examiner, информируя Редьярда Киплинга, одну статью которого напечатали, о том, что ему не стоит предлагать для публикации вторую, 1889 г.

Я просто рад, что с треском провалится Кларк Гейбл, а не Гэри Купер.

Гэри Купер о своем решении не играть главную роль в «Унесенных ветром».

Гоген... маляр с чертами умопомешательства.

Кеньон Кокс, американский художник и критик, Harper's Weekly, 15 марта 1913 г.

Он не смог бы выполнить подачу, даже чтобы спасти свою шею. Будь он белым, я сомневаюсь, что они стали бы даже рассматривать его как материал для высшей лиги.

Боб Феллер, подающий Cleveland Indians, по поводу того, что Dodgers подписали контракт с Джеки Робинсоном, 1945 г.

Слишком далеко добираться. Да и как вообще можно строить бизнес на поисковике?

Гай Кавасаки в ответ на предложение пройти собеседование, если его интересует пост CEO молодой компании Yahoo!

Невежество?

Первоначально я назвал эту главу «Не позволяй невеждам раздавить тебя», но затем еще раз оценил свершения людей, перечисленных в списке (не принимая в расчет мой собственный пример), и понял, что называть кого-либо невеждой из-за одной цитаты, вырванной бог знает из какого контекста, – глупо само по себе.

Очень немногие люди являются полными дураками. Конечно, один парень сказал, что телефоны никогда не принесут пользы, а другой поставил бизнес-плану Federal Express оценку «С», но эти же люди могли быть замечательными руководителями, вырастить прекрасных детей, вдохновить сотни студентов и так или иначе сделать мир лучше. Были ли они при этом невеждами? Я так не думаю^[37].

Поэтому данная глава о том, как не позволить временной ограниченности мышления собеседника раздавить вас. Подчеркиваю необходимость противостоять ей. Нет лучшей иллюстрации этому, чем классическая детская сказка The Carrot Seed («Морковное семечко»). Приведу ее здесь полностью.

Маленький мальчик посадил морковное семечко.

Мама сказала: «Боюсь, оно не прорастет».

И папа сказал: «Боюсь, оно не прорастет».

И старший брат сказал: «Не прорастет!»

Каждый день мальчик пропалывал сорняки и поливал семечко. Но ничего не происходило.

Каждый день семья говорила: «Ничего не выйдет». Но мальчик продолжал поливать и пропалывать.

И однажды... однажды появился росток. И морковка выросла.

Просто потому, что мальчик знал, что так будет.

Почему существует ограниченность?

По существу, вы можете прекратить читать прямо сейчас, потому что «Морковное семечко» все объясняет: сейте семена, пропалывайте сорняки, поливайте и верьте. Однако если вы хотите знать о человеческой ограниченности больше, пожалуйста, продолжайте читать.

В книге *Inevitable Illusions* Массимо Пиаттелли-Пальмарини раскрывает то, что он называет семью смертными грехами, заставляющими людей думать, будто они знают что-то, чего на самом деле не знают. Эти грехи объясняют, почему умами правит ограниченность, а ведь если вы знаете причины, то сможете справиться с ними.

- **Категоричность.** Чем более сведущ человек в какой-либо сфере, тем более он самонадеян и подвержен ошибкам. Вот почему люди из MIS (Marketing Information System) могут ошибаться в компьютерных вопросах.

Упражнение

Правда или неправда? Картошка родом из Перу.

- **Притягивание фактов за уши.** Когда люди убеждены в существовании положительной корреляции, они найдут дополнительные подтверждения и уверят вас, что те существуют. По своей натуре люди скорее подтверждатели и проверятели, чем развенчатели и противостоятели.

- **Предсказание свершившегося факта.** Предсказывание того, что уже случилось. Люди часто убеждены, что знали исход заранее. Например, если вы слышите, что продукт провалился, вы, казалось, «знали», что так и будет. Хотелось бы слышать прогнозы на старте, а не на финише.

- **Предубеждение.** Люди остаются привязанными к своим изначальным мнениям, и их нужно сдвигать с этой точки. Таким образом, предубеждение ограничивает практический диапазон мнений. Посмотрите на большинство цитат в начале главы – эти

люди страдали неспособностью взглянуть за границы своих представлений.

- **Неоправданное проецирование.** Чем проще представить, как что-либо происходит, тем чаще, по общему мнению, это происходит. Так, часто видя убийства в телешоу и новостных сообщениях, люди, по всей видимости, полагают, будто убийства происходят чаще, чем самоубийства. Но на самом деле самоубийства отбирают больше жизней.

- **Слепота в отношении вероятности.** Большинство имеет слабые понятия о теории вероятностей. По данным Пиателли-Пальмарини, люди полагают, будто возрастание вероятности выиграть приз с 32 до 37 % не так привлекательно, как возрастание вероятности с 94 до 99 %. Но при этом 5 % – это 5 %. Неудивительно, что лотереи настолько прибыльное дело.

- **Рассмотрение по удобным сценариям.** Математически цепь событий менее вероятна, чем одно событие само по себе. Однако люди часто выстраивают в воображении невероятную последовательность событий, финальный результат которых кажется им более достоверным. Например, Соединенные Штаты вторгаются в Мексику, Мексика отвечает ядерным оружием, полученным из Китая, Соединенные Штаты атакуют Китай, Китай наносит ответный удар, и миру приходит конец.

Давайте перенесем некоторые из этих грехов на воображаемого молодого горячего предпринимателя, одержимого идеей создания революционного персонального компьютера, который положит конец гегемонии Windows.

Эксперт говорит предпринимателю, что его ожидает провал. Этот эксперт – в прошлом руководитель в компьютерной компании, в настоящее время – аналитик в International Data Corporation. В бизнес-публикациях часто приводят его высказывания. Он утверждает, что у предпринимателя нет ни малейшего шанса на выживание (категоричность).

Он «доказывает» свое заявление и свою экспертную оценку, говоря: «Я знал, что у Apple будут проблемы из-за того, что они не поддерживали ставшую стандартом в индустрии операционную систему Windows» (предсказание свершившегося факта).

Спустя короткое время предприниматель достигает успеха. Некоторым участникам рынка вполне по душе его новый компьютер, но эксперт по-прежнему считает, что этот компьютер никогда не установит «базовый стандарт», руководствуясь своим первоначальным предсказанием провала (предубеждение).

Широкая пресса разделяет его мрачное видение. Она с легкостью представляет поражение маленькой начинающей компании в сражении против гигантов, продающих машины с Microsoft Windows (неоправданное проецирование).

В итоге в ходе крайне печальной встречи эксперт называет предпринимателю причины, по которым его компания, вероятнее всего, погибнет:

- Новая администрация в Вашингтоне собирается принять политику невмешательства в бизнес.
- Министерство юстиции благодаря этому позволит Microsoft конкурировать любым удобным для нее путем.
- Microsoft завладеет множеством пресс-источников, включая газеты и телевизионные каналы. И поэтому сможет установить и вечно контролировать все стандарты поиска и получения информации в интернете.
- Обладая почти 100 % доли рынка и неограниченными ресурсами, Microsoft наймет всех талантливых выпускников колледжей по всему миру.
- Спустя десятилетие Microsoft будет контролировать мир (рассмотрение по удобным сценариям).

Сражение с «но»

Жизнь революционера состоит в сражении с «но». «У вас интересный продукт, но...», «Я вижу, где здесь возможно улучшение, но...», «Я хотел бы помочь вам, но...»

Вот способы победить «но-направленное» мышление:

- **Сконцентрируйтесь на потребителях, а не на шмэкспертах.** Если вы делаете то, что правильно с точки зрения ваших потребителей, то экспертам, прессе, аналитикам и скептикам придется смириться. Если вы делаете то, что правильно с точки зрения экспертов, вы, может быть, делаете, а может быть, и не делаете то, что правильно с точки зрения потребителей. Но доставлять удовольствие экспертам – слишком рискованно. Если вы не делаете то, что правильно с точки зрения потребителей, наиболее вероятно, что вас ожидает провал.

- **Игнорируйте титулы и ловушки**^[137]. Ищите подлинные подтверждения экспертных оценок, а не внешние признаки. Тот факт, что кто-либо имеет громкий титул («профессор»), носит дорогую одежду и водит прекрасную машину, не означает, что к его мнению необходимо прислушиваться. И при том если кто-либо не имеет титула, ходит в джинсах и сидит за рулем битой машины, это не значит, что его мнение надо игнорировать.

- **Власть вопроса.** Задайте вопрос: «Действительно ли этот человек эксперт?»^[138] Затем спросите: «Насколько верно может судить эксперт?» Первый вопрос концентрирует ваше внимание на том, что действительно значимо, а не на вышеупомянутых ловушках. Второй вопрос сосредоточит на подлинном и исчерпывающем значении того, что говорит вам слово «эксперт».

- **Слушайте и перетряхивайте информацию.** Вызывайте специфические возражения скептиков, а затем отвечайте на них. Но не спешите принимать эти возражения *близко* к сердцу. Задумайтесь над ними или решите, что к вам эти возражения не относятся, и

продолжайте свое: революция – это процесс, а не событие! Человек никогда не полетит? Почему?.. Двигатели не могут генерировать достаточную мощность. Вес слишком велик для крыльев. Система управления не удержит машину в стабильном положении. Значит, подправьте двигатели, крылья, управление – и летите, но не уступайте утверждению, будто «человек никогда не полетит».

- **Никогда не считайте битву проигранной.** Битва не проиграна, если вы живете, чтобы на другой день снова сразиться. Битва может продолжаться в другой компании или с другим продуктом. По-настоящему битва проиграна, только когда вы сдаетесь. Также на этот счет: никогда не считайте битву выигранной. В момент, когда вы сочтете ее выигранной, появятся два парня в гараже, парень и девушка в гараже или две девушки в гараже, задумывающие новую революцию, которая сделает с вами то же, что вы сделали с устоявшимся положением вещей.



MICROSOFT CORPORATION
10700 NORTHUP WAY
BELLEVUE, WASHINGTON 98004
206 878 8080 TLX: 328945

30 ноября 1982

Мистеру Гаю Кавасаки
4543, Willis Avenue, № 203
Sherman Oaks California 91403

Уважаемый мистер Кавасаки:

Мы ценим ваш интерес к Microsoft и с интересом восприняли возможность ознакомиться с вашим резюме.

Ваш опыт оценивался в контексте нашей текущей и планируемой штатной потребности, однако мы не смогли определить позицию, которая могла бы эффективно задействовать ваши способности. Мы вернемся к рассмотрению вашего резюме в течение шести месяцев, и если будет открыта соответствующая вакансия, свяжемся с вами с учетом ваших интересов. Еще раз благодарим за интерес к Microsoft и желаем вам успехов в осуществлении карьеры.

Искренне ваш,

Крис Гриме,
специалист по подбору персонала,

CG: kjb

Битва никогда не проиграна – я все же попал в бизнес программного обеспечения!

• **Повысьте уровень истины.** В своей книге *Women's Reality – An Emerging Female System in a White Male Society* Энн Уилсон Шэф объясняет концепцию «уровней истины». Она подразумевает, что люди находятся на разных уровнях понимания происходящего и на каждом уровне своя истина. Проблема состоит в том, что каждый

следующий уровень обычно вступает в противоречие с предыдущим. Если вы посмотрите на скептиков в этом контексте, то поймете, что ваша цель состоит в том, чтобы привести их к уровню, на котором они поймут силу жизнеспособности вашей революции.

- **Оценивайте свои достижения и намерения других людей.** Это удержит вас от резких суждений насчет того, что «они ничего не понимают». Большинство оценивает собственные намерения и достижения других – это обычно означает, что они допускают свои провалы (потому что у них были хорошие намерения), но не провалы остальных (потому что результаты были никудашными).

Уровни революции

Не беспокойтесь о воровстве идей. Если ваши идеи хоть сколько-нибудь хороши, вам придется силком запихивать их людям головы.

***Говард Эйкен, американский
математик, пионер
компьютеростроения***

Я интерпретирую скептицизм и неверие так: вы находитесь на пути к чему-то важному. Это не означает, что когда вашей революции предрекают провал, ее непременно ожидает успех.

Но если совсем не пытаться, то точно не получится ничего.

Поэтому не позволяйте ничему раздавить вас. Создавайте как бог, управляйте как король и работайте как раб. Если у вас есть революционный потенциал – ваш моральный долг сделать мир лучше.

Вы обнаружите, что победа над ограниченностью приносит больше удовлетворения, чем груда регалий, а улучшение мира –

больше удовольствия, чем победа над ограниченностью. И тогда вы поймете самый важный урок из всех.

Величайший дар жизни – быть революционером.

Чтение для революционеров

The Experts Speak – The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation, Christopher Cerf and Victor Navasky, Pantheon Books, 1984.

Inevitable Illusions – How Mistakes of Reason Rule Our Minds, Massimo Piattelli-Palmarini, John Wiley and Sons, 1996.

Литература

Идеи, которые я использую, – не мои. Я одолжил их у Сократа. И у Честерфилда. Я украл их у Иисуса и использовал в книге. Если вам не нравятся их правила, то тогда чьи вы будете использовать?

Дейл Карнеги

Aaker, David A. Should You Take Your Brand to Where the Action Is? // Harvard Business Review 75, no. 5 (1997): 135–143.

Aaker, David A. Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991.

Adler Jr., Bill, and Julie Houghton. America's Stupidest Business Decisions: 101 Blunders, Flops, and Screwups. New York: William Morrow, 1997.

Alderson, Wroe. Marketing Behavior and Executive Action. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1957.

Allen, Oliver E. "Kettering" // Invention and Technology 12 (Fall 1996): 52–63.

Allen, Thomas John. Managing the Flow of Technology. Cambridge: MIT Press, 1993.

Alley, James. The Theory That Made Microsoft // Fortune (April 29, 1996): 65–66.

Anterasian, Cathy, John L. Graham, and R. Bruce Money. Are U.S. Managers Superstitious about Market Share? // Sloan Management Review (Summer 1996): 67–77.

Bailey, Keith and Karen Leland. Customer Service for Dummies. Foster City: IDG Books Worldwide, Inc., 1995.

Barker, Joel Arthur. *Future Edge Paradigms: The Business of Discovering the Future*. New York: HarperBusiness, 1993.

Benjack, David J. and J. Michael MacKeen. "MTV Networks: MTV". *New Product Success Stories: Lessons from Leading Innovators*. New York: Wiley, 1995.

Benyus, Janine M. *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. New York: William Morrow, 1997.

Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.

Brockman, John, and Katinka Matson, ed. *How Things Are: A Science Tool-Kit for the Mind*. New York: William Morrow, 1995.

Canfield, Jack et al. *Chicken Soup for the Soul at Work: 101 Stories of Courage, Compassion, and Creativity in the Workplace*. Deerfield Beach, Florida: Health Communications, 1996.

Cerf, Christopher and Victor Navasky, *The Expert's Speak*. New York: Pantheon Books, 1984.

Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: William Morrow, 1984.

Clancy, Tom. *Into the Storm: A Study in Command*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1997.

CNET Staff, *Gates: Why is Windows so cheap?* // October 3, 1997. Web site.

D'Aveni, Richard A. *Hyper competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press, 1995.

Davidow, William H. *Marketing High Technology*. New York: Collier Macmillan, 1986.

Donnelly, Kathleen. *Belly Down*. // San Jose Mercury News, 16 March 1997, West section: 7.

Dow, Roger and Susan Cook. *Turned On – Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers and Profits*. New York: HarperBusiness, 1996.

Downes, Larry and Chunka Mui. *Unleashing the Killer App – Digital Strategies for Market Dominance*. Boston: Harvard Business School

Press, 1998.

Fishman, Mark C. et al. *Medicine*, 2nd ed. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1985.

Flatow, Ira. *They All Laughed... from Lightbulbs to Lasers: The Fascinating Stories Behind the Great Inventions That Have Changed Our Lives*. New York: HarperCollins, 1992.

Freedman, David H. *The Butterfly Solution* // *Discover*, April 1997: 53.

Friedel, Robert. *The Accidental Inventor* // *Discover*, October 1996: 58–69.

Friedman, George. *The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age*, New York: Crown Publishers, Inc., 1997.

Gardner, David and Tom Gardner. *You Have More Than You Think: The Motley Fool Guide to Investing What You Have*. New York: Simon & Schuster, 1998.

Gelbert, Doug. *So Who the Heck Was Oscar Mayer?: The Real People Behind those Brand Names*. New York: Barricade Books, 1996.

Gersham, Michael. *Getting It Right The Second Time: How American Ingenuity Transformed Forty-Nine Marketing Failures Into Some Of Our Most Successful Products*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1990.

Goldsmith, Andrew. *Here's an Idea That's Not Quite Ripe* // *Fast Company*, October-November 1997: 50.

Gould, Stephen Jay. *Creating the Creators* // *Discover*, October 1996: 43–54.

Gubernick, Lisa. *Granny Care and Kiddie Care* // *Forbes*, 30 December 1996: 74–75.

Hagel III, John and Arthur G. Armstrong. *Net.Gain – Expanding Markets Through Virtual Communications*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Hamel, Gary. *Strategy as Revolution* // *Harvard Business Review* 74, no. 4 (1996): 69–82.

Hendon, Donald W. *Classic Failures in Product Marketing: Marketing Principles Violations and How to Avoid Them*. New York: Quorum Books, 1992.

Henkoff, Ronald. "New Management Secrets from Japan – Really". // *Fortune*, 27 November 1995.

Hiebler, Robert, Thomas Kelly, and Charles Ketteman. *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*. New York: Simon & Schuster, 1998.

Huey, John. *Nothing is Impossible* // *Fortune*, 23 September 1991.

Johansson, Johnny K. and Ikujiro Nonaka. *Relentless*. New York: HarperCollins Publishers, 1996.

Johnson, Clarence L. *Kelly: More Than My Share of It All*. Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, 1985.

Jones Jr., Malcolm. *Air Conditioning* // *Newsweek Extra* 2000, Winter 1997–98: 42–43.

Kim, W. Chan and Renée Mauborgne. *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth* // *Harvard Business Review* 75, no. 1 (1997): 103–112.

Krass, Peter. *The Book of Business Wisdom: Classic Writings by the Legends of Commerce and Industry*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

Kriegel, Robert J. and David Brandt. *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change*. New York: Warner Books, 1996.

Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press, 1996.

MacKay, Charles. *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*. New York: Crown Publishers, 1980.

McCarthy, Jim. *Dynamics of Software Development*. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1995.

Meyer, Marc H. and Alvin P. Lehnerd. *The Power of Product Platforms*. New York: Free Press, 1997.

Moore, Geoffrey A. *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*. New York: HarperCollins, 1995.

Nadler, David. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Nayak, P. Ranganath, and John M. Ketteringham. *Breakthroughs!* Amsterdam: Pfeiffer, 1994.

Norman, Donald A. *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books, 1988.

Ohmae, Kenichi. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperCollins Publishers, 1990.

Panati, Charles. *Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things*. New York: Harper & Row, 1989.

Peppers, Don, and Martha Rogers, Ph.D. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday, 1993.

Peters, Tom. *Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.

Petroski, Henry. *The Evolution of Useful Things*. New York: Vintage Books, 1992.

Piattelli-Palmarini, Massimo. *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

Rapp, Stan and Thomas J. Collins. *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Rapp, Stan, and Thomas J. Collins. *The New Maximarketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Rich, Ben R., and Leo Janos. *Skunk Works*. Boston: Little, Brown, 1994.

RoAne, Susan. *The Secrets of Savvy Networking*. New York: Warner Books, 1993.

Robert, Michel. *Strategy Pure and Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition*. New York: McGraw-Hill, 1993.

Rogers, Alison. *Iacocca's Minivan* // *Fortune*, 30 May 1994.

Russo, J. Edward. *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-making and How to Overcome Them*. New York: Fireside,

1989.

Sapolsky, Robert. On the Role of Upholstery in Cardiovascular Physiology // Discover, November 1997: 58–66.

Shapiro, Eileen C. Fad Surfing in the Boardroom – Reclaiming the Courage to Manage in the Age of Instant Answers. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

Simon, Hermann. Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Smith, Katherine Snow. Organ breathes new life into Fletcher Music sales // Tampa Bay Business Journal 14, no. 23 (1994): 3.

Tedlow, Richard S. New and Improved: The Story of Mass Marketing in America. New York: Basic Books, 1990.

The Quotation Company. The Manager's Book of Quotations. New York: American Management Association, 1989.

Thomas, Bob. Walt Disney: An American Original. New York: Hyperion, 1994.

Trimble, Vance. Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator. New York: Crown Publishers, Inc., 1993.

Tuchman, Barbara W. The March of Folly: From Troy to Vietnam. New York: Ballantine Books, 1984.

Utterback, James M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994.

Whiteley, Richard, and Diane Hessian. Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

Wujec, Tom. Five Star Mind. New York: Doubleday, 1995.

Yurko, Chris. Wrecked Car? Call a Van // Daily Hampshire Gazette, 6 November 1996, 15.

Благодарности

За каждым успешным автором стоит увлеченный агент.

Гай Кавасаки

Концепция автора-одиночки, пишущего вдохновенно, с музой, возможно, справедлива в отношении многих других, но не меня. Мне необходима команда, компенсирующая мои слабости. Вот команда «Революционного продукта»:

Рецензенты. Билл Мид и Джон Мишель. В истории печатного слова ни один автор не получал лучших рекомендаций, чем те, которые давали мне они. И если в этой книге вам что-либо не понравится, то, вероятно, причина в том, что я не прислушивался к их мнению.

Бета-тестеры. Джоф Баум, Дэйв Бреди, Джулия Ливингстон, Стивен Лонг, Рассел Робертс, Чарльз Шрей и Бобби Силтен. Если бы вы видели черновики, которые этим ребятам приходилось читать, то смогли бы по достоинству оценить качество предложенных ими изменений.

Информационные источники. Мишель Морено – помощник в исследовании фантазий. Она понимает, что я имею в виду, когда мне и самому это непонятно, и в состоянии придать смысл даже самым необработанным идеям. Сюзанна Антони, Нина Барклай, Холи Камерота, Стив Гласкок, Джоди Гранстон, Аори Хилл, Крис О'Лэри (группа Кибердигм), Ами Штульберг, Кэрри Тьюс, Марк Томашов, Стефани Вардавас, Джон Винокур, а также 600 подписчиков рассылки «Правила для революционеров», которые оказали мне огромнейшую помощь. Разнообразие и весомость примеров в этой книге – заслуга этих милых птичек, по крупице вносивших изумительный по своей значимости вклад.

«Вдохновители». Джек Коверт и Себастьян Ритшер. Джек, мой главный человек в Милуоки, проложил мне путь в HarperCollins. Себастьян открыл для меня Европу. Спасибо, ребята.

Harper Collins. Лиза Берковиц, Адриан Закхайм и Ами Ламбо. Моя мать учила меня благодарить людей, вложивших свою веру (и деньги) в меня. Лиза и Адриан, я благодарю вас. Лиза к тому же единственный человек, который может назвать меня «милый» и никак за это не поплатиться. Также я благодарю Джона Дэя, Патрицию Вольф и весь великолепный редакционный состав, принявший мой несовершенный труд и превративший его в книгу.

Особая благодарность. Брат Стив Коррик помог мне с названием книги. Не будь его рядом, я назвал бы ее «Как плавать с неумехами и не увязнуть» или «Только фанаты выживают». И наконец, Слоан Харрис, мой агент в International Creative Management. Сказать по правде, я был крайне удивлен, что он (и ICM) нуждаются в таком зазывале, как я. Слава богу, так оно и есть, а не то быть бы мне самоиздающимся автором. Продолжай заставлять этих редакторов плакать, дорогой Слоан, ведь когда они плачут, мы становимся богатыми.

Об авторах

Гай Кавасаки – успешный бизнесмен, неповторимый презентатор, автор десятка книг. Во многом благодаря его таланту и профессионализму у Macintosh сегодня толпы ревностных приверженцев, а Apple – едва ли не самый узнаваемый бренд.

Кавасаки наиболее известен своей деятельностью в Apple Computer, куда пришел в 1984-м одним из первых и за несколько лет разработал принципиально новую для IT маркетинговую концепцию евангелизма. Благодаря ей у инновационных продуктов Apple появилось множество приверженцев, и господство IBM на рынке пошатнулось.

После ухода из Apple в 1987-м Кавасаки последовательно создал несколько компаний, занимавшихся ПО для Macintosh. В 1995-м он вернулся в Apple, но через несколько лет перешел в область инвестиционного бизнеса.

В настоящее время Гай занимает должность управляющего партнера компании Garage.com, которая помогает IT-стартапам Кремниевой долины в поиске начального капитала. Кроме того, он является сооснователем компании Nononina, создавшей сайты Truemors и Alltop.com.

Кавасаки получил степень бакалавра психологии в Стэнфордском университете, а также MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе.

Другие книги Кавасаки, выходявшие на русском языке:

- «Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки»
- «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»
- «Как свести конкурентов с ума»

Мишель Морено – соавтор нескольких книг Гая Кавасаки.

РЕКОМЕНДОВАНО РВК

ГАЙ КАВАСАКИ
МИШЕЛЬ МОРЕНО

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ПРОДУКТ



КАК СОЗДАТЬ
И ВЫВЕСТИ НА РЫНОК

Примечания

1

Gallia est omnis divisa in partes tres. De Bello Gallico I, Julius Caesar.
(Автор проводит ироническую параллель с началом «Записок о галльской войне» Юлия Цезаря, где говорится: «Галлия по всей своей совокупности разделяется на три части».) *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

2

В 1996 году официальные представители Диснейленда даже решили, что пираты из «Пиратов Карибского моря» будут преследовать девушек из-за их корзин с едой – а не ради секса. Чего только не сделает с человеком долгое пребывание в море.

[Вернуться](#)

3

Айкидо – японское боевое искусство, основанное на использовании силы, веса и движений противника против него же.

[Вернуться](#)

4

Питер Фердинанд Друкер (1909–2005), экономист, публицист, педагог, виднейший теоретик менеджмента. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

5

В конце каждой главы я даю список обязательной (а не рекомендуемой) литературы для революционеров. Нарушая требования Чикагского справочника по оформлению, привожу книги в алфавитном порядке в соответствии с названием самой поздней публикации (и бумажной по возможности), которую мне удалось найти на момент написания книги.

[Вернуться](#)

6

У Breitling Aerospace, однако, есть функция, которой мне не удастся придумать применение. Если вы нажмете на заводную головку, то с помощью четырех различных сигналов часы сообщат вам текущее время. Я полагаю, это может пригодиться зажатому в пещере спелеологу, который не в силах повернуть запястье, чтобы взглянуть на люминесцентный циферблат, но исхитрится нажать на завод другой рукой. Тогда перед смертью ему удастся услышать, который час.

[Вернуться](#)

7

Поделюсь наблюдением. Если человек с «правильным» дипломом считает что-либо выполнимым, это, по всей видимости, выполнимо. Если же он говорит, будто что-нибудь невозможно сделать, это, вероятно, все же возможно.

[Вернуться](#)

8

В этом плане революции в бизнесе радикально отличаются от политических революций.

[Вернуться](#)

9

Издание на русском языке: Джеффри Мур. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

10

Если вы не можете догадаться, что означает определение «шмэксперт», вам, вероятно, не стоит читать эту книгу.

[Вернуться](#)

11

Иносказательное выражение от «Eat your own dog food», которое переводится как «Пользуйся сам тем, что продаешь». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

12

Может показаться, что здесь я противоречу сам себе, ведь я также советовал игнорировать маркетинговые исследования. Это справедливо на этапе создания нового продукта, но не на этапе его улучшения.

[Вернуться](#)

13

«Пытайся» – здесь ключевое слово.

[Вернуться](#)

14

Один из главных героев мультфильма «История игрушек». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

15

Авторская ирония: мазл тов – выражение, пришедшее из идиша и иврита и означающее «Удачи!». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

16

Маттерхорн – известная своей уникальной формой гора в Альпах на границе Италии и Швейцарии. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

17

Место в Пенсильвании, где зимой 1777–1778 гг. во время Войны за независимость находился лагерь американских сепаратистов.

Прим. ред.

[Вернуться](#)

18

Аллюзия на высказывание Мао Цзэдуна «Пусть расцветают сто цветов, пусть соперничают сто школ». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Игра слов: NicheMaker – создатель ниши. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

20

Граница, символически разделявшая Северные и Южные штаты Америки до Гражданской войны. Названа по именам Чарльза Мэйсона и Джеремайи Диксона, землемеров и астрономов, которые провели ее в 1763–1767 годах. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Издание на русском языке: Роберт Чалдини. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: Эксмо, 2010. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Замечу по этому поводу, что многие руководители прибыльных компаний ездят на дорогих машинах немецкого производства. Но это не означает, что, купив всем руководителям своей компании по немецкой машине, вы повысите ее прибыльность.

[Вернуться](#)

23

Лучшая книга о ценообразовании из когда-либо написанных – это *Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, написанная Томасом Нэглom и Ридом Холденом. Одно интересное замечание по ее поводу: в мягкой обложке она стоит вдвое дороже, чем в твердом переплете, и Amazon.com не предоставляет на нее скидок. Я обожаю авторов, которые практикуют то, что проповедуют!

[Вернуться](#)

24

Писатели должны благодарить удачу, потому что копировальные машины дали возможность предлагать рукописи одновременно в несколько мест. А это привело к скрытым войнам издателей и более высоким авансам.

[Вернуться](#)

25

В 1997 году Toyota продала около 397 000 автомобилей Camry в Соединенных Штатах. Урок: никогда не говори «никогда».

[Вернуться](#)

26

Возможность перебирать книги на полках – это та причина, по которой интернет-магазины никогда не вытеснят традиционные (аналоговые) книжные магазины.

[Вернуться](#)

А нанимая руководителя, вы приобретете эксперта по Министерству юстиции и по антимонопольному законодательству.

[Вернуться](#)

Несмотря на бодрое начало, конец истории оказался бесславным: обострилась проблема задержек выхода основных версий программы, в ней было много ошибок. В ноябре 1998 года работа над Netscape 5.0 была прекращена и было принято решение начать разработку с нуля абсолютно новой программы, основанной на коде Mozilla. Вышло несколько версий, но популярность уже была потеряна, и в 2008 году было объявлено о прекращении поддержки браузера. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Также уменьшается вероятность, что люди навяжут вам лично пустяковые правила. Например, у авиалиний есть все виды правил о том, сколько стоит сделать изменение в резервировании билета, кого можно повысить до первого класса и какие бланки надо использовать. В следующий раз, вместо того чтобы пытаться по телефону убедить отвечающего за резервирование пересмотреть правила для вас, отправьтесь в билетный отдел авиалиний тогда, когда там не слишком заняты, и озвучьте просьбу лично.

[Вернуться](#)

30

Выражение, пришедшее в английский из древнегреческого, означающее «много» и относящееся к совокупности простого народа. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Ричард Фейнман. Какое тебе дело до того, что думают другие? М.: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2001. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

32

Обратите внимание на второе определение в том же словаре: «сотрудничать с оккупантами». Вот это не рекомендуется.

[Вернуться](#)

33

Моим источником для идеи теста стала книга *Secrets of Savvy Networking*, написанная богиней бесед Сюзен Розн.

[Вернуться](#)

34

На самом деле я почерпнул три урока, но только первый из них гениально подходит революционерам. Я приведу здесь и два оставшихся, чтобы чувствовать, что мои деньги были потрачены не зря:

- Протестующий директор. Если вы занимаете влиятельную и ответственную должность вроде представителя администрации или члена совета директоров, вам не следует плыть по течению, когда вы видите что-либо, что явно противоречит здравому смыслу. Вы должны спорить с этим – до тех пор пока вы либо не убедитесь в своей неправоте, либо не обратите других в свою веру.

- Пока до выпуска программного обеспечения не останется 8 недель, компания не имеет представления о реальной дате. Вот что в действительности подразумевает компания по разработке ПО, когда отвечает на вопрос: на какой стадии разработки находится программное обеспечение? Ответ «детали отработаны» значит, что до запуска двенадцать месяцев; «оптимизируем представление» – до запуска шесть месяцев; «наши бета-тестеры влюблены в продукт» – венчурные инвесторы никогда не получат своих денег назад; «мы не оглашаем эту информацию» – продукт переписывается заново; и «от тридцати до шестидесяти дней» – к следующему собранию акционеров.

[Вернуться](#)

Выходила на русском языке: Бранденбургер А., Нейлбафф Б.
Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012.

[Вернуться](#)

36

Дословный перевод этой латинской фразы – «Не позволяй усердным мельникам перемолоть тебя». Он любезно предоставлен Ниной Барклай (через Холли Камерота) из Norwich Free Academy.

[Вернуться](#)

С другой стороны, если вам пришлось по душе данная коллекция экспертологии, обязательно прочтите книгу Кристофера Серфа и Виктора Наваски The Experts Speak. Она служила главным источником приведенных мной цитат. Это библия невежества.

[Вернуться](#)

[Вернуться](#)

Комментарии

1

Моя признательность Холли Камерота за перевод на латынь фразы «Думай иначе».

[Вернуться](#)

2

Моя признательность Адаму Безарку за этот пример.

[Вернуться](#)

3

Wroe Alderson. Marketing Behavior and Executive Action
(Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1957), 388–389.

[Вернуться](#)

4

Ronald Henkoff. New Management Secrets from Japan – Really // Fortune, 27 November 1995, 135.

[Вернуться](#)

5

Massimo Piattelli-Palmarini, *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds* (New York: John Wiley & Sons, 1994), 57.

[Вернуться](#)

6

Alderson, Marketing Behavior, 390.

[Вернуться](#)

7

Gary Hamel. Strategy as Revolution // Harvard Business Review 74,
no. 4 (1996): 72.

[Вернуться](#)

8

René Descartes, Discourse on Method, Optics, Geometry, and Meteorology (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1965), quoted in Marketing Behavior by Wroe Alderson, 387.

[Вернуться](#)

9

Wilbur Wright, presentation to Western Society of Engineers, Dayton, Ohio, September 18, 1901.

[Вернуться](#)

10

Моя признательность Дэну Смиту за этот пример.

[Вернуться](#)

11

David H. Freedman. The Butterfly Solution // Discover, April 1997, 53.

[Вернуться](#)

12

Моя признательность Тони Джейкобсу за эту концепцию.

[Вернуться](#)

13

Tom Wujec, Five Star Mind (New York: Doubleday, 1995), 71.

[Вернуться](#)

14

Chris Yurko. Wrecked Car? Call a Van // Daily Hampshire Gazette, 6 November 1996, 15.

[Вернуться](#)

15

Моя признательность Кену Тидвеллу, Леону Мэйери и Питеру Дженсену за то, что каждый из них, независимо друг от друга, предложил этот пример.

[Вернуться](#)

16

Моя признательность Тимоти Ноксу за этот пример.

[Вернуться](#)

Моя признательность Ричу Гэю за этот пример.

[Вернуться](#)

W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth // Harvard Business Review 75, no. 1 (1997): 107.

[Вернуться](#)

19

Stan Rapp and Thomas Collins, *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring* (New York: McGraw-Hill, 1994), 38.

[Вернуться](#)

20

Joel Arthur Barker, Future Edge Paradigms: The Business of Discovering the Future (New York: HarperBusiness, 1993), 61.

[Вернуться](#)

21

Моя признательность Питеру Менгу за помощь с термином “entre-
manure”.

[Вернуться](#)

Robert Friedel. The Accidental Inventor // Discover, October 1996.

[Вернуться](#)

23

Stephen Jay Gould. Creating the Creators // Discover, October 1996, 44–45.

[Вернуться](#)

24

Моя признательность Биллу Коутону за этот пример.

[Вернуться](#)

25

Моя признательность Кену Тидвеллу за этот пример.

[Вернуться](#)

26

Jim McCarthy, Dynamics of Software Development (Redmond, Wash.: Microsoft Press, 1995), 55.

[Вернуться](#)

По определению Брэда Хатчингса.

[Вернуться](#)

Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, The Power of Product Platforms – Building Value and Cost Leadership (New York: Free Press, 1997), 130.

[Вернуться](#)

Barbara Martinez. Inside Job // Wall Street Journal, 21 May 1998,
R23.

[Вернуться](#)

30

Thomas J. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge: MIT Press, 1993), 236–240.

[Вернуться](#)

31

Henry Petroski, *The Evolution of Useful Things* (New York: Vintage Books, 1992), 22.

[Вернуться](#)

32

John Huey. Nothing Is Impossible // Fortune, 23 September 1991,
134.

[Вернуться](#)

33

Alison Rogers. Iacocca's Minivan // Fortune, 30 May 1994, 56.

[Вернуться](#)

Там же, 56.

[Вернуться](#)

Bob Thomas, Walt Disney: An American Original (New York: Hyperion, 1994), 11.

[Вернуться](#)

36

Charles Panati, Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things
(New York: Harper and Row, 1989), 103.

[Вернуться](#)

37

Paul C. Judge and Stephen Baker. Were Jim Manzi's Big Ideas Too Big?
// BusinessWeek, 26 May 1997.

[Вернуться](#)

Richard S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (New York: Basic Books, 1990), 262–263.

[Вернуться](#)

Daniel A. Wren and Ronald G. Greenwood, *Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business* (New York: Oxford University Press, 1998), 59.

[Вернуться](#)

40

Justin Martin. Ignore Your Customer: At Least That's What Some Smart Companies Like... // Fortune, 1 May 1995, 121.

[Вернуться](#)

Eileen C. Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1996), 129.

[Вернуться](#)

Там же, 129.

[Вернуться](#)

43

Oliver E. Allen. Kettering // Invention and Technology 12 (Fall 1996),
55.

[Вернуться](#)

Robert J. Kriegel and David Brandt, Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change (New York: Warner Books, 1996), 38.

[Вернуться](#)

45

Christopher Cerf and Victor Navasky, *The Experts Speak – The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation* (New York: Pantheon Books, 1984), 171.

[Вернуться](#)

Моя признательность доктору Томасу Макминну за этот пример.

[Вернуться](#)

Mark C. Fishman et al., *Medicine*, 2nd ed. (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1985), 9.

[Вернуться](#)

Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Management Lessons in the New Logic of the Global Marketplace* (New York: Harper Perennial, 1991), 33.

[Вернуться](#)

Моя признательность Гленну Грэфтону за этот пример.

[Вернуться](#)

50

Ira Magaziner and Mark Patinkin, from a reprint of *The Silent War: Inside the Global Business Battles Shaping America's Future* (New York: Random House, 1989) 23–24 of reprint.

[Вернуться](#)

51

Моя признательность Чарльзу Шрею за этот пример.

[Вернуться](#)

Моя признательность Брэду Хатчингсу за этот пример.

[Вернуться](#)

Моя признательность Гарри Хеннингу за эту великолепную цитату.

[Вернуться](#)

54

Моя признательность Холли Андерсон Камерота за эту замечательную цитату.

[Вернуться](#)

Моя признательность Питеру Дженсену за эту концепцию.

[Вернуться](#)

56

Моя признательность Адаму Безарку за этот лакомый кусочек.

[Вернуться](#)

David J. Benjack and J. Michael MacKeen. MTV Networks: MTV // New Product Success Stories: Lessons from Leading Innovators (New York: Wiley, 1995), 288.

[Вернуться](#)

С сайта компании Porsche www.porsche.com/Creating.html.
[Вернуться](#)

Clarence L. Johnson, *Kelly: More Than My Share of It All* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 1985), 28.

[Вернуться](#)

60

Моя признательность Роджеру Пуру за этот пример.

[Вернуться](#)

61

Моя признательность Брету Фосетту за этот пример.

[Вернуться](#)

Hermann Simon, Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 115.

[Вернуться](#)

Моя признательность Патрику Берри за этот пример.

[Вернуться](#)

Gould, "Creating the Creators", 52.

[Вернуться](#)

65

Моя признательность Фреду Веберу за этот пример.

[Вернуться](#)

Michael Gersham, *Getting It Right the Second Time: How American Ingenuity Transformed Forty-Nine Marketing Failures into Some of Our Most Successful Products* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1990), 238.

[Вернуться](#)

Jagdish N. Sheth, *Winning Back Your Market: The Inside Stories of the Companies That Did It* (New York: John Wiley & Sons, 1985), 129.

[Вернуться](#)

Jack Canfield et al., *Chicken Soup for the Soul at Work: 101 Stories of Courage, Compassion, and Creativity in the Workplace* (Deerfield Beach, Fla.: Health Communications, 1996), 134.

[Вернуться](#)

www.chasmgroup.com:80/library.html.

[Вернуться](#)

William Tivenan, Encyclopedia of Consumer Brands: “WD-40”, p. 574.

[Вернуться](#)

Richard Whiteley and Diane Hessian, Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1996), 19.

[Вернуться](#)

Katherine Snow Smith. Organ Breathes New Life Into Fletcher Music Sales // Tampa Bay Business Journal 14, no. 23 (1994): 3.

[Вернуться](#)

73

CNET STAFF. Gates: Why Is Windows So Cheap? // October 3, 1997,
6:55 p.m. PT.

[Вернуться](#)

James H. Gilmore and B. Joseph Pine II. The Four Faces of Mass Customi-zation // Harvard Business Review 75, no. 1 (1997), 92.

[Вернуться](#)

75

James M. Utterback, Mastering the Dynamics of Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 61.

[Вернуться](#)

76

James M. Utterback, Mastering the Dynamics of Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 66.

[Вернуться](#)

Моя признательность Дэйву Тоулу за этот пример.

[Вернуться](#)

Geoffrey A. Moore, presentation at Managing Change at the Wexner Center for the Arts, Ohio State University, November 1996.

[Вернуться](#)

Моя признательность Чарльзу Шрею за этот пример.

[Вернуться](#)

80

Моя признательность Джону Брауну за эту концепцию.

[Вернуться](#)

Panati, Panati's, 163–164.

[Вернуться](#)

Там же, 102.

[Вернуться](#)

Там же, 206–207.

[Вернуться](#)

Gershon, Getting It Right, 238.

[Вернуться](#)

John 20:29.

[Вернуться](#)

Моя признательность Джиму Джонсу за помощь при работе над этой главой.

[Вернуться](#)

Andrew Goldsmith. Here's an Idea That's Not Quite Ripe // Fast Company, October-November 1997, 50.

[Вернуться](#)

David A. Aaker, Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name (New York: Free Press, 1991), 225.

[Вернуться](#)

Моя признательность Гэри Хеннингу за этот пример.

[Вернуться](#)

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), 60–61.

[Вернуться](#)

Там же, 61–62.

[Вернуться](#)

Термин «охотничья лицензия» был установлен Элом Райсом.

[Вернуться](#)

Aaker, Managing Brand Equity, 225.

[Вернуться](#)

Bill Adler Jr. and Julie Houghton, *America's Stupidest Business Decisions* (New York: William Morrow, 1997), 54–55.

[Вернуться](#)

Bill Adler Jr. and Julie Houghton, *America's Stupidest Business Decisions* (New York: William Morrow, 1997), 61–62.

[Вернуться](#)

Donald W. Hendon, *Classic Failures in Product Marketing: Marketing Principles Violations and How to Avoid Them* (New York: Quorum Books, 1992), 111.

[Вернуться](#)

Моя признательность Патрику Геррити за этот пример.

[Вернуться](#)

Cathy Anterasian, John L. Graham, and R. Bruce Money. Are U.S. Managers Superstitious About Market Share // Sloan Management Review (Summer 1996), 68.

[Вернуться](#)

James Alley. The Theory That Made Microsoft // Fortune, April 29, 1996, 66.

[Вернуться](#)

100

Barbara W. Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Ballantine Books, 1984), 5.

[Вернуться](#)

101

Barbara W. Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Ballantine Books, 1984), 7.

[Вернуться](#)

102

Robert Sapolsky. On the Role of Upholstery in Cardiovascular Physiology //Discover, November 1997, 58–59, 62, 66.

[Вернуться](#)

103

Johny K. Johansson and Ikujiro Nonaka, *Relentless: The Japanese Way of Marketing* (New York: HarperCollins, 1996), 5.

[Вернуться](#)

104

Johny K. Johansson and Ikujiro Nonaka, *Relentless: The Japanese Way of Marketing* (New York: HarperCollins, 1996), 41.

[Вернуться](#)

Johnson, More, 107–108.

[Вернуться](#)

Моя признательность Биллу Миду за этот пример.

[Вернуться](#)

107

Моя признательность Брэду Хатчингсу за этот пример.

[Вернуться](#)

Deschamps and Nayak, “Product Juggernauts”, 80.

[Вернуться](#)

Don Peppers and Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Doubleday, 1993), 100.

[Вернуться](#)

110

Моя признательность доктору Дэйлу Роджерсу за этот пример.

[Вернуться](#)

Ben R. Rich and Leo Janos, Skunk Works – A Personal Memoir of My Years at Lockheed (Boston: Little, Brown, 1994), 138.

[Вернуться](#)

112

Вдохновлено следующей работой: George Friedman et al, The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age (New York: Crown Publishers, 1997), 148–149.

[Вернуться](#)

Allen, Managing the Flow, 43.

[Вернуться](#)

Allen, Managing the Flow, 126–127.

[Вернуться](#)

115

Allen, Managing the Flow, 145–148.

[Вернуться](#)

116

Моя признательность Робу Бэйру за этот пример.

[Вернуться](#)

117

Моя признательность Леону Лэнгану за этот пример.

[Вернуться](#)

Larry Downes and Chunka Mui, Unleashing the Killer App – Digital Strategies for Market Dominance (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 205.

[Вернуться](#)

119

Alessandra Bianchi. Hands On CEO's Notebook // Inc. March 1998,
98.

[Вернуться](#)

120

Моя признательность Россу Ламберту за то, что поведал мне историю о своем учительском опыте на Аляске.

[Вернуться](#)

Robert Hiebler, Thomas Kelly, and Charles Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon & Schuster, 1998), 72.

[Вернуться](#)

Robert Hiebler, Thomas Kelly, and Charles Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon & Schuster, 1998), 186.

[Вернуться](#)

123

Еще один лакомый кусочек от Адама Безарка.

[Вернуться](#)

Моя признательность Николасу Бернштайну за эту великолепную историю.

[Вернуться](#)

125

Онлайн-интервью с Джоном Хэгелом III и Артуром Армстронгом
на www.hbsp.harvard.edu/frames/groups/press/index.html.
[Вернуться](#)

Моя признательность Кристине Трипунитара за то, что рассказала мне эту впечатляющую историю.

[Вернуться](#)

127

Tom Peters, Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness (New York: Alfred A. Knopf, 1997), 127.

[Вернуться](#)

128

Моя признательность Дэйву Боссхарду за этот пример.

[Вернуться](#)

129

Моя признательность Шону О'Шонесси за этот пример.

[Вернуться](#)

130

Brandenburger and Nalebuff, Coopetition, 61.

[Вернуться](#)

131

Lisa Gubernick. Granny Care and Kiddie Care // Forbes, 30 December 1996, 74–75.

[Вернуться](#)

132

Kathleen Donnelly. Belly Down // San Jose Mercury News, 16 March 1997, West section, p. 7. Моя признательность Ларри Розенштейну за этот пример.

[Вернуться](#)

133

Моя признательность Майку Доэлли за этот пример.

[Вернуться](#)

134

Моя признательность Полу Виллемсе за этот пример.

[Вернуться](#)

Malcolm Jones Jr. Air Conditioning // Newsweek Extra, Winter 1997–98, 42–43.

[Вернуться](#)

Vance Trimble, *Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator* (New York: Crown Publishers, 1993), 80.

[Вернуться](#)

Cialdini, Influence, 222.

[Вернуться](#)

Cialdini, Influence, 230–232.

[Вернуться](#)