

Джин Ландрам.

"13 мужчин, которые изменили мир"

СОДЕРЖАНИЕ:

- Глава 1: АКИО МОРИТА – УБЕДИТЕЛЬНЫЙ.....1
- Глава 2: АРТУР ДЖОНС – БУНТАРЬ.....10
- Глава 3: ГОВАРД ХЕД – ИНТУИТИВНЫЙ.....18
- Глава 4: МАРСЕЛЬ БИЧ – ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ.....27
- Глава 5: НОЛАН БУШНЕЛЬ – САМОУВЕРЕННЫЙ.....34
- Глава 6: СОИЧИРО ХОНДА – УПОРНЫЙ.....45
- Глава 7: СОЛОМОН ПРАЙС – НЕТЕРПЕЛИВЫЙ.....51
- Глава 8: СТИВЕН ДЖОБС – ДЕСПОТИЧНЫЙ.....59
- Глава 9: ТЕД ТЕРНЕР – РИСКОВАННЫЙ.....67
- Глава 10: ТОМ МОНАГЕН – СОРЕВНУЮЩИЙСЯ.....80
- Глава 11: УИЛЬЯМ ГЕЙТС III – СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ.....88
- Глава 12: УИЛЬЯМ ЛИР – СТРАСТНЫЙ.....97
- Глава 13: ФРЕД СМИТ – ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ.....107

АКИО МОРИТА - УБЕДИТЕЛЬНЫЙ

Быть убедительным - это значит уметь представить неоспоримые убедительные аргументы для того, чтобы передать свою систему убеждений другому человеку. Этот талант довольно трудно проявляется даже тогда, когда человек говорит на том же языке и является представителем той же культурной среды, что и его слушатели. Акио Морита, харизматичный японец, который был одним из основателей "Сони", имеет репутацию одного из лучших торговцев западного мира. Это необычная роль для непостижимого восточного человека и тем более удивительная для японского инженера. Японцев обычно не считают превосходными торговцами. Эффективно или нет, японцы создали "Японскую Торговую Компанию" для осуществления уничижительной функции торговли. В японской культуре уважением и почетом пользуются разработка и производство, а торговая функция воспринимается как неизбежное зло. Торговля как таковая вызывает неприязнь, что совершенно негативно сказывается на японской культуре. Поэтому японцы создали торговую компанию, которая бы занималась распространением продуктов и нивелировала неприязнь.

"Сони" и Акио Морита воспринимаются как воплощение бунтарского духа. В начале 50-х Морита обнаружил, что ярлык "Сделано в Японии" негативно сказывается на объеме продаж в западном мире. Он решил изменить этот имидж, и, игнорируя традиции, отказавшись от карьеры инженера, стал одним из крупнейших торговцев в мире.

Дэвид Сильвер изучал личностные качества предпринимателей для написания книги "Предпринимательские миллионы" (1985). Он включил туда Мориту как одного из величайших предпринимателей в мире, о котором сказал: "Морита вступил в рынок, мгновенно сменив имидж, и быстро стал одним из величайших продавцов электроники, каких еще не видела промышленность. Другие писатели сделали вывод, что все великие дальновидные предприниматели, от Эдисона до Рэя Крока, обладали талантом

продавца. Автор установил, что все тринадцать предпринимателей, рассмотренных в этой книге, были одаренными торговцами. "Мак-Кинси и Компаниям в 80-х проводили исследование личностей предпринимателей, добившихся успеха:

"Исследованием было подтверждено, что все испытуемые обладают способностями истинного продавца". Джордж Гилдер назвал Мориту родним из величайших торговцев мира". Тед Тернер на своей телевизионной станции "Ти-Би-Эс" в Атланте, был известен как величайший коммивояжер. То же самое можно сказать и о Билле Лире, Нолане Бушнеле, Стиве Джобсе, Артуре Джонсе и Фреде Смите.

Морита объяснял причины успеха "Сони":

"Мы делали то, чего не делали другие; мы стали лидерами, другие следуют за нами". Его любимая история - это известная в торговой среде история о позитивном мышлении. В ней говорилось о том, как два торговца отправились продавать обувь слаборазвитому африканскому народу. Один торговец позвонил в свой офис: "Нет перспектив для продажи, поскольку никто здесь не носит обувь". Другой торговец телефонировал: "Пошлите еще партию немедленно, босые аборигены отчаянно нуждаются в обуви".

Инноваторы не смогут добиться успеха, не обладая даром убеждения. Они должны убедить финансовое сообщество в том, что их идея осуществима. Ведущему персоналу при поступлении в фирму должно быть внушено убеждение с необходимости пожертвовать настоящим ради будущего. Поставщики и дистрибьюторы должны купить его мечту, и, безусловно, продукция должна пользоваться спросом. Все это неосуществимо без лидера, который обладает способностью убедить других, сделать ставку на неизвестное смутное будущее.

Джей Конгер провел объемные исследования харизматических лидеров. Он сказал:

"Лидеры могут вызывать невероятное доверие к себе на основе предшествующих достижений, личных талантов и способности к убеждению". Страсть и энтузиазм являются основой эффективного изложения и продажи идеи. Креативные личности, предприниматели и инноваторы, обычно обладают этими способностями в большей степени, чем все остальные. Такие люди верят, и их вера разжигает такой энтузиазм, что их уже невозможно остановить. Акио Морита лучше всего соответствует данной характеристике такого рода убедительности и является образцом для подражания тем, кто стремится к успеху в инновационном процессе.

Вес основные достижения в создании транзисторных радиоприемников, от карманных до многочастотных, первых транзисторных телевизоров - и большинство коммерческих успехов - с этого времени исходят от "Сони"... "Сони" более чем "Эм-Ай-Ти-Ай" или "Ниппоп Стил", является образцом духа предпринимательства, который и составляет чудо экономического роста Японии.

Джордж Гилдер "Дух предпринимательства"

Настоящий инноватор в области бытовой

"Сони" - наиболее известная торговая японская марка в Америке, и основатель "Сони" Акио Морита является наиболее известным японским бизнесменом в Америке" (Московиц, 1991).

Влечение Мориты к музыке привело "Сони" и Мориту к несравненным достижениям, достойным всяческих похвал. Морита добился для "Сони" статуса мирового лидера в

области бытовой электроники, благодаря горячему стремлению превратить имидж торговой марки "Сделано в Японии" в знак качества. Морита и "Сони" внесли больший вклад, чем кто-либо иной, в утверждение японской технологии. Любопытно, что Америка сейчас пытается скопировать "Японский Путь", для того чтобы вновь завоевать потерянные рынки.

Морита был первым ребенком мужского пола в семье, которая в течение 15 поколений занималась производством сакэ. Другими словами, он был воплощением пропитанного традициями японского мелкопоместного дворянства ("джентри"). На Мориту возлагались надежды по продолжению семейного бизнеса - производства сакэ, - но он отказался от этой роли для того, чтобы стать всемирно известным ярким бизнесменом. Являясь руководителем фирмы, занимающейся бытовой электроникой, он стремился к утверждению роли Японии на мировых рынках с начала 50-х до 80-х. Инновационная и оригинальная продукция "Сони" сделала Мориту одним из самых богатых и известных японцев на Западе.

Роль продавца, предназначенная Морите в "Сони", послужила причиной того, что в Японии его сочли диссидентом. Японцы создали "Торговую компанию", чтобы нивелировать неприязнь к торговле и маркетингу. Они благоговели перед научно-техническим имиджем общества. Торговля и маркетинг отвергались из-за того, что были дискредитированы мелкими торговцами Гонконга и Ближнего Востока, японцы боялись "потерять лицо" в торговом окружении. Интересно то, что Акио Морита, став самым успешным торговцем в мире, сделал для японской экономики и имиджа продукции больше, чем все национальные технические компании вместе взятые. Он помог Японии стать всемирным техническим лидером, производя и распространяя высокотехнологичную продукцию, что всегда подталкивает промышленность к новым разработкам и интенсификации. Он совмещал это со способностями бизнесмена, которые обычно приписываются бизнесменам западного мира, таким, как Яккока, Перо и Тернер.

"Сони" принадлежит ведущая роль в процессе стремительного расцвета деловой активности в Японии в послевоенный период. Ее роль - как катализатора - связана с развитием производства первого транзисторного радиоприемника в середине 50-х.

"Сони" не была фирмой, занимавшей лучшие позиции для создания этой инновации в 1955 г. Многие другие фирмы в Японии ("Тошиба", "Кэнон" и "Мацушита") и в Америке ("Техас Инструменте", "Дженерал Электрик", "Э-Эс-Эй" и "Уэстингхаус") занимали более прочное положение в производстве и распространении бытовой электронной техники. "Эм-Ай-Ти-АД" - Японский государственный комитет по торговле - не предполагал, что "Сони" сможет конкурировать с промышленными гигантами, которое доминировали на внешних и внутренних рынках. "Эм-Ай-Ти-Ай" отказалась утвердить лицензионное соглашение "Сони" с "Белл Лабс" на сумму 25000 дол. на импорт новой транзисторной технологии в Японию. Морита и Ибука в течение целого года пытались убедить "Эм-Ай-Ти-Ай", что они способны эффективно действовать на высококонкурентных мировых рынках. "Эм-Ай-Ти-Ай" не дала согласия и предложила компании работать над менее амбициозными проектами.

"Эм-Ай-Ти-Ай" была, вероятно, права в своей оценке неспособности "Сони" конкурировать с гигантами бытовой электроники. Однако Морита и Ибука не знали этого, как и промышленные лидеры. Гиганты американской промышленности занимали 98 процентов мирового рынка бытовой электроники в середине 50-х. В течение следующих двух десятилетий 90 процентов его они потеряли в основном благодаря действиям выскочки "Сони". "Сони" была фирмой-неофитом, которую не смогли победить "Уэстингхауз", "Техас Инструмент" и "Дженерал Электрик" в своем собственном бизнесе, в своей стране.

Морита и его партнер Ибука добились своего в борьбе с "Эм-Ай-Ти-Ай". В 1954 году "Эм-Ай-Ти-Ай", наконец, одобрила их лицензионное соглашение по транзисторам. В "Белл Лабс" этим настойчивым новичкам сказали, что транзистор будет функционировать только для вспомогательного усиления звуков и имеет недостаточную мощность, чтобы использоваться в радиоприемнике. Снова "Сони" не стала слушать мнение специалистов, которые создали эту технологию и приступила к созданию своего собственного транзистора для радиоприемника.

В середине 50-х фирма называлась "Токио Телекоммьюникэйшнс Инжиниринг Корпорэйшн" (Токийская техническая корпорация телекоммуникаций). Это название не соответствовало задачам "Сони", заключавшимся в создании всемирно известного имиджа, и, по мнению Мориты и Ибуки, звучало совсем не по-западному. Они хотели стать намного значительнее, чем просто токийской компанией, так как верили, что станут мировыми лидерами по производству аудиоэлектроники. Звук был и остается страстью Мориты. Эта страсть стала причиной того, что он назвал свою компанию "Сони", что по-латыни значит "звук". Западная этимология не случайна. Это имело немаловажное значение для их долгосрочных широкомасштабных планов, для их "звуковой" продукции. Многие люди все еще считают, что "Сони" - это западная компания, потому что ее название звучит по-западному.

"Сони" продолжала разработку портативного "радиоприемника, который работает", и начала производить его в 1955 году. Это был высококачественный продукт, продаваемый дороже "Редженси", производимого фирмой "Техас Инструмент", но дешевле в сравнении с продукцией других фирм. Ранний опыт "Сони" - записывающий магнитофон, который не пользовался спросом, - оказал позитивное влияние на другие радиопроекты. Морита сказал: "Вы не можете продать, если люди не хотят покупать". Он совершенно правильно оценил свою первую неудачу, что имело важное значение в длительном успехе "Сони". Портативный радиоприемник был революционным продуктом. Он доминировал на рынке портативных радиоприемников с самого начала, даже несмотря на то, что был импортным продуктом и стоил 29,95 дол., что на 50 процентов дороже, чем популярная модель "Редженси".

После первого продукта "Сони", в 1957 году, последовал первый карманный радиоприемник. Миниатюрный карманный радиоприемник был олицетворением традиций "Сони" по созданию малогабаритной высококачественной техники. Это устройство дало возможность Морите проявить свои торговые способности. Он находил очень важным демонстрацию размера модели, показывая, что ее можно положить в кармане сорочки. Первый экземпляр не помещался в карман, тогда Морита придумал сделать сорочки с очень большими карманами, для того чтобы эффективно продемонстрировать небольшие размеры устройства.

Малогабаритность и высокое качество стали традиционными в последующие три десятилетия. Большинство историков и экономистов считают, что эти первые устройства обозначили старт беспримерной японской послевоенной экспансии на мировые рынки. Писатель-экономист Джордж Гилдер - один из тех, кто верит, что инновации "Сони" явились катализатором, который привел к тому, что Япония стала доминировать на мировых рынках потребительских товаров:

Все основные достижения в транзисторных радиоприемниках, от карманных до многоканальных, и первых транзисторных телевизоров - и большинство коммерческих успехов - исходят от "Сони". Успех "Сони" оставил позади "Хитачи" и "Мацушита" на три года позади (Гилдер, 1984).

В "Духе предпринимательства" (1984) Гилдер описывает невероятный успех "Сони" на рынке электронных товаров массового потребления:

С 1950 г. Япония превзошла любую другую страну в истории человечества... "Сони" более чем "Эм-Ай-Ти-Ай" или "Ниппон Стил" является образцом духа предпринимательства, который и составляет чудо экономического расцвета Японии.

"Сони" имела целый ряд успехов после транзисторного радиоприемника. По данным "Форбс", она занимает 47-е место среди крупнейших фирм мира и 25-е в Японии (1990 год). Объем продаж "Сони" в 1992 году исчислялся 29 млрд. дол. Компания достигла такого успеха, разработав первый транзисторный телевизор (1959), первый телевизор на жидких кристаллах (1962), видеомагнитофон (1964), телевизионную трубку "Тринитрон" (1968), видеокамеру ("Бетамакс", 1976), 8-миллиметровый рикодер (1983), портативный телевизор (1984) и портативный проигрыватель компакт-дисков (1986). Вдобавок, "Сони" создала и стала производить первые высокочастотные флоппи-диски для персональных компьютеров. Страсть Мориты к музыке привела к тому, что "Сони" стала основным производителем модной потребительской "звуковой" продукции. Кульминация успеха "Сони" достигла в 1977 году, когда Морита приобрел "Си-Би-Эс рекорде" за 2 миллиарда, а два года спустя - "Коламбия Пикчерс" за 4,9 млрд. дол. Эти приобретения сделали "Сони" доминирующей силой в индустрии развлечений, с большой коллекцией аудио-, кино- и ТВ-записей.

Благодаря многочисленным технологическим прорывам, "Сони" прочно заняла место фаворита электронной промышленности. "Сони" создала первые транзисторные радиоприемник и телевизор, первой пришла к малогабаритным размерам и сделала первый "Уолкмен" (плеер). Она первой коммерциализировала бытовой видеомагнитофон, с его системой "Бетамакс", выпущенный в 1976 году. Когда американские компании, такие как "Эр-Си-Эй", "Зенит" и "Адмирал", стремились снизить затраты на рабочую силу при производстве продукции путем перемещения производственных мощностей за границу в начале 70-х, "Сони" выбрала этот момент для того, чтобы проникнуть в Америку. Какая ирония!

На вопрос о его намерениях в связи с открытием производственного комплекса в Сан-Диего для производства телевизоров "Тринитрон", Морита ответил, что сделал это не в целях получения доходов в короткие сроки, не для того, чтобы иметь немедленную прибыль.. Он подчеркнул, что его действия связаны с желанием расположить производство там, где есть рынок сбыта. Он верил, что "Сони" сможет преодолеть проблемы производительности, ассоциируемые с американскими рабочими, и оптимизировать цену. Его стратегия была правильной и, по его словам, "доказала необходимость принятия мудрых долгосрочных решений". Ни один американский руководитель не был настолько смел, чтобы принять подобное решение. Нам необходимо учиться этой философии краткосрочных жертв ради долгосрочных возможностей. Сейчас "Сони" является владельцем "Рокфеллер-Центр", "Коламбия Пикчерс" и "Си-Би-Эс" - образец того, что значит жертвовать настоящим ради будущего.

Личная история.

Акио Морита родился в Нагойе, Япония, 26 января 1921 года, он был первым ребенком в семье производителей сакэ в пятнадцатом поколении. Он проявлял большой интерес к электрическим фонографам в очень раннем возрасте. Морита говорил: "Я был потрясен этим новым открытием". По этой причине он проводил все свободное время, занимаясь электроникой, в ущерб школьным занятиям. По его собственным словам: "Я так много времени уделял электронике, что это мешало мне выполнять мою домашнюю работу". Отец нацеливал его на занятие семейным бизнесом по производству сакэ, в то время как юный Морита лихорадочно изучал все, что мог, об электронике. Старший Морита учил Акио навыкам управления с очень раннего возраста, с десяти лет он присутствовал на заседаниях совета директоров. Он обладал необходимыми способностями, чтобы понять тонкости семейного бизнеса и осознать, как руководитель

может заинтересовать служащих в повышении производительности труда. Морита отмечает, что это обучение пригодилось ему позднее, хотя он ненавидел его, когда был ребенком.

Как и большинство дальновидных инноваторов, Акио Морита очень любил читать в юности. "Популярная механика" изменила его жизнь, как и в случае с Биллом Гейтсом. Морита прочитал статью о новых ленточных магнитофонах, которые могут воспроизводить музыку, сначала записывая звуки, а потом воспроизводя их. Мечта о будущем "Уолкмене" появилась у него в этом раннем возрасте. Чтение Мориты было ограничено техническим журналами и книгами по электронике и технике, в отличие от других инноваторов, которые грезил о великих мировых лидерах.

Увлечение электроникой стало причиной того, что он пропустил много занятий в средней школе. Эта школа является эквивалентом западного колледжа. "Я стал самым отстающим выпускником в школе, поэтому меня даже не могли перевести на научное отделение Восьмой средней школы и мне пришлось целый год интенсивно заниматься, чтобы добиться этого", - рассказывал он. Затем Морита поступил в Императорский колледж в Осаке, по окончании которого в 1945 году получил диплом физика. После войны он начал преподавать физику и в свободное время работать вместе с Ибукой, гением в электронике, который хотел организовать новую фирму для того чтобы делать детали. В 1947 году Ибука, Маеда и Морита стали партнерами в формировании Токийской телекоммуникационной технической компании. Фирма стала называться "Сони" в 1958 году.

Бизнес и личное выживание.

Акио Морита и его партнеры объединились 7 мая 1946 года с капиталом 500 дол. Их первой продукцией были устройства для приготовления риса. Они сделали сто штук, но не продали ни одного. Их следующим изделием был первый ленточный японский магнитофон, для которого использовалась бумажная лента, так как в то время в Японии не было пластика. Вновь они сделали продукцию, на которую не было спроса. Компания была близка к банкротству в этот период и в последующее восемь лет функционирования. Отец Мориты много раз спасал компанию. Казалось, что Морита не сможет осуществить свою мечту - производить электронные устройства. Компания знала, как разрабатывать и делать продукцию, но не имела представления о том, как продать то, что было разработано и выпущено. Эту функцию помогли осуществить способности Акио Мориты.

Морита стал возглавлять отдел внешней торговли и маркетинга "Сони". Он не обучался этому. Он имел техническое образование, но решил, что умелая торговля и маркетинг отличают фирмы, добившиеся успеха, от всех остальных. В этот период, в 50-х гг., фирма решила доказать принадлежность -"Сони" к "фирмам, создающим инновационную продукцию". Название "Сони" с тех пор стало синонимом самой инновационной продукции. В следующие сорок лет "Сони" первой использовала новые идеи практически в каждом сегменте рынка бытовой электроники. Эта преданность новшествам сделала "Сони" самой инновационной компанией на три десятилетия - с 50-х по 70-е. Ее годовой доход увеличился с 2,5 млн. дол. - в 1955 году до 29 млрд. дол. - в 1992.

"Уолкмен" фирмы "Сони" стал одним из самых известных изделий. Он был выпущен в 1979 году и стал самым распространенным в мире звуковым устройством, имея 75 различных модификаций и более 20 миллионов пользователей. Морита рассказал историю о том, как ему пришлось бороться за то, чтобы это устройство было сделано. Его инженеры провели исследования и пришли к выводу, что это устройство не будут покупать, поскольку оно не имело функции записи, а только воспроизводило музыку. Интуитивное чувство подсказало Морите, что его изделие будет пользоваться спросом.

Он сказал: "Если мы не продадим 100000 штук к концу этого года, я откажусь от поста председателя компании". Это, не был классический японский путь, но в данном случае он хорошо сработал. Когда его спросили о необходимости рыночных исследований, он ответил:

Я не верю, что даже самые объемные рыночные исследования могли предсказать, что "Сони Уолкмен" (плеер) будет пользоваться успехом, не говоря уже о том, что он явится сенсацией и вызовет появление множества имитаций (Морита, 1986).

Характеристика поведения.

У Акио Мориты был активный творческий темперамент. Он обладал интуитивным мышлением, классическим для инноваторов. Он получал энергию от событий внешнего мира, поэтому, по классификации типов личности Карла Юнга, он - экстраверт. Он видит мир бизнеса как большую картину, то есть как единое целое. Он видит лес, а не деревья, когда оценивает возможности. Морита принимает решения в разумной и объективной манере, типичной для полученного им образования. Темперамент Мориты, основанный на интуитивном образе мышления, дает право классифицировать его как "создателя точки зрения или строителя системы". Это совпадает с сообщениями о его поведении в "Сони" и фрагментами его биографии.

Морита действовал в своей жизни в упорядоченной манере, в отличие от спонтанного образа жизни Нолана Бушнеля или Тома Монагена. Морита всегда жертвовал настоящим ради будущего, принимая любое решение в бизнесе. "Если руководство сфокусирует свое внимание только на быстром получении выгоды, то оно будет работать только на осуществление своих краткосрочных интересов", - говорил он ("Рэндж", 1982). Он верил в то, что руководство всегда должно принимать решения, основываясь на долгосрочных перспективах, таким было его решение расположить завод в Сан-Диего, задолго до того, как в нем возникла необходимость. Он любил соревноваться. Он говорил: "Мы, японцы, любим соревноваться не только в бизнесе, но и в жизни". Он говорил, что нужно победить своего конкурента, а не уничтожить его: "Вы должны оставить ему его честь". Акио особенно любил соревнования по теннису и приглашал друга, Вирджинию Вэйд, поиграть с ним (Интервью "Джанг", март 1991).

Морита начал заниматься теннисом в пятьдесят пять лет, горными лыжами в шестьдесят и водными лыжами в шестьдесят четыре. Он получил лицензию пилота вертолета, когда ему было около пятидесяти пяти лет. Он любил путешествовать, кататься на мотоцикле и делал фигуры высшего пилотажа на самолете над Германией. Морита и его жена с азартом играют в гольф и теннис. Он совершает регулярные поездки из Токио в Нью-Йорк, как другие из Вашингтона в Бостон. Морита агрессивен в риске, что типично для дальновидных инноваторов. Его рабочие привычки и распорядок подобны привычкам Теда Тернера и других руководителей, относящихся к типу "А". Один из его секретарей ежедневно записывает новости, чтобы он мог просмотреть их во время поездки с работы домой и не терять драгоценного времени.

Морита считает, что его успех, успех "Сони" и успех японского бизнеса во многом определялся стремлением к конкуренции. Он считает, что это стремление - прямое следствие того, что жизнь японских людей ненадежна. И эта ненадежность основана на каждодневной борьбе за выживание. Японцы встречаются с каждодневной опасностью с самого рождения - каждый год на них обрушиваются тайфуны и цунами, их землю постоянно сотрясают угрожающие жизни землетрясения и извержения вулканов. В их земле нет полезных ископаемых, кроме воды, и менее четверти их земли пригодно для сельского хозяйства и проживания. Он считает, что эта постоянная угроза жизни оставила отпечаток на психике японцев и заставила их быть беспощадными, стремиться к сверхдостижениям и бережно относиться к тому, что у них есть.

Склонность к риску и особенности культуры.

В 60-х Морита написал дискуссионную книгу, ставшую бестселлером в Японии и называвшуюся "Не слишком полагайтесь на школьное образование". В ней он призывал к более прагматичному отношению в подборе кадров и найме работников (один из принципов Хонды). Это произвело фурор в Японии, где образование уважают. Морита, однако, не капитулировал перед властями или обычаями, что является одной из черт, благодаря которой он смог добиться больших успехов в инновационном процессе.

Морита всегда прислушивался только к себе в вопросах развития новых продуктов и постоянно говорил: "Сони" создает рынки". Он верил, что предложение рождает спрос; отрицал рыночные исследования, которые проводят крупные американские фирмы, чтобы оправдать каждое из своих решений в бизнесе. Когда у него спрашивали, почему "Сони" добилась большего успеха, чем американские компании, Морита отвечал: "Америка - это общество оправданий. Никто не берет на себя ответственность. Американский управляющий больше не хочет принимать решения" ("Рэндж", 1982).

Морита понимал технические нюансы, поскольку имел научное образование (это было немаловажно для успеха "Сони"), но лично не изобрел ни Одного продукта. Его вклад заключался в инновационной стратегии рынка и видении потенциальных рыночных возможностей. Его стратегией было воплощение мечты в реальность, принимая рискованные решения, особенно долгосрочные, результатом которых могла быть большая прибыль.

Руководство заключается в принятии рискованных решений. И руководители должны быть специалистами в бизнесе... Я думаю, что американцы слишком прислушиваются к аналитикам, занимающимся вопросами безопасности, и консультантам ("Рэндж", 1982).

Морита считает, что своим успехом "Сони", также как и другие японские фирмы, во многом обязана восточному отношению к бизнесу. Он говорил:

"Японские руководители относятся к рабочим не как к инструменту, а как к партнеру. У нас у всех одна судьба". Одна из его аксиом для успешного проникновения на рынок заключалась в следующем:

"Доля рынка более важна для японских компаний, чем немедленная прибыль... Несмотря на некоторые отрицательные аспекты, конкуренция, по-моему, является ключевым фактором для развития промышленности и технологии".

Сущность восточного отношения выражается в принципе пожизненного сохранения рабочего места. Морита глубоко убежден, что этот фактор явился основной причиной изменения благосостояния в Японии и Америке, что он относит к недостатку лояльности к американским рабочим. Его размышления по этому поводу следующие:

Я не могу понять, что может быть хорошего в увольнении людей. Если руководство взяло на себя риск и обязательства, наняв людей, тогда оно несет ответственность за то, что их увольняет (Морита, 1986).

Морита всегда был искренним при общении со средствами массовой информации. Он задел незатейливую Уолл-стрит в интервью "Уолл-стрит Журнал" в 1986 году. Он сказал что, будь он диктатором в Америке, его первым действием была бы отмена квартального отчета. Это, вероятно, одно из наиболее пронизательных наблюдений, которые он сделал по поводу причин потери рынков Америкой. Еще одна цитата разговорчивого Мориты касается американской политики увольнений:

В Японии мы думаем о компании как о семье. Вы не можете уволить людей по причине реорганизации предприятия. Руководство должно пожертвовать прибылью и разделить трудности со всеми ("Рэндж", 1982).

Морита вспоминал эпизод из своей биографии, описывая молодого руководителя в Японии, который разрабатывал продуктивную идею, не осуществляя ее в течение пяти или десяти лет. Японцы очень терпеливо относятся к потерям в начале деятельности фирмы ради последующей долгосрочной выгоды. Японские руководители готовы ждать годами, прежде чем смогут увидеть плоды своей изобретательности. В Америке руководители не интересуются проектами, рассчитанными на пяти-, десятилетний период, потому что срок их службы ограничен, и они могут не успеть вкушать выгоды от Своих инноваций. В Японии руководители всегда остаются на том же предприятии в течение последующих десяти или двадцати лет и видят плоды своих усилий. В Америке, руководитель, который предлагает проект, не приносящий прибыли в течение пяти лет, подлежит немедленному увольнению за то, что подвергает опасности организацию. Морита понял эти культурные различия, которые дали Японии свободу в проведении любых долгосрочных инноваций и стали причиной того, что Америка потеряла много основных рынков продуктов массового потребления на Востоке.

Морита выяснил, что в Америке имеет место избыток юристов - 500000. В Японии их 17000. Он сказал: "Пока Америка занята тем, что производит юристов, мы заняты созданием инженеров". Он сказал, что в Японии университеты выпускают в четыре раза больше инженеров на душу населения, чем Соединенные Штаты - 24000 каждый год, а в Америке - 17000. То же несоответствие можно наблюдать между американскими бухгалтерами и инженерами. По словам Мориты, в Соединенных Штатах больше бухгалтеров, чем необходимо.

Успех убедительности.

Джордж Гилдер в "Духе предпринимательства" отдает Морите и "Сони" дань уважения:

В конце концов, это было умение торговать, гибко реагируя на нужды и запросы потребителя. Это даже более, чем технологии, позволило "Сони" достичь такого превосходства над компаниями, подобными "Техас Инструменте", в продаже транзисторного радио и других потребительских товаров.

О Японцах он сказал красиво: "Мы (США) приземлились на луне. Они приземлились в залах и спальнях Соединенных Штатов".

Акио Морита в Японии считался бунтарем, как и Соичиро Хонда. Они оба нарушали устоявшиеся японские традиции. Они создали собственные торговые организации, вопреки мнению дистрибьюторов, считавших, что задача невыполнима. Они игнорировали традиционные торговые компании и создали собственные средства продвижения к успеху с живостью западных предпринимателей. В Америке Морита считается настоящим провидцем, наряду с Тедом Терпером, Фредом Смитом, Стивом Джобсом и Биллом Гейтсом. У него такое же философское отношение, рабочие привычки и деловая проницательность.

Для стремительного Мориты облететь весь мир - все равно, что для большинства людей отправиться в кино. Он вместе с женой Йошико владеет двадцатичетырехкомнатным домом в Токио, им принадлежат теннисные клубы в Японии и Соединенных Штатах. Они жили в Соединенных Штатах в начале 60-х, и двое из троих детей закончили американские университеты.

Акио Морита полностью сосредоточен на победе и игре под названием "бизнес", вместо того чтобы болеть за спортсменов или думать о мировых проблемах. Он обедал с

президентами, премьер-министрами и королями. Он считает Генри Киссинджера своим личным другом. Он был неизменным посредником сближения Востока и Запада. Он часто говорит об идеалистических проблемах, с которыми сталкиваются оба эти народа. В объединенной газетной статье от 12 ноября 1990 года помещено его заключение о философских различиях между японским и американским отношением к инновациям и успеху на мировых рынках. Морита говорит о том, что Америка сделала ошибку, ослабив позиции в сфере производства и начав строить экономику, основанную на сфере услуг.

Будущее каждого народа - отмечает Морита, - формируется не только теми, кто может манипулировать и использовать бумажные ценности, но и способностью народа производить хорошие продукты... Ничто не является более фундаментальным для любой нации или экономики, чем способность производить реальные товары (Марлоу, 1990).

Преподаватель и писатель Уоррен Беннис сказал: "Руководство требует способности убеждения, а не отдавания приказов". У Акио Мориты была эта способность, и он стал продавцом, который изменил мир звука.

Этот выдающийся торговец использовал свой талант для улучшения мира, и каждый стремящийся стать инноватором должен пытаться учиться у него этому замечательному таланту.

АРТУР ДЖОНС - БУНТАРЬ

Бунтарство часто является наиболее показательной чертой креативных личностей и инноваторов. Исследования их психологии показали, что они проявляют бунтарство с ранних лет. Они нетерпимы к безотчетному подчинению даже в школе. Они отказываются находиться в одном ряду с посредственностью, чего обычно добиваются в школах. Инноваторы известны своим неприятием стремления бюрократов к сохранению статус-кво. Они отказываются действовать по книгам. Они пишут свою собственную "книгу" и вызывают в своем отрицании традиций. Они разрушают существующую мудрость в традициях "созидательного разрушения" Скампетера.

Альберт Кэмус в "Бунтарем" сказал: "Дух бунтарства может существовать только в обществе, чье теоретическое равенство скрывает огромное фактическое неравенство". Предприниматели и инноваторы стремятся разрушить эти священные догмы или "фактическое неравенство" и восстают для того, чтобы создать новое и другое. Они верят только в себя и свою интуицию. Они нетерпимы, к бюрократии и властям. Они отрицают общепризнанные правила поведения и платят за это репутацией сумасшедших, разрушительных, жестоких, маниакальных, эксцентричных и чокнутых. Они - иконоборцы, сверходержимые своими идеями.

Артур Джонс - настоящий бунтарь. Его мизантропическое отношение к жизни и бизнесу стало легендарным. Средства массовой информации изображали его как воплощение бунтаря, что можно видеть из представленных здесь цитат, мелькавших в прессе в 80-х годах:

- "Уолл-стрит Журнал" (март, 1981): "Эксцентричный патрон"
- "Тайм" (июнь 1985): "Более удивительный, чем его машина"
- "Форбс" (сентябрь 1983): "Неистовый"
- "Ньюсуик" (август 1983): "Драчливый, нахальный, хвастливый"

- "Эчелон" (июнь 1986): "Наполовину лунатик, наполовину гений"
- "Спортвайс" (февраль 1983): "Дикарь с озера Елены"
- "Таун энд Кантри" (октябрь 1980): "Садист-мизантроп - в лучшем случае и настоящий маньяк - в худшем", "Эксцентричный гений"
- "Мани" (1983): "Странный в большей мере, чем выдающийся"

Темперамент Прометея является определяющим для созидательного процесса потому, что обладающие им ищут правду и нарушают правила. Джордж Гилдер восхищается этим иконоборческим духом: "Предпринимательство влечет за собой разбивание зеркала идеалов общества, так же как и зеркальных отражений идеалов руководства - и падение в скользкий и зловонный мусорный ящик креативности". Философия бизнеса Сэма Уолтона заключалась в нарушении правил. Он сказал, что успех его "Уол-Март" основан на философии: "Нарушать все правила. Плыть против течения. Идти другим путем. Игнорировать общеизвестную мудрость". Также поступал и Джонс.

Когда кто когда-либо захочет оставаться созидателем в добре и зле, должен, прежде всего, быть разрушителем и уничтожать ценности. Это высшее зло является неотъемлемой частью великого добра: это и значит - быть творцом.

Фридрих Ницше "Так говорит Заратустра".

"Самые молодые женщины, самые быстрые самолеты, самые большие крокодилы" - это философия и девиз мизантропичного, эксцентричного бунтаря по имени Артур Джонс. Все, что выходит за пределы нормы, было движущей силой жизни Джонса с тех пор, как он был подростком. Именно за этим он постоянно гнался на трех континентах. Женщины, самолеты и дикие животные каким-то образом компенсировали подсознательную психологическую незащищенность Джонса. Он тратил годы, исступленно преследуя самых молодых женщин, делая очень большие самолеты и охотясь на самых больших в мире крокодилов. Эти трофеи питали его жаждающее эго и возбуждали у него стремления такой интенсивности, которая редко встречается у людей. Джонс постоянно занимался изгнанием призраков юности и использовал эти победы взрослого, чтобы преодолеть некоторые невостробованные пристрастия детства. Его кредо стало названием ток-шоу, которое он пытался сделать вместе с Гордоном Лидди. Его эксцентричные высказывания о женщинах, самолетах и крокодилах являются доказательством его необычного жизненного стиля, одержимости поисками счастья и бунтарской натуры, что привело его к созданию империи "Наутилус".

Артур создал "Наутилус" в 1971 г. Внедренный им принцип переменного сопротивления (интенсификация работы мышц в каждый момент движения) эффективно "автоматизировал штангу". Это инновационное изобретение изменило методы тренировок по разработке мышц и породило "спортивное поколение" 70-х и 80-х. Самовлюбленное "Я - поколение" было одержимо культом физической формы. Этот новоявленный образ мышления требовал быстрого получения превосходных результатов, и устройство "Наутилус" сделало это возможным в той мере, в какой невозможно было достичь этого раньше. Экономия времени, которой добился Артур Джонс, была невероятной. Он создал машину, при помощи которой можно было достичь прекрасных результатов в очень короткое время. Он разработал тридцать девять различных тренажеров между 1971 и 1985 годами, каждый из которых был предназначен для развития различных групп мышц. Оборудование "Наутилус" появилось в самое подходящее время и было воспринято как панацея для физического развития - "Наутилус" стал своего рода "Клинексом" революции в бодибилдинге.

Идея разработки "Наутилуса" родилась в конце 40-х, когда Джонс искал более "логичное" и "рациональное" решение для оптимизации физических упражнений. Он построил прототип "Наутилуса", когда жил и учился в Университете в Тулсе в 1948 году. Он оставил его там для потомков, как в дальнейшем поступал с тысячами

прототипов, которые делал про всему миру. В течение двадцати двух лет, прошедших между его первой попыткой автоматизировать упражнения и выпуском его первой продукции в 1971 году, Артур Джонс объяснял сомневающимся людям как "автоматизировать штангу". Он проповедовал учение о том, что чередование нагрузок на различные группы мышц предпочтительнее, чем практика, обычно используемая штангистами. Согласно Джонсу, его тренажер может заставить работать любую группу мышц, даже самую слабую. Другими словами, слабые мышцы не являются ограничительным фактором в количестве работающих мышц. Машина может нейтрализовать самые слабые мышцы и дать возможность упражняющемуся усилить тренировку. Вот в чем заключается магия конструкции "Наутилуса". Но никто его не слушал. Джонс продолжал строить прототипы "Наутилуса" и оставлял их в гимнастических залах по всем Соединенным Штатам и от Центральной Америки до Африки. Никто из других создателей спортивного оборудования не разделял убеждений Артура относительно "автоматизированной штанги". Эта близорукость в отношении рынков сбыта была такой же, как и в отношении изобретения шариковой ручки Марселем Бичем. Промышленные лидеры проявили благодушие и оставили рыночные возможности этого изобретения Артуру Джонсу, который занялся их разработкой в 1969 году, когда вернулся из Родезии. Он был разбит, подавлен, безработен и разочарован жизнью. Ему необходима была какая-нибудь всепоглощающая задача, и ею стал "Наутилус", чье время наконец пришло.

Когда в 1981 году "Уолл-стрит Джорнал" задал Джонсу вопрос, почему он достиг совершенства в том, чего другие промышленные лидеры сделать не смогли, он ответил: "Прежде чем я пошел вперед, поле моей деятельности находилось во власти миров, суеверий, неизвестности и полного обмана. Я преодолел все это, просто использовал логическое мышление". Это логическое мышление является ничем иным, как правосторонним интуитивным мышлением.

Принцип переменного сопротивления Артура стал стержнем, который помог воплотить инновационную идею "автоматической штанги" в реальность.

Это устройство, "Наутилус", позволяло человеку равномерно "разрабатывать" каждую группу мышц отдельно и все их в совокупности. Этот принцип преодолел недостаток, связанный со слабыми группами мышц. Интенсивность тренировок увеличилась, а затраты времени уменьшились. Эта комбинация импонировала новому поколению, которое было одержимо идеей бодибилдинга.

Конкуренты Джонса ("Йорк Барбелс" и "Юниверсал Джим Эквипмент") и профессионалы неоднократно говорили, что он пытается сделать невозможное и его ждет поражение. Джонс ответил на эти советы специалистов в соответствии с его бунтарским характером:

Если бы я слушал советы специалистов, я бы вообще не занялся этим бизнесом. Они говорили, что я не смогу продавать крашенные машины - они должны быть хромированы; они говорили, что я не умею делать машины; они говорили, что машины должны быть многофункциональными (а не для одного упражнения), иначе я их не продам. Как всегда, специалисты ошиблись. Если даже они думают, что правы, я отношусь к этому с подозрением. У этих людей есть мнение и убеждения, но они не думают ("Нэйшен Бизнеса, июль 1985).

Вспыльчивей Джонс имел свое мнение обо всем, и у него сложились продолжительные отношения с прессой типа "любовь - ненависть". В интервью журналу "Фитнесс" на вопрос, почему он смог добиться того, чего другие не смогли, он сказал, что общество имеет склонность "игнорировать, высмеивать, копировать, красть. Если вы посмотрите назад в историю науки, то увидите, что каждая идея, приносящая выгоду, прошла через эти этапы: Эйнштейн, братья Райт, мадам Кюри, Эдисон, Пастер" (К Корнблат,

1983). Этот эмоциональный ответ дает представление о сильном бунтарском духе, который, по мнению Джонса, является единственной опорой выживания в мире риска и конкуренции.

Личная история.

Артур Джонс родился в аграрном Арканзасе в 1923 году и вскоре после рождения переехал вместе с семьей в Туле, Оклахома. Он упорно отказывался разглашать любую информацию о детстве, юности в Оклахоме и не позволял обсуждать свою мать. Артура отослали жить в немецкую семью в Тулсе вскоре после рождения. Это, вероятно, сильно его травмировало, и поэтому он уходил от этой темы в сотнях интервью, которые давал журналистам. Даже его бывшие жены замечают, что ничего не знают о его жизни до совершеннолетия или деталях его детства.

Артур родился в семье врачей. Его дедушка, оба родителя, дядя, два брата - все были врачами. Его дочь, Ева, работает врачом-акушером в Нью-Йорк Сити. Его мать поступила в медицинскую школу сразу после его рождения и отдала Артура на воспитание в немецкую семью, затем последовали другие семьи. Когда заходит речь о детстве, он вспоминает, в основном, об отце. Джонс говорит: "Он был святой". Он шумно отказывается говорить о матеря. Этот отказ свидетельствует об одиноком, несчастливом детстве, подавлении эмоций, недостатке любви и незащищенности.

Артур не интересовался формальным образованием. Он бросил девятый класс и потому не стал учиться после средней школы. На замечание "Ю-Эс-Эй Тудей" о том, что он практически не имеет формального образования, Артур ответил: "Я прочитал в десять лет столько, сколько большинство людей не читают за всю жизнь. Я прочитал медицинскую библиотеку моего отца и все чертову публичную библиотеку по крайней мере три раза". У Джонса были разнообразные пристрастия в чтении, куда входили такие авторы, как Вольтер, Марк Твен, Джонатан Свифт и Эдгар Аллан По. Он утверждает, что прочитал "Отверженных" в третьем классе.

Попытка спрятаться в мире книг и мечтаний привела к тому, что он создал для себя фантастическую реальность, которая тесно связана с историями жизни других великих инноваторов, вождей и изобретателей. Линкольн, Рузвельт и другие великие мировые лидеры гипнотизировали его величием своей жизни. Билл Лир, Тед Тернер, Том Монаген, Фред Смит, Билл Гейтс и другие инноваторы, описанные здесь, также с жадностью читали и интересовались грандиозными историческими персонажами. Эти личности бежали от реальности несчастливого детства, фантазируя о счастливом и благополучном мире. Читательские привычки Джонса с возрастом изменились, сейчас он читает "Гунна Аттилу" и маркиза де Сада. В его доме Джамбо Лейер на озере Елена, во Флориде, есть библиотека, в которой собрано 15000 томов книг. (У Билла Гейтса 25000 томов в новом доме в Вашингтоне).

Будучи еще ребенком, Джонс проявлял страстный интерес к полетам, змеям, путешествиям и девочкам. С возрастом эти интересы превратились в одержимость "самыми молодыми женщинами, самыми быстрыми самолетами и самыми большими крокодилами". Артур был достаточно несчастлив и развит не по годам, чтобы начать искать свое место в жизни в очень раннем возрасте. В восемь лет он впервые убежал из дома в поисках правды, любви и приключений. Это раннее бунтарство было основано на стремлении найти компанию в фантастическом мире своих мечтаний. Это также свидетельствует о темпераменте одаренного человека, который восстает против того, что считает посредственностью. Он постоянно убегал из дома до тех пор, пока не бросил школу в девятом классе. Затем он уехал из дому в поисках своего места в мире. (Четырнадцатилетним он отправился в путешествие по железной дороге в самый разгар Великой Депрессии - это не совсем обычный способ узнать мир.) Джонс говорил: "Я работал мойщиком посуды, поваром, копал канавы и чистил выгребные ямы". Это было

его обязательным образованием для выживания в динамичном мире. В девятнадцать лет он поступил на службу в Военно-Морской Флот, научился летать и познал мир более упорядоченным способом (то же самое происходило и с Лиром, и с Тернером, и с Монагеном в те же годы).

Бизнес и личное выживание.

Артур Джонс работал над своей теорией "автоматической штанги" в течение всей жизни, даже во время полетов на парашюте-крыле и путешествий по Африке. Он построил первую модель в Тулсе в 1948 году, но мечты о великих завоеваниях и трудности внедрения отодвинули осуществление этого проекта на длительный срок. Но, несмотря на это, его не оставляли мысли об "автоматизации физических упражнений". У него было страстное желание самостоятельно разработать лучший спортивный снаряд для себя. Его не интересовали деньги, которые можно было на этом заработать, и не интересовали открывающиеся при этом новые возможности в бизнесе.

Артур продолжал строить прототипные модели машины своей мечты и в конечном итоге остановился на конструкции "кулак", сделанной так, чтобы машина оптимально взаимодействовала с телом. "Кулак" больше напоминал раковину моллюска, отсюда и название "Наутилус". Такая форма была основным преимуществом конструкции, так как делала работу мышц эффективнее на 92 процента, в отличие от классической штанги, которая задействовала лишь 6 процентов мышц.

Джонс совершенствовал форму "кулак" долгие годы и разработал большое количество различных версий, которые затем использовал в сотнях прототипов. Однажды ночью в Африке он проснулся с решением задачи. Это было как раз во время съемок фильма "Дикий груз" с "Нэйшенал Географик" ("Национальная география"). Его внезапно озарило "Эврика"! Он немедленно начал мастерить устройство прямо посреди ночи. Услышанное от него описание этого типично для большинства великих изобретений: "Я монтировал его, оно не работало. Это был абсолютный, полный провал. Но неудача была настолько очевидной, что я впервые понял ее причину. Я моментально понял как модифицировать и переделать ее... Я возился с нею ночь и день и медленно решил все проблемы, одну за другой" (Калбэкер, 1983).

Устройство "Наутилус" все еще не было бы построено, если бы правительство Родезии не конфисковало его вещи и не выдворило из страны. В то время Артуру Джонсу было сорок пять лет (1968). Правительство завладело его состоянием в 1,6 млн. дол., что включало семь транспортных средств, два самолета, новый вертолет, пятимиллионный доход от фильма и две оборудованные видеостудии. Они отняли у него средства к существованию и сломили его дух. Внезапно Джонс оказался во Флориде без работы, видимых возможностей для получения дохода.

Джонс все еще вынашивал планы постройки нового тренажера. Он занял у сестры 2500 дол., продал фильм о дикой природе и переделал прототип. Он снял едва ли не последние деньги со своей кредитной карточки и доставил свой прототип на шоу оборудования для силовых тренировок, которое проходило в Лос-Анджелесе в 1970 году. У Артура все еще не было планов создания рынка для своей машины или же ее массового производства. Он хотел, чтобы какой-нибудь крупный производитель увидел ее, заинтересовался и купил право на производство. Он ошибся. В лучших традициях инноваторов, он хотел только предложить свою идею специалистам. В лучших традициях специалистов, они просто не интересовались ничем новым или необычным. Однако многие владельцы оздоровительных клубов ("Хелс-Клуб") заинтересовались новой машиной и сделали ему заказы на тренажер. Это был неожиданный поворот. Он был рад их заинтересованности. Он не был готов производить ее, но все же взял заказы, потому что это давало ему возможность выжить. Для того чтобы профинансировать компанию, он попросил, чтобы ему заранее выплатили деньги за эти

новые машины. Его продукт никогда не подвергался бета-тестированию (статистический анализ спроса) или анализу конъюнктуры рынка, был построен без чертежей, но Джонса не интересовали эти тривиальные вопросы.

Продюсерские навыки и изобретательность помогли Джонсу внедрить это инновационное изобретение, созданное благодаря его креативным способностям. Занявшись дистрибьюторской деятельностью, Джонс столкнулся с тем, что существующий, особенно профессиональный, спортивный рынок требует новой идеи для быстро развивающегося рынка оборудования для бодибилдинга. Он был удивлен, что специалисты по традиционным силовым видам спорта и бодибилдингу оказывают сопротивление всему новому. Специалисты уже говорили ему, что его идея не сработает. Он решил не обращать внимания на этих традиционалистов и сконцентрировался на убеждении нового поколения в правильности своей системы. "Наутилусом" он создал новую нишу на рынке и стал лидером индустрии спортивного оборудования, разрушив старые методы физической подготовки.

Миллион бесплатных рекомендаций.

Самостоятельно разработав новую стратегию маркетинга, Артур поставил первые экземпляры "Наутилуса" в "Канзас Сити Чифс" и "Бостон Ред Соке". За короткий период двадцать две или двадцать восемь футбольных команд НФЛ и все, кроме одной, команды баскетбольной лиги получили новый набор (двадцать девять тренажеров) оборудования "Наутилус". Эта стратегия имела два преимущества. Он продавал свое оборудование потребителям, имеющим хорошее финансовое положение. И, кроме того, успехи, быстро достигнутые профессиональными атлетами, создавали хорошую рекламу его оборудованию. Например, Фред Линн говорил о том, что оборудование "Наутилус" очень удобно для быстрого наращивания разных групп мышц. В 1978 году он дал высокую оценку тренажеру. Вскоре после этого, рекомендации об эффективности оборудования поступили от таких знаменитостей, как Джордж Гамильтон, Бо Дерек, Виктория Принципал и Билли Джин Кинг. Продукция "Наутилус" охватывала все большее число различных потребителей, она стала доминировать на всех рынках оборудования для физических упражнений, ее размещали повсюду, включая больницы, средние школы, гимнастические залы колледжей, рэкетбольные клубы, теннисные клубы и корпоративные оздоровительные центры. Джонсу удалось создать своей продукции имидж благодаря тому, что он избрал правильную тактику распространения продукции и смог создать новую рыночную нишу. Он разрушил старое и создал новое.

Миллионы в бесплатной рекламе.

Способ распространения, возможно, имел даже большее значение для успеха "Наутилус", чем рекомендации. Этот маркетинговый прием гения был основан на полном недоверии Артура в отношении общества юристов. Он ненавидел юристов страстно и поэтому написал краской название "Наутилус" на каждом спортивном клубе, и люди запомнили его торговую марку. Он связал название "Наутилус" со всеми спортивными клубами "Наутилус-Центр" или "Наутилус-Клуб", позволив использовать название своего продукта без платы за право использования. Его стратегия привела к тому, что название "Наутилус" стало неизменно ассоциироваться с бодибилдингом.

Случайному наблюдателю может показаться, что "Наутилус" построен на франчайзинговой системе. Но это не так. Артур настолько ненавидел законную систему, что отказался иметь привилегии авторского права на название и практически позволил использовать название "Наутилус" любому клубу, который приобретет полный комплект (двадцать четыре тренажера) его оборудования. С того времени центры "Наутилус" появились везде. Такая стратегия Джонса привела к тому, что его торговую марку стали узнавать везде, что обычно невозможно для частной компании.

Эффективность этой системы распространения была эквивалентна эффективности рекламной кампании, стоящей миллионы долларов и проводимой компаниями национального значения. Эта стратегия подняла спрос на оборудование "Наутилус", отпала необходимость в проведении дорогостоящей рекламной кампании, и название "Наутилус" стало таким же известным, как "Ксерокс" и "Клинекс". "Наутилус" стал вездесущим товаром массового потребления и катализатором революционных изменений в бодибилдинге.

Быстрые результаты тренировки, независимо от пола.

Еще одним фактором мистического успеха "Наутилуса" была скорость и эффективность результатов занятий на нем. Инновация Джонса была с радостью воспринята новым поколением 70-х. Результаты тренировок проявлялись очень быстро, намного быстрее, чем при тренировках со старыми спортивными снарядами и штангами. Джонс считал, что достаточно тренироваться по сорок пять минут три раза в неделю, а результаты будут такими же, как и при многочасовых тренировках, практиковавшихся ранее в гимнастических залах. Он пошел даже дальше, говоря, что тренировок два раза в неделю будет достаточно для поддержания формы. Идея формирования своего тела с минимальными усилиями быстро нашла отклик в умах нового поколения. Революция, произведенная "Наутилус", позволила и женщинам заниматься бодибилдингом для поддержания формы, вместо постоянных диет для сбрасывания лишнего веса и обычной гимнастики.

В середине 80-х в систему "Наутилус" входило 63 тренажера, которые стоили 40000 дол. и были установлены в 90 процентах спортивных центров в Соединенных Штатах. Десять тысяч клубов имели оборудование "Наутилус" и использовали логотип "Наутилус" как свой собственный. Ежегодные доходы "Наутилуса" достигли 400 млн. дол. к 1985 году - к тому времени использовалось уже 100000 устройств "Наутилус". "Наутилус" доминировал на рынке оборудования для спортивных упражнений, произвел революционные изменения в этих упражнениях и сделал их возможными для обоих полов.

Характеристика поведения.

Одна из пяти бывших жен Джонса дала некоторые пояснения по поводу его индивидуализма и бунтарства. Она рассказывала, что он был очень одинок в юности. Она говорила: "Он не вырос, он просто рос" ("Тайм", 1985). Эта незащищенность привела к тому, что Джонс стал эксцентричным человеком, настоящим бунтарем. Он игнорировал все правила общества, его постоянно влекло в неизвестность. Он жертвовал личными нуждами, здоровьем и деньгами ради достижения целей, обусловленных неустроенной юностью.

Джонс был трудоголиком. Он работал по восемнадцать часов в день. Он говорил, что спит только 4 часа в сутки уже в течение тридцати лет. Служащие "Наутилус" говорили, что он часто забывает об обеде. Они описывали совещания, длившиеся до двух часов ночи. Они всегда говорили о нем с почтением и характеризовали как эксцентричного гения.

Артур Джонс слушал только себя по многим причинам" и прежде всего потому что был интравертом, сосредоточенным на своем внутреннем мире. Он видел картину мира в целом - он видел лес, а не деревья - и его интуиция и внутреннее чутье были ему опорой. Артур решал проблемы и принимал решения при помощи рационального мышления. Другими словами, он не принимал в расчет личные чувства других и свои собственные в то время, когда воплощал в жизнь свое изобретение или инновацию. Он был очень организован и самостоятельно контролировал практически все. Артур Джонс представляет собой интровертный, интуитивно мыслящий оценивающий тип, который

часто встречается у предпринимателей и инноваторов всего мира, согласно Карлу Юнгу.

Один репортер характеризовал Джонса как "человека, который сделал себя сам и в голове у которого, похоже, встроена микросхема. Человека, обладающего целостностью и пронизательным умом". Тот же самый репортер изображает Джонса "антиобщественным подростком" и "одним из самых злых людей, которых ему доводилось встречать когда-либо". Другой репортер сказал, что Джонс "умышленно равнодушен ко всему, кроме сугубо практического". Джонс сам описывал свой антисоциальный и бунтарский характер: "Когда мне было четырнадцать, я общался исключительно с людьми, которым было за тридцать и сорок лет. Мне было, да и сейчас, совершенно неинтересно со своими сверстниками" (Билгор, 1980).

Еще один представитель средств массовой информации описывает Джонса как "человеческую динамо-машину в шестьдесят лет" и характеризует его как нечто среднее между "коммивояжером, наделенным лживостью змея-соблазнителя, и евангелистом со Среднего Запада". Джонс сам замечал, что его политическая идеология на 64000 миль правее, чем у Гунна Аттилы. Он говорил, что не слишком интересуется обществом и предпочитает надежную компанию своих животных. Они - его убежище, как показывает его невероятное заявление прессе, сделанное в 1983 году: "Я убил семьдесят три человека и шестьсот слонов и сожалею о слонах" (Роберте, 1985). Этот репортер характеризовал Джонса как "садиста-мизантропа - в лучшем случае, и как настоящего маньяка - в худшем". Джонс женился пять раз. Каждая из жен была подростком во время женитьбы. Когда они достигали тридцати, он с ними разводился. Так случалось, что у Джонса было подсознательное стремление удовлетворить свою потребность в женской любви и дружбе, так же как и стремление почувствовать себя юным, путем постоянных покорении молодых женщин. В любом случае он удовлетворял свои эгоистические потребности в стиле, который редко встречается за пределами Голливуда. У Джонса, очевидно, было глубокое подсознательное стремление преодолеть идущий с детства недостаток интимности, привязанности и любви, связанный с отсутствием фигуры матери.

Паранойя присутствовала во многих чертах поведения Артура Джонса. Он постоянно носил кольт 45 калибра, потому что "большинство людей верят в милосердное Провидение, а я верю в практичный Хартфорд" (город, где основано производство кольтов). Он описывал свою философию управления, выражаясь языком Тедди Рузвельта, в ироничном стиле: "Подкрадись и достань автомат Томпсона". Это поведение можно наблюдать на примере системы безопасности в "Джамбо Лэйр", где на мониторах видно все, что делают служащие двадцать четыре часа в сутки. Его подозрительность ко всему человеческому роду становится ясной из его часто цитируемого высказывания о человечестве: "хомо-лунатики, хомо-маньяки и хомо-берсерки".

Дополнительная инновация.

Артур Джонс был заядлым игроком и одержимым инноватором, который продолжал изобретать еще долго после того, как достаточно обеспечил себя. Он использовал успех "Наутилуса" для того чтобы воплотить в жизнь некоторые из его детских мечтаний. Он вкладывал большую часть прибыли от "Наутилуса" в строительство, стоившего 90 млн. дол., комплекса для производства видеопроизводства "Джамбо Лэйр" в середине 80-х. В 1985 году он сообщил средствам массовой информации, что это самый крупный комплекс по производству видеопроизводства в мире. По его выражению, "Эн-Би-Си" будет выглядеть по сравнению с ним как дерьмовая коробка". В это время начало работу его собственное телевидение "Наутилус Телевизион Нетворк" (Телевизионная сеть телевидения Наутилус), которая должна была показывать документальные фильмы и телешоу. Он также стал выпускать тренажер "Наутилус",

предназначенный для домашнего использования, стремясь создать массовый рынок, и еще один тренажер, предназначенный для людей с больной спиной.

Успех бунтарства.

Только бунтарь способен нарушать традиционные догмы и создавать действительно инновационные достижения. Артур Джонс является олицетворением этого типа личности. Мы говорили, что необходимо уметь свободно воплощать свои детские мечты и фантазии, чтобы действительно проявить свою креативность. Артур Джонс всегда позволял себе воплощать свои детские фантазии. Примером этого вызывающего и бунтарского поведения может быть его стремление к взрослым игрушкам. Он лично владел и летал на двух самолетах: реактивном "Боинге-707" и "Сессна Ситэйшн". Его ранчо площадью в 600 акров "Джамбо Лэйр", во Флориде, представляет собой зверинец для диких животных, включая девяносто слонов, три носорога, гориллу, триста аллигаторов, четыреста крокодилов, и множество гремучих змей, черепах и скорпионов. Здесь же располагались штаб-квартира компании "Наутилус" и офисы. Это не была обычная штаб-квартира корпорации, куда можно было пригласить местное банковское общество на чай.

Артур Джонс не является типичным, и нет необходимости идеализировать и использовать в качестве модели его жизненный стиль или тип личности. Он продемонстрировал способности к новаторству и творчеству, выходящие за рамки. Бунтарство было, пожалуй, краеугольным камнем его личности и позволило ему изменить методы физической подготовки во всем мире. Его способность игнорировать экспертов и использовать принцип "созидательного разрушения" - одна из сторон поведения Джонса, которой сложно подражать. Именно бунтарское поведение сделало Артура Джонса настоящим гением инноваций.

ГОВАРД ХЕД - ИНТУИТИВНЫЙ

"Без интуиции мы бы все еще находились в пещерах", - говорит писатель-футурист Мэрилин Фергюсон. Эйнштейн говорил: "Действительно ценный фактор - это интуиция". Уэбстер определил интуицию как "прямое знание и неосознанное постижение". Вестон Эгор, исследователь типов управления, сделал заключение: "Руководители, которые развивают свою интуицию, имеют преимущество над теми, кто этого не делает. Фред Смит из "Федерал Экспресса" сказал: "Если вы хотите стать на путь инноваций, то вы должны, быть способны на интуитивные суждениям."

Согласно Карлу Юнгу, интуиция - это один из четырех основных параметров личности. Керши и Бейтс (последователи Юнга) считали, что люди с интуитивным мышлением принадлежат к авангарду культуры. Они стремятся к компетентности, эффективной работе и при этом воспринимают работу как игру. Кроме того, они утверждают, что эти индивидуумы имеют прекрасные способности к планированию и проектированию, а их обычный девиз - "превосходство во всем". Эти люди - уединенные прагматики, которые используют свою силу в поисках целесообразности. Они энергичны и изобретательны в погоне за знаниями.

Люди, обладающие интуицией, к числу которых относится и Говард Хед, предпочитают решать новые сложные проблемы, пропуская их через свое внутреннее видение реальности. Они добиваются своего, потому что активно используют правое полушарие мозга, прежде чем начать действовать, они образно представляют себе свои цели, препятствия, победу и успех. Доктор Гарфилд, ученый из НАСА, который первым

исследовал астронавтов, доказал, что сильнейшие спортсмены и люди, добивающиеся сверхдостижений, обладают даром предвидения, они, по его словам, увидят все, чувствуют все, переживают все, прежде чем начнут это делать".

Люди, обладающие интуицией, предпочитают абстрактное рациональному, прозрение - поискам, качественное количественному, схоластическое - линейному, мокро - микро, шестое чувство - обычным чувствам, долгосрочное - краткосрочному, предчувствия - точной информации, аналоговое - цифровому и будущее - прошлому. Эти "модели" и "видения" реальности характеризуют правостороннее мышление, которое позволяет исследовать абстрактное и неизвестное. Это и есть предпосылки креативного мышления и широкомасштабных инноваций.

Исследования, проведенные в 1970 году Михалски, показали, что выдающиеся лидеры (все его объекты удвоили прибыль своих фирм в течение пяти лет, и 80 процентов из них продемонстрировали навыки интуитивного мышления) обладают прекогнитивными силами (интуицией) в гораздо большей степени, чем средний человек. Эгор, в другом исследовании, также обнаружил, что руководители, также обладающие интуицией, лучше справляются со своими обязанностями. Большинство современных исследований показывают, что предприниматели имеют больше шансов на успех, если они обладают интуицией. Еще один вывод исследователей: интуиция - это не врожденная, а приобретенная способность. Это подводит к мысли, что существует крайняя необходимость развивать навыки использования интуиции у студентов, обучаемых менеджменту и действительно заинтересованных в повышении эффективности управления. Интуитивные способности необходимо выявить и развить, их недостаток в основном определяется ранним опытом, но такое положение вещей можно изменить.

Одним из примеров того, как можно развить интуитивные способности, служат женщины. Веками женщины держали пальму первенства в обладании интуицией. Но это качество, отнюдь не генетический признак пола, просто они были воспитаны в уверенности, что проявление эмоций - это самая приемлемая форма поведения. Мужчин воспитывают прямо противоположным образом. Им положено подавлять свои эмоции. Культура требовала от женщин быть эмоциональными, чувственными. А отсюда и интуитивные навыки. Большинство же мужчин подавляло присущие им интуитивные способности, так как в понимании общества, быть мужественным - это значит соответствовать роли сильного, сугубо количественномыслящего руководителя. Таким образом, выражение своих чувств считалось прерогативой женщин (загадка женского ума), художников и бунтарей, а на долю мужского пола выпадала жизнь в мире (культурно приемлемом) постоянного самоконтроля.

Дальновидные инноваторы на своем пути преодолевают культурные заградительные барьеры и полагаются на интуицию. В своей созидательной деятельности они используют правостороннее, схоластическое мышление. Говард Хед ярко проявляет этот талант. Личности, обладающие большой интуицией, подобные Говарду Хеду, необходимы для того, чтобы защищать организации от некомпетентных, вызывающих оскомину личностей, одержимых самосохранением и деструктивно влияющих на инновационные процессы.

Экстравертно-интуитивный индивидуум чрезвычайно важен как для экономики, так и для культуры ., он может оказать неоценимую услугу как инициатор или покровитель новых предприятий. Он привносит свои мечты в жизнь, отстаивает их, убедительно и с жаром воплощает их.

Карл Юнг.

Две инновации мирового класса.

Говард Хед произвел революцию в двух видах спорта. Он совершил это благодаря интуитивному подходу, который редко встречается в бизнесе. Его образование (инженерный факультет Гарварда) и первый производственный опыт ("Мартин Эйркрафт") были настоящими образцами воспитания в человеке левостороннего мышления. Однако он остался истинным инноватором, который отыскивал новое, оперируя правосторонним мышлением. Хед использовал свой дар предвидения для того, чтобы произвести настоящую революцию в двух промышленности, но изначально им руководило не стремление изменить промышленность, а желание усовершенствовать собственные способности. Он не был корифеем ни в одном, ни другом виде - лыжах или теннисе - и создал эти две экстраординарные инновационные идеи исключительно для того, чтобы добиваться больших успехов в спорте. Он был совершенно некомпетентен в обоих видах спорта, и эта некомпетентность отразилась на изобретенном им спортивном снаряжении. Он считал, что если он испытывает проблемы, то и у других должны быть те же проблемы, и принялся за их решение. Таким образом, Хед изменил снаряжение, которое считалось незыблемым на протяжении столетней истории этих видов спорта. Сначала он заменил устаревшие деревянные лыжи, по его представлениям, настоящим произведением искусства - металлическими лыжами Хеда. Затем произвел революцию в теннисной промышленности, введя огромные теннисные ракетки "Принц".

Невероятно - значимые инновации Хеда изменили оба вида спорта как для профессионалов, так и для любителей. "Спорте Иллюстрийтед" не доверял обоим "жульническим" изобретениям Хеда до тех пор, пока использовавшие его снаряжение спортсмены не заявили, что отмечают у себя явный прогресс. В итоге журнал признал его изобретение "самой удачной ракеткой за всю историю тенниса". Не нужно было долго думать, чтобы прийти к такому заключению, ведь инновация Хеда стала первым значительным изменением в технологии производства ракеток за последние сто лет. Последним вкладом Хеда в теннисную промышленность была безуспешная попытка Бьерна Борга возвратиться в большой теннис в 1990 году. Борг решил играть своей старой деревянной ракеткой, которая сделала его теннисистом "номер один" в мире в 70-х и начале 80-х годов. Борг был осмеян средствами массовой информации и соперниками, которые предсказывали ему быстрое поражение из-за устаревшей ракетки. Возвращение Борга длилось меньше месяца.

Лидеры теннисной промышленности, которые больше всего критиковали использование материалов космической эры - металла, алюминия и графита - в начале 70-х сменили традиционные деревянные каркасы на металлические. Это был заметный шаг вперед, однако производители абсолютно не учли, что помимо прочности, ракетка должна удовлетворять еще массе изменившихся требований. Эти промышленные лидеры попали в классическую ловушку, пытаясь создать новый продукт, не нарушая "статус-кво" существующей технологии. Их оборонительный подход к инновационному процессу породил продукт, в основе которого лежали новые материалы и старые идеи. Они не хотели отказываться от старой продукции ради совершенно новой. На это был способен только новый в данном бизнесе человек, не внесший в старую индустрию ни финансового, ни психологического вклада.

Промышленные специалисты боялись нарушить существующий порядок вещей. Эксперты не выказали проницательности в вопросе, касающемся размеров теннисной ракетки. Чтобы сказать новое слово, необходим был непрофессионал, не закомплексованный устоявшимися правилами тенниса. Хед "созидательно разрушил" деревянную ракетку. У него уже был опыт "созидательного разрушения" промышленности деревянных (ореховых) лыж и внедрения новшества - металлических лыж. Поэтому он стойко перенес отказы и отрицательные оценки, исходившие от традиционалистов, стремившихся задавить его попытку разрушить их святыни.

Все промышленные лидеры - "Уилсон", "Данлоп", "Спалдинг", "Макгрегор" - отчасти восприняли веяния космической эры и применили в производстве металлы и сплавы, но не посмели отречься от старых технологий, считая традиции незыблемыми. Никто из этих лидеров промышленности не оказался настолько дальновиден, чтобы, создавая свою новинку, продумать размеры ракетки, область удара или какую-либо другую из граней тенниса. В своем интервью "Спорт Иллюстрийтед", цитата из которого приведена ниже, Хед еще раз подтверждает, что именно благодаря интуитивному мышлению он смог достичь успеха там, где другие потерпели поражение:

Приглашение создать нечто новое осталось без ответа, потому что традиционная геометрия настолько укрепилась в сознании людей, что никому не могло прийти в голову, что большее может быть лучше.., больше мудрости в силе воли, чем в голове (Кеннеди, 1980).

Хед в традиционном стиле дальновидных инноваторов не ставил целью своих изобретений зарабатывание денег. Он хотел усовершенствовать свои навыки и решить проблему, которую нашел интересной. Безусловно, каждая его инновация делала его богаче, но его страсть была направлена на решение проблемы, а не на обогащение. Это неизменное свойство любой истинной инновации.

Хед испытывал сильное сопротивление каждому из своих начинаний. Противодействие инновационному процессу - свойство нашего общества, о чем говорил Хед журналу "Скай" ("Лыжный спорт") в 1964 году: "Чем более изобретательна идея, тем большее сопротивление она встречает".

Промышленные лидеры говорили ему каждый раз, когда он терпел неудачу: "Я же тебе говорил". А неудач на его пути было немало. История внедрения новых лыж представляет собой четыре года сильнейших эмоциональных стрессов, настигавших его каждый раз, когда профессионалы лыжного спорта отвергали новую разработку. Эти "профи" сломали 40 пар лыж, которые Хед сделал вручную: каждый раз он был уверен, что они превосходны. Но вновь и вновь слышал их хруст в руках недоверчивых специалистов. После нескольких лет терзаний и разочарований он был вознагражден, услышав от одного профессионала из Вермонта, который в ходе испытаний слетел с холма, сделал быстрый поворот и совершил прыжок, что его продукт лучше деревянных лыж.

Над ракеткой "Принс" иронизировали еще больше, называя это огромное орудие насмешкой, несуразицей, инструментом для дилетантов. Говард купил компанию и возглавил ее. Вице-президент по проектированию говорил ему: "Если бы к нам пришел какой-то другой изобретатель с такой безумно выглядящей ракеткой, мы бы отправили его обратно" (Кеннеди, 1980). Даже после того, как теннисное сообщество признало его новинку достижением, изменившим мир тенниса, "Американское патентное бюро" утверждало, что ракетка не несет в себе ничего радикально нового, а следовательно, не подлежит патентованию. Они требовали от Хеда доказательств того, что ракетка не просто имеет больший размер, а что она действительно процессуально эффективнее. Они отказывались верить, что это изобретение изменит все стандарты производства ракеток и отклоняли заявку на его патентование еще трижды. Их утверждение, что ракетка - это ракетка, и ее дизайн еще не основание для патента, подстегнуло Хеда. Говард описывает этот период:

"Когда я впервые обратился за патентом, инспекторы, которые выступали одновременно и судьями присяжных, отказались удовлетворить мою просьбу, мотивируя это тем, что моя идея - не более чем проявление творчества в моделировании теннисной ракетки" (Кеннеди, 1980).

Хед сохранил непоколебимую уверенность, проявляя тем самым настоящее предпринимательское предвидение. Он снял сливки с тех препятствий, которые уготовило ему Патентное ведомство. Хед создал машину для лабораторных испытаний, оснастив ее высокоскоростными камерами и задокументировал на киноплёнке, что его революционное изобретение обеспечивает повышение силы удара на 20 процентов при увеличении зоны поражения в четыре раза в сравнении с характеристиками традиционной ракетки. Апеллируя статистикой и техникой, он доказал этим неверящим кардинальное различие между возможностями его ракетки и традиционных ракеток. Хед даже обнаружил, что отказ Патентного ведомства сослужил ему добрую службу - он заметил в своей ракетке некоторые существенные возможности, о которых, в противном случае, мог и не догадаться. Он говорил: "Мы были поражены, обнаружив, что лучшим местом для подачи прицельных ударов служит 3-футовая область добавочной длины, область, которая даже не существовала во время игры старыми ракетками". Его старания не прошли даром. После двух лет интенсивной работы и статистического анализа, Патентное ведомство США выдало Говарду Хеду патент j 3,999,756 (1976), действительный в течение семнадцати лет.

Результатом интуитивного подхода Хеда к решению проблемы стали две революционные инновации, которые одновременно изменили мир лыжного спорта и мир тенниса. Хед сказал: "Изобретать лыжи и ракетку я стал не ради денег, я хотел, чтобы они помогли мне. Я способен изобретать тогда, когда мне это действительно нужно. Усилием воли необходимость превращается в достижение" ("Спорте Иллюстрейтед", сентябрь 1980). Лыжный спорт и теннис претерпели радикальные изменения благодаря дальновидности и "воле" этого истинного новатора.

Личная история.

Говард Хед родился в Филадельфии 31 июля 1914 года, в семье, принадлежавшей к высшему слою среднего класса. Его отец был дантистом с частной практикой. (Исследования показали, что самые великие инноваторы имели отцов, занимавшихся собственным бизнесом.) Его старшая сестра была известной писательницей и Говард твердо решил последовать за ней и вступить на литературное поприще в качестве сценариста. Это стремление было настолько сильным, что Говард провел годы, занимаясь литературой и сменил три работы (также связанные с писательской деятельностью), пока не убедился, что эта карьера не является его призванием.

Говард поступил в Гарвард в надежде получить литературное образование, но разочаровался через несколько семестров. На втором курсе он перешел на технический факультет, окончив его с отличием, и в 1936 году получил диплом инженера. Он все еще хотел писать и потому устроился на работу в издательство - был стенографистом, репортером и выпускающим редактором. Дважды был уволен с должности выпускающего редактора новостных агентств и один раз - с должности репортера газеты. Хед бросил писательскую карьеру, только оказавшись перед суровой реальностью крушения надежды. В течение трех лет он получал не более 20 дол. в неделю. В 1939 году он решил пройти тест на определение писательского потенциала и "крайне рассердился и разочаровался, когда обнаружилось, что он обладает самым низким уровнем литературных способностей, чем кто-либо, когда-либо проходивший этот тест". Однако выяснилось, что он обладает поразительными способностями к структурному воображению. Его способность мыслить трехмерно была просто невероятной. Он понял, что его призвание - в интуитивном мышлении и всю войну работал в конструкторском отделе "Глен Мартин Эйркрафт Компани", Балтимор. По роду деятельности Хед сталкивался со структурными инженерными материалами и чертежами, что, несомненно, помогло ему в процессе разработки лыж и ракетки.

Бизнес и личное выживание.

Говард Хед останется в истории как один из величайших инноваторов XX века. Говард неизменно терпел неудачи во всех областях, в которых страстно желал добиться успеха. Рушились надежды, которые он лелеял больше всего. Он отчаянно хотел быть писателем и потерпел сокрушительное поражение. Он хотел научиться искусству лыжного спорта, но потерпел неудачу. Он думал, что теннис станет его утешением, но и здесь его постигла та же участь. Личность, обладающую меньшим темпераментом, эти неудачи, наверное, сломали бы, но Хеда они только подстегнули, став катализатором движения к великим достижениям. Он занимался теннисом и лыжным спортом с упорством голодного зверя до самой смерти в 1991 году. К концу жизни он пришел победителем, но не в спорте, - он стал тем человеком, который, значительнее, чем кто-либо в истории, повлиял на эти виды спорта. Его стремление лично покорить эти "ленивые" виды спорта вылилось в две великие революционные инновации. Он стал сносным теннисистом и лыжником, но настоящий его успех заключался в том, что благодаря интуиции, он смог превратить свою некомпетентность в созидательный успех. Он произвел коренные изменения в этих видах спорта, отразившиеся как на любителях, так и на профессионалах.

В годы второй мировой войны Говард был завсегдатаем на вечеринках и много времени проводил за покером. С одной из компаний коммуникабельный Хед отправился в ставшую для него судьбоносной поездку на лыжный курорт в Стоу, Вермонт, в 1946 году. Он был крепко раздосадован тем, как нелепо катался на деревянных лыжах. Эта поездка стала случайной прелюдией его будущего:

Я был унижен и чувствовал отвращение к тому, как плохо я катаюсь на лыжах, и, что характерно, я был склонен свалить всю вину на эти длинные, неуклюжие деревянные лыжи. По пути домой я поймал себя на том, что хвастаюсь перед военным офицером, сидящим рядом, что могу сделать лыжи намного лучше деревянных из материалов, которые используются в авиастроительной промышленности (Кеннеди, 1961).

Позже Говард замечал, что знай он тогда, что ему придется потратить на это четыре года и сделать сорок моделей лыж, он бы оставил эту затею. Говард уволился из "Мартин" 2 января 1948 года, арендовал комнату в Балтиморе и вступил в мир предпринимательства. Он взял 6000 дол., которые выиграл в свое время в покер и оплатил оборудование и материалы, необходимые для создания первых экземпляров. Он работал день и ночь и за первый год сделал шесть пар лыж, которые были его гордостью и радостью. Говард считал, что ему суждено покататься на металлических лыжах Хеда в 1949 году. Он взял эти лыжи в Вермонт, но один из инструкторов сломал их одну за одной в течение часа. Хед говорил: "Каждый раз, когда одна из них ломалась, ломалось что-то и во мне".

В течение двух следующих зим Хед испытал еще сорок разработок и в 1951 сделал алюминиевые лыжи с фанерным сердечником для прочности, стальными краями для удобства осуществления поворотов и пластиковой ходовой поверхностью для лучшего скольжения. Инструкторы по лыжному спорту не могли сломать их. Он назвал их "Стандарт" и продал за 85 дол., что было непомерной ценой для того времени. Потребовалось какое-то время, чтобы к лыжам привыкли, но через несколько лет они стали общепризнанным символом лыжного спорта. Патент, который Хед получил на металлические лыжи "Стандарт", позволил "Хед Скай" на несколько лет опередить другие фирмы, которые были убеждены, что Хед слишком самонадеян и затеял невозможное. Говард превратил фирму "Хед Скай" в доминирующего производителя лыж. Ему никогда не нравилась игра в управление корпорацией и, в конце концов, в 1969 году он продал "Хед Скай" "Эй-Эм-Эф" за 16 млн. дол. Интуиция и упорство были теми инструментами, благодаря которым Хед увеличил личное состояние на 4,5 млн. дол., полученных от "Эй-Эм-Эф".

Хед подал в отставку, построил теннисный корт на заднем дворе и увлекся теннисом в пятьдесят пять лет. Любитель совершенства во всем, он истратил 5000 дол. на уроки тенниса. Он был настолько неловок в этой игре, что тренер отказался давать дополнительные уроки, если он не купит машину для подачи мячей и не будет тренироваться ежедневно. Хед купил такую машину ("Принс") и, по своему обыкновению, счел ее технически не правильной. Так как она не хотела действовать по его стандартам, Хед разобрал ее на части и переделал по-своему. Затем он позвонил в "Принс" и предложил компании модифицировать машину в соответствии с его новыми стандартами. После сокрушительного столкновения с застойной атмосферой "Принс", он был чрезвычайно раздражен, а в 1971 году купил контрольный пакет ее акций. В короткое время модифицированная машина для подачи мячей "Принс" заняла 50 процентов рынка сбыта подобных изделий.

Но Говард Хед все еще оставался слабым теннисистом. Не сдаваясь в желании улучшить свою игру, Говард конструировал более легкие и более тяжелые ракетки, но это не давало желаемого результата. Однажды, в середине 70-х его посетило интуитивное озарение ("Эврика!"), подсказавшее "сделать ракетку больше". Так же как и другие, он первоначально считал, что размеры ракетки определены незыблемыми правилами. Яркий выраженный перфекционист, Говард решил изучать правила Ассоциации Тенниса С.Ш., касающиеся этого вопроса, и обнаружил, что АТСШ установила правила на все, начиная от разлиновки корта и до длины ворса на мяче. Там были правила, касающиеся упругости струн, предусмотренные для ограничения вращательного момента мячика, и их частоты. Однако размеры ракетки не были установлены. Он был шокирован, прочитав, что правило номер четыре гласит: "Ракетка - это инструмент, предназначенный для удара по мячу" (без всяких комментариев). Говард мог использовать все - от гладильной доски до мухобойки - для того чтобы забивать мяч и улучшить игру. Изобретательность Говарда

Говард немедленно призвал всю свою интуицию (правостороннее мышление) и инженерный опыт (левостороннее мышление) с целью усовершенствовать свою игру и решить проблемы, связанные с дизайном ракетки. Один из инженерных принципов, которым он руководствовался в процессе создания новой ракетки, гласил, что "обратная инерция возрастает с увеличением ширины", то есть, говоря обычным языком, сопротивление широкой ракетки будет больше, чем узкой. Хед спроектировал ракетку, которая была на два дюйма шире и на три дюйма длиннее обычной. Тем самым эффективность увеличилась в четыре раза, ударная поверхность - в три раза, а сила удара - на двадцать процентов. Размер ракетки увеличился на 60 процентов, но в силу того, что в ее производстве использовались новые материалы космической эры, она не стала несколько тяжелее.

Говард сделал несколько ракеток, позвал своих друзей и затеял матч, чтобы посмотреть, действительно ли эти большие ракетки смогут усовершенствовать его игру. И был поражен улучшением. Хед сказал: "Мгновенно я стал играть во много раз лучше". Друзья, которые никогда не испытывали особого желания состязаться с ним в теннисе (они называли его "старый мазила"), пригласили его играть. Если эта новая ракетка смогла помочь шестидесятилетнему неопытному игроку, то она станет благодеянием для остальных. Его деловая проницательность вступила в свои права, и Хед заявил: "Как только я обнаружил, что ракетка помогла мне, я подумал, что могу попробовать выпустить ее на рынок".

Патент Хеда охватывал все ракетки, имевшие область удара от 85 до 130 квадратных дюймов (обычные деревянные ракетки имели 70 квадратных дюймов). Говард говорил о своем изобретении: "Я надеялся на улучшения, но я никогда не мечтал о таком абсолютном улучшении". Его конструкторский фанатизм был причиной того, что успех превзошел его самые смелые мечты. Стремление к техническому изяществу и совершенству привело его к использованию некоторых эзотерических концепций, в

решении некоторых простых проблем. Он представил увеличение скорости полета мяча как "коэффициент возмещения", что, проще говоря, означает - скорость мяча, отскакивающего от ракетки, пропорциональна его скорости столкновения с ракеткой. Обычно после столкновения теннисный мячик сохраняет 57 процентов первоначальной скорости. Начальные испытания показали, что новая ракетка "Принс" обеспечивает коэффициент возмещения в размере 52 процентов, что заставило Говарда задуматься о правоте мнения насчет его ракетки. Неужели он действительно создал "ракетку-чудовище", которая была менее эффективна?

Говард упорно проводил новые испытания и установил, что "сладкая зона" создает значительное увеличение возвратной скорости. Возвратная скорость при ударе по мячу составила 67 процентов в "зоне суперударов" ракетки "Принс", что было на 20 процентов больше, чем у стандартной ракетки. Этот интуитивный гений изобрел то, что журнал "Уорлд Теннис" ("Мировой теннис") назвал "одной из самых инновационных концепций в теннисе".

Характеристика поведения.

Карл Юнг сказал: "Экстравертный, интуитивный тип личности соответствует многим ведущим инноваторам современности". Говард Хед мог бы быть прототипом модели Юнга. Он обладал животным чутьем в классическом стиле экстраверта. Его интуитивные навыки были документально подтверждены Институтом Стивенса много лет назад, когда он подвергся тестированию в надежде узнать, почему столь неудачной была его литературная карьера. Говард использовал рациональный - конструкторский - мыслительный процесс для того, чтобы решить макропроблемы, высвеченные его интуицией. Его элегантные решения были результатом схоластического подхода к проблеме. Упорство Хеда описывала его дочь: "Если ему что-то досаждало, то он менял это". Его жена добавляла: "Говард никогда не сдавался".

В молодости Говард был заядлым игроком, любителем выпивки и вечеринок. Он всегда был перфекционистом. Хед стремился "укрепить" то, что не было разбито. Он хотел сделать вещи совершеннее, упорядоченнее и надежнее. Требования к качеству были для него первичными в разработке новой концепции. Он никогда бы не согласился снизить качество и эффективность. Хед искал совершенства, даже если для этого надо было разрушить существующий порядок вещей. Служащие "Хед Скай" считали, что Говард Хед был очень яркой и, безусловно, харизматической личностью.

Макропредвидение Хеда позволило ему создать новые идеи, до которых человек типа "адаптер", оперирующий левосторонним мышлением, никогда бы не додумался. Это же качество удерживало его от принятия на себя долгосрочных обязанностей руководителя, так как он никогда не считал себя талантливым руководителем. В классическом стиле инноватора он предпочел творить и изобретать, а не соблазняться новыми возможностями. Поэтому он принял решение (после того как его продукты достигли совершенства) продать свою фирму. У него не было желания управлять компанией, если творческий процесс завершился.

Склонность к риску.

Хед, как и все великие предприниматели, имел большую склонность к риску. Он был страстным игроком - вспомните 6000 долларов (его выигрыш), которые он использовал для организации "Хед Скай" в 1948 году. Он взял деньги - все свои сбережения - отказался от должности инженера и вступил в мир предпринимательства. Журнал "Скай" писал, что успех Хеда, в отличие от крупных компаний старого образца, был основан на его личном энтузиазме и решительности:

Он был, несомненно, одержим, безусловно, и относительно необременен акционерами, и был на голову выше всех, кто томился по роскошной жизни, - он был хорошо подготовлен к долгому пробегу ("Скай", январь, 1964).

Его личная жизнь также полна риска. Он не только любил азартные игры, а прогулки на лыжах в Альпах считал ленивым развлечением, равно как и соревнования по теннису. Большинство этих увлечений пришло к нему в том возрасте, когда большинство мужчин, имеющих его образование и жизненный опыт, предпочитают расслабляться при помощи спокойной деятельности. Океанские круизы были не для него. Он любил соревноваться с природой и обладал духом искателя приключений и игрока, которым, пожалуй, обладают большинство великих инноваторов всего мира.

Давая интервью о своем успехе в изобретательстве, Хед говорил: "Люди, которые ходят кругами, пытаются изобрести нечто новое, просто ловят себя за хвост. Лучшие инновации исходят от людей, которые глубоко увлечены стремлением решить проблему" (Кеннеди, 1980). Хед продал "Принс Теннис" компании "Чисбург-Пондс" в 1982 году за 62 млн. дол. Его второй большой риск принес ему 32 миллиона, намного больше, чем первая инновация. В конечном итоге он имел время и деньги, чтобы предаться своим излюбленным хобби - теннису, лыжному спорту, плаванию с аквалангом и более интеллектуальному времяпрепровождению за игрой в бридж, шахматы и чтением "Диалогов" Платона.

Успех интуиции.

Пэм Шрайвер сделала для сверхбольших теннисных ракеток "Принс" то же, что Джимми Коннорс сделал для первых металлических ракеток "Уилсон". Пэм была неизвестным семнадцатилетним подростком, когда участвовала в полуфинале "Ю-Эс Оупен" и стала открытием 1978 года. Жизнерадостная натура Пэм Шрайвер и ее одобрительные отклики о сверхбольшой ракетке "Принс" оказались тем самым необходимым кредитом доверия, который превратил эту ракетку во всемирно известный продукт. Остальное - уже история. Вот перед вами техническое описание одного из достоинств ракетки "Принс", сделанное Говардом: "Степень улучшения, которую обеспечивает "Принс" обратно пропорционально способностям игрока и колеблется от 150 процентов у новичка до 3 процентов у игрока мирового класса". Изобретение Хеда помогло как любителям, так и профессионалам.

Хед верил, что функциональность первична: "Я всецело был озабочен функциональностью, а дизайн оставил на волю случая" (исследование, проведенное Гарвардом, 1967). Не нужно говорить, что его стремление к функциональности преобладало над техническим описанием решения проблемы и над эстетическими соображениями. Это никогда не было так очевидно, как в случае со сверхбольшими ракетками "Принс". Говард Хед, ведомый страстным стремлением к совершенству и, несомненно, исключительной интуицией, изменил мир тенниса и лыжного спорта. Он стремился улучшить личные спортивные навыки и, когда это не получилось, обвинил во всем снаряжение. Затем он решил, что изменить оборудование легче, чем смириться со своей бесперспективностью.

Вик Брейден назвал его изобретение "сачком для бабочек". "Спорте Иллюстрейтед" дала более высокую оценку - "наиболее удачная ракетка в истории тенниса". Журнал "Теннис" писал: "Гениальность Говарда заключается в его способности воображать и создавать воображаемое руками". Говард Хед был очень самокритичным, а порой даже самым суровым критиком. Он говорил: "Если вы откроетесь, мудрость может войти в вас... Я считаю себя изобретателем, инноватором и, возможно, личностью, обладающей даром необычного видения. Но я никогда не считал себя бизнесменом... Вы должны поверить в невозможность этого" (Кеннеди, 1980).

Бартон Клейн из Гарварда дал определение интуитивной силе инноваторов и предпринимателей, подобных Говарду Хеду. В "Динамичной экономике" он сказал:

Если предприниматель хочет привлечь на свою сторону цифры, он должен положиться на интуицию в разработке новых гипотез. Богатство предпринимателя в догадках. Но если его догадки неясны, предприниматель должен довериться своей интуиции.

МАРСЕЛЬ БИЧ - ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ

"Если вы не знаете, куда вам надо идти, то можете выбирать любую дорогу". Гениальные инноваторы знают это лучше других. Марсель Бич настолько уверен в том, что выбрал верное направление пути, что усеял обочины телами тех, кто пытался перейти ему дорогу. Одним из таких был "Жиллетт", которого Бич победил дважды. Бич сфокусировал свое внимание на простом и очевидном и не позволял никому встать на его пути. Его целью было насытить массового потребителя дешевыми, надежными продуктами, которые можно было бы выбросить после того как они исполнят свое прямое назначение. Стратегия Бича заключалась в том, чтобы выявить продукты, использующиеся каждым ежедневно, и при этом настолько дорогие, что вместо того, чтобы их выбросить, владельцы старались бы их ремонтировать. Он рассчитал стоимость продукта, при которой владелец не пожалел бы его выбросить. Такая цена была впервые установлена в 1950 году на одноразовую шариковую ручку и составляла 29 центов, в то время как цены на ручки конкурирующих фирм колебались между 9 и 12,95 дол. Бич мог бы задаться вопросом: "Какой же нужен завод и оборудование, чтобы достичь фабричной себестоимости, необходимой для снижения цены?" Он построил новые производственные мощности и автоматизировал процесс, чтобы, достичь установленных им пределов цены (это противоречит образу мышления крупных фирм). Затем он оснастил рынок разветвленной дистрибьюторской сетью и провел крупную рекламную кампанию, упирая на низкую цену и выгоду (некто вроде "Щелкни своей БИК"). Эта стратегия неоднократно уничтожала всех конкурентов и сделала ручки "Бик", зажигалки "Бик", бритвы "Бик" стандартом одноразовых продуктов массового потребления во всем мире. Ценовая и дистрибьюторская стратегия Марселя послужили не только ему, но и японцам. Американские компании не соответствовали требованиям этого процесса, за исключением нескольких отраслей, к примеру, производства полупроводников.

В философии бизнеса Марселя Бича главенствовал упор на долгосрочные макроэкономические требования массового рынка. Он имел цель и сконцентрировался на ней с цепкостью тигра. Дэнис Вейтли говорит, что большинство людей в мире не достигают своих целей потому, что "они никогда на самом деле, не ставили их на первое место". В этом состоит различие между успешными инноваторами и средними людьми. Настоящие творцы сами формируют и контролируют свою окружающую среду, в то время как средний человек приспосабливается к среде. Маслоу подтверждает это свои исследованием: "Самоактуализирующиеся креативные личности независимы, автономны, и самонаправлены. Только 10 процентов всего населения являются самоактуализированными".

Джордж Бернанд Шоу говорил: "Гении - хозяева реальности". Он имел в виду их способность упрощать сложные события и делать их элегантно простыми. Все инноваторы обладают такой способностью, но Марселю Бичу она присуща как никому другому. Такое впечатление, что они не терпят сложности и обладают мощным, стремлением, делать вещи проще. Хаотическая окружающая среда современности

позволяет предположить, что в будущем мир будет нуждаться во все большем количестве людей, обладающих этим талантом. Доктор Илья Пригожий, лауреат Нобелевской премии, говорил: "Чем сложнее система, тем более она нестабильная. Он сказал, что все организации постоянно колеблются между "самоуничтожением и реорганизацией". Все тринадцать объектов нашей работы смогли сфокусироваться на реорганизации рынка или продукта и приспособить свой продукт к нуждам рынка. Они были способны отобрать простые элегантные решения из хаоса и сложности. Эта способность является основополагающей для всех преуспевающих инноваторов и предпринимателей и наиболее ярко проявляется в деятельности Марселя Бича.

Не так важно знать, где сейчас происходит возмущение, как важно предвидеть где оно будет происходить.

Уэйн Грецки.

Изобретатель Культуры предметов одноразового использования.

Байрон Марсель Бич изобрел первую шариковую ручку для одноразового использования. В течение двух лет, до 1950 года, он разрабатывал дешевую, но удобную ручку и, добившись результата, попытался продать свою идею кому-либо из основных производителей ручек того времени. Они дали ему от ворот поворот - тривиальный сценарий, - заявив, что он не понимает нюансов сложной мировой системы распространения. Ему оставалось выбрать один из трех вариантов: забыть о своей идее; самому выпускать продукт и продавать его через мелких распространителей; организовать собственную компанию по производству ручек и собственную дистрибьюторскую систему. В традициях истинного предпринимателя Байрон Марсель Бич решил создать собственное дело и систему распространения, и с тех пор способ письма в мире изменился навсегда.

Бич был настоящим предпринимателем и был убежден в правильности своих предположений относительно мировых рынков сбыта потребительских товаров. История оправдала сделанную Бичем оценку рынка. Сейчас он продает более трех миллиардов шариковых ручек в год (миллион в день в одних Соединенных Штатах) и его компания, "Сесайт Бик", доминирует на рынках ручек и зажигалок в большинстве стран мира. С тех пор как в 1957 году его первые ручки произвели на рынке настоящую революцию, он захватил 60 процентов рынка Соединенных Штатов. К успеху ручек Бич присовокупил зажигалки и станки для бритья, а сейчас пытается внедрить одноразовую парфюмерию.

Байрон Бич не изобретал шариковую ручку. Ее происхождение связано с именем венгра Ласло Биро, и потому первые шариковые ручки назывались "биромами". Бич даже не был первым массовым производителем шариковых ручек. Рынки Европы и Соединенных Штатов с 1946 года были захвачены американцем по имени Милтон Рейнольдс. Однако изобретение Бича - ручка "Бик", продаваемая за 29 центов в 1953 году, была первой одноразовой (не возобновляемой) ручкой в мире. Продававшиеся до появления "Бик" шариковые ручки считались специализированным и дорогостоящим продуктом. К середине 60-х Марсель производил более миллиарда ручек в год и безболезненно снизил их цену до 10 центов. "Сесайт Бик" с того времени доминирует на всех мировых рынках одноразовых ручек.

Эта "одноразовая культура" была плодом ума бунтаря, иконоборца и трудоголика, который не прислушивался ни к чему, кроме своей интуитивной веры. Он игнорировал оппозиционеров, которые предрекали ему поражение практически на любом рынке, на который он вступал. Например, промышленные специалисты рынка бритвенных принадлежностей, включая "Жиллетт", говорили, что потенциальный рынок одноразовой продукции составляет менее 10 процентов всего потребительского рынка

безопасных бритв. Бич предсказывал, что сможет занять 50 или даже больше процентов рынка бритв. Правда Бича проявилась настолько ярко, что поразила и его самого, повергла в шок всю промышленность - в его распоряжении оказалось более 60 процентов всего рынка, всего лишь через несколько лет после начала производства. - - Марсель Бич является признанным гением-инноватором, который стоит за "культурой одноразовых вещей". Рецепт его успешных инноваций - атаковать новые, неизвестные рынки, вооружившись следующей философией: "Концентрируйся на одном продукте, используемом каждым и ежедневно!" и "Сделай его прочным и дешевым". Его пророческий совет инноваторам всего мира призывает их итерировать специалистов и прислушиваться только к себе: "Своему успеху я обязан тем, что не слушал ничьих советов, кроме моих собственных".

К талантам Байрона Бича можно отнести и уникальную способность чувствовать конъюнктуру рынка одноразовых продуктов массового потребления. В Соединенных Штатах он создал 300000 розничных торговых точек для распространения продукции "Бик", что составляло 93 процента всех розничных продаж в США (большинство конкурентов, например "Жиллетт", были удовлетворены 30 процентами розничных продаж). Это поучительная история успеха в продвижении товаров для любого предприятия, и в особенности для иностранного. Затем Бич организовал сильную предпродажную кампанию, затратив на рекламу 4 млн. дол. Она вызвала такой активный спрос, что покупатели буквально опустошали полки всех 300000 розничных торговых точек.

Личная история.

Марсель Бич родился в Турине, находящемся во франкоязычной северной части Италии. По рождению он был итальянцем и не имел французского гражданства до юношеского возраста. Его отец, Эммануил, был гражданским инженером и постоянно путешествовал. Юность Марсель провел в путешествиях, изучая менталитет южноевропейских наций - итальянцев, испанцев и французов. Эта возможность путешествовать позволила ему увидеть мир в очень раннем возрасте. Исследования показали, что ранний опыт путешествий оказывает значительное влияние на формирование креативности.

Марсель, будучи еще ребенком, учился в Италии, затем два года провел в Мадриде в "Лицей Франсез". Среднее образование он завершил в Доминиканской школе в Бордо, Франция. В восемнадцать лет, во время учебы в хорошо известном "Лицей Карно", предприимчивый Марсель уже занимался продажей фонариков, разнося их в каждый дом Парижа. Он считает, что опыт, полученный в это время, оказал большое влияние на его успех.

Я начал работать в правильном направлении. Я знал, что для того, чтобы стать тем, кем я хочу - "человеком, который делает деньги", - необходимо, как в спорте, начинать тренировать силы в юности (Дьюхарст, 1981).

В университете Марсель изучал математику и философию, а по его окончании устроился на работу в качестве менеджера по продукции в машиностроительную компанию. Он был уверен, что это не станет его постоянной работой, и по вечерам продолжал свое образование. В 1939 году накануне войны в Европе он получил диплом юриста. К этому времени он работал исполнительным менеджером по продажам в "Стефенс" - крупнейшей французской компании, занимающейся производством авторучек. В это время "Стефенс" был основным конкурентом "Уотермен" во Франции и основной силой в национальном бизнесе авторучек. Карьера Бича была прервана войной, и по ее окончании в 1945 году, он был вынужден бороться за свое благополучие.

Бизнес и личное выживание.

После войны Бич и его друг Эдуард Буффард собрали 1000 дол. и купили ветхое помещение в Клиши, пригороде Парижа. Они начали производить там стержни для шариковых авторучек, которые недавно появились на рынке и пользовались большим спросом. На самом деле, это был дорогой и ненадежный новый продукт. Этот опыт заставил Марселя задуматься о создании одноразовых ручек. Он провел четыре года, разрабатывая первую ручку "Бик" и совершенствуя ее функциональные качества.

Большинство лидеров промышленности оказались слишком консервативны, чтобы пуститься в опасные воды, по которым обычно путешествуют инноваторы, такие как Марсель Бич. Страх перед неизвестным послужил причиной того, что они продолжили действовать в стиле, обусловленном левосторонним мышлением и основанном на количественном анализе рыночных возможностей. Такая стратегия, по своей сути, отвергает возможность выхода на новые, неизвестные рынки, до тех пор, пока не появится информация, необходимая для оценки размера рынка или избежания риска. Традиционные руководители отказываются верить в потенциал новых рыночных возможностей до тех пор, пока не получают количественных обоснований. Поэтому они остаются на известных, безопасных, уже существующих рынках, где их мыслительный аппарат чувствует себя вполне комфортно. Такие дальновидные люди, как Марсель Бич, - не из этой породы.

Бич испытал такое же сопротивление новому и неизвестному, как и Тернер, Джонс, Бушнель, Джобс, Лир и равно как герои прошлого - Галилеи, Эдисон и Белл. Бич создавал и дорабатывал свою одноразовую шариковую ручку, начиная с 1949 года. Основным критерием его усилий были "максимальная полезность - минимальная цена" шариковой ручки. Она должна была хорошо писать в течение отведенного ей времени, а отслужив свой срок, должна была быть выброшена, поскольку имела минимальную цену.

Первый образец Марсель закончил в 1950 году и предложил свою идею шести фирмам, для которых производил стержни. Одной из этих фирм была крупная и заслуженная американская фирма "Уотерменс", которую позже Бич приобрел. Он дал этим фирмам возможность первыми внедрить его идею, выплатив его фирме только авторский гонорар. Они отказались, как того и следовало ожидать, от боящихся риска промышленных экспертов, и Бич решил самостоятельно развивать производство и, по его словам, "поставил все на шариковую ручку".

Когда в ноябре 1953 года Марсель представил первую ручку "Бик" во Франции, она незамедлительно стала хитом. В течение трех лет он продавал четверть миллиона ручек в день и стремился снизить цену еще. Это испугало компании, производившие однотипные, дорогие, традиционные ручки, которые так и остались на старте в гонке за лидерство на массовом рынке письменных принадлежностей. Бич сам был испуган величиной спроса на его новые ручки:

По моим самым оптимистичным оценкам, я рассчитывал продавать 10000 шариковых ручек в день. Менее чем за три года мы достигли уровня в 200000 - 250000 ручек в день. Это был настолько большой успех, что мне показался недалеким тот день, когда мы захватим зарубежные рынки (Дьюхарст, 1981).

И он предпринял атаку. Марсель немедленно составил агрессивный план завоевания мирового рынка письменных принадлежностей. Немедленно он получил лицензионные права на свой патент от "Биро", для того чтобы избежать любого судебного разбирательства, связанного с нарушением патентных прав. Затем он приобрел британскую фирму "Биро-Свон", которая доминировала на англоязычных рынках Европы и Австралии. С приобретением "Биро-Свон" Марсель одновременно получил в

свое распоряжение квалифицированных менеджеров и "ноу-хау" внедрения товаров на огромные британские рынки. Он использовал свои лицензионные права на британских рынках, чтобы получить знания, необходимые для планируемого им вторжения в Штаты. Это приобретение стоило 1,5 млн. франков (300000 дол.), но обеспечило ему прямой доступ на австралийский, новозеландский и канадский рынки.

В течение следующего года Бич приобрел шведскую фирму "Бэллограф" и приступил к исполнению своей стратегии вхождения на американский рынок. Компанию "Уотермен Пен", Коннектикут, он приобрел в 1958 году. В течение десятилетия он продавал в Америке по 330 миллионов ручек в год - более чем 1,5 ручек на каждого американца.

Вступив в 1957 году на огромный американский рынок торговли ручками. Бич столкнулся с яростной конкуренцией со стороны "Жиллетт Пейпер-Майт". Труднее всего было преодолеть ужасную репутацию, которую шариковые ручки снискали в Америке. Первые предприниматели продавали поддельные (плохие) товары и сильно разочаровали покупателей. Эти пионеры стремились сделать быстрые деньги, вызвав кратковременный интерес покупателей, и, в конечном итоге, сформировали скептическое отношение к шариковым ручкам. Бич превратил негативное отношение в позитивное в классическом стиле дальновидных инноваторов. Его 4 миллионная рекламная кампания "испытательный тест" была призвана опровергнуть имидж шариковых ручек как низкокачественных продуктов. Эта массивная кампания, проведенная по национальному телевидению, изображала шариковые ручки "Бик Стик" просверливающими стены, пиущими по льду, обжигаемыми в огне, их топтали танцоры "фламенко" и выстреливали из ружья. Затем коммерсант продемонстрировал, что ручки продолжают писать просто великолепно, и к тому же упоминалось, что у них очень доступная цена - всего 29 центов!

Взяв в свои руки рынок ручек, Бич начал наступление на индустрию сигаретных зажигалок. Он доказал, что проведенная им впечатляющая инновация в производстве ручек и продвижении их на рынок - это не подарок судьбы, а плод его гения. Он проник на рынок невозобновляемых зажигалок, установив на свой продукт цену на 30 процентов ниже конкурентной. Затем, на смену гениальной рекламе ручек, пришла еще более успешная рекламная кампания. Телевизионная реклама "Щелкни своей Бик" стала поводом для шуток и часто использовалась в комедиях. Остроумный лозунг послужил началом конкурентных войн против зажигалок "Жиллетт Крикет".

Бич был чрезвычайно агрессивен в проведении маркетинговой кампании, потому что столкнулся с необходимостью конкурировать со "свободным ресурсом" - спичками. Спички были причиной того, что многие фирмы, лидировавшие в производстве зажигалок, считали, что идея одноразовых зажигалок не прозвучит. Бич по своему обыкновению проигнорировал специалистов и привел свой новый продукт к несомненному успеху. Успех начинания с зажигалками был еще более ярким, чем предваривший его успех авторучек, и, в конечном итоге, Бич заставил капитулировать и уйти из бизнеса могущественную "Жиллетт". "Жиллетт", в конце концов, признала, сколь трудно ему было выдерживать постоянную ценовую конкуренцию с "Бик", покинула рынок в середине 80-х.

"Бик" начала битву с "Жиллетт" за рынки сбыта зажигалок и ручек и вышла из нее победителем. Этот успех вселил в неукротимого Бича уверенность для того, чтобы вступить в борьбу за оплот "Жиллетт" - рынок бритв. Марсель Бич, настоящий любитель соревнований, не мог сопротивляться соблазну создать рынок одноразовых бритв, которого "Жиллетт" сознательно избегала. Одноразовые бритвы представляли настоящую угрозу ключевому продукту "Жиллетт" (ее хлебу с маслом), что и объясняло ее стратегию. Когда Бич начал маркетинговую экспертизу своей новой одноразовой бритвы во Франции, "Жиллетт" и другие промышленные специалисты утверждали, что он сумасшедший. Бич рассчитал предполагаемые размеры рынка (40-50 процентов) для

своих безопасных бритв. Промышленные специалисты говорили, что он "сумасшедший" и что его продукции доступно максимум 10 процентов существующего рынка.

Марсель Бич их проигнорировал и безапелляционно доказал ошибочность их мнения, представив одноразовые бритвы "Бик" в 1976 году. Успех превзошел даже самые смелые ожидания Бича, и сейчас его продукция занимает около 62 процентов всего рынка безопасных бритв в США. В некоторых странах Третьего Мира его доля еще больше. Однако, в отличие от ручек и зажигалок, приоритет на этом рынке пришел к нему не сразу. "Жиллетт" боялась вторжения "Бик" и в 1976 году выпустила новый сильный продукт - "Хорошие новости". Но бритва "Бик" отстояла себя даже на родном для "Жиллетт" рынке и в 1990 году ее доля составила 45 процентов. "Жиллетт" удалось сдержать рост доли "Бик" на рынке и сохранить свое доминирующее положение.

Без Марселя Бича "Жиллетт", вероятно, никогда бы не вступила на рынок одноразовых бритв. Ею руководил принцип самосохранения и защиты своего рынка. Ключевые фигуры в руководстве "Жиллетт" считали, что одноразовый рынок поглотит их основной бизнес. Такое мышление приводит к потере рынков. Именно поэтому Марсель Бич имеет полное право считаться отцом индустрии одноразовых бритв. Созидательное разрушение было силой Марселя, а безопасные бритвы были третьим решающим ударом гения инноваций, который окончательно сформировал одноразовую культуру.

Характеристика поведения.

Марселя Бича можно назвать динамичным трудоголиком. Он чрезвычайно азартен. Четырехкратное участие в автогонках на кубок Америки доказывает его упорство. Он интроверт, а следовательно, получает энергию из своего внутреннего мира идей, эмоций и впечатлений. Он обладает шестым чувством - интуицией, которая позволяет ему видеть крупную (макро) картину мира. Согласно типологии Юнга, Бич относится к типу ИНМО, что делает его "неутомимым, мыслящим и действующим инноватором". Бич также является представителем "авангарда передовых деятелей культуры". Исследования также показали, что личности этого типа очень изобретательны и наделены логическим мышлением. Психологический портрет типа личности, к которому принадлежит Бич, звучит буквально как биографическое эссе Марселя Бича:

Интуитивно-мыслящие руководители видят новые перспективы, которые можно исследовать, новые программы для развития, новые организационные структуры, которые можно воплощать, новые здания, которые можно построить. Интуитивно мыслящие руководители могут оживить персонал, мобилизовать энергию и создать яркие и долгосрочные изменения. НМ-лидеры имеют особую харизму - харизму идеи. Мощный и ясный образ новой мечты является источником их великой силы. (Берне, 1988).

Вышеизложенный портрет является прекрасным описанием Марселя Бича-бизнесмена. Его личная жизнь - это совсем другая история. В стремлении защитить свою личную жизнь от любопытных взглядов он может соперничать с Говардом Хьюгсом, Фредом Смитом, Солом Прайсом и Стивом Джобсом. Он избегает интервью и отказывается фотографироваться. Однажды он дал интервью журналу "Френч", которое называлось "Лицом к лицу", но отказался сфотографироваться, и страница для фотографии вышла пустой. Бич - это живущий уединенно гений-инноватор, которого можно считать классическим примером модерниста, бунтаря, иконоборца, и, согласно "Тайм" (декабрь 1972), "упорным, убежденным предпринимателем".

Именно упорство и агрессивность двигали Марселем Бичем на его пути к доминированию в своем бизнесе по всему миру. Непокколебимая уверенность в себе, исключительное самоуважение, и просто необыкновенная интуиция, были сфокусированы на достижении целей и никогда не подводили его. Личность Марселя

основана на непоколебимой самоуверенности, которая вела его к освоению новых рынков при помощи новых идей и концепций, никогда не существовавших ранее. Дальновидность Бича, обусловленная темпераментом Прометея, выделяет его среди обычных консервативных французов.

Склонность к риску.

Бич был азартен, и, как большинство любителей состязаний, не боялся идти на большой риск ради больших потенциальных возможностей. Его торговые разработки демонстрируют большую предрасположенность к риску. Его редкие высказывания в прессе свидетельствуют о том, что он силен и азартен. Описывая свои успехи в бизнесе, он пользуется терминологией атлетических состязаний. Он был сосредоточен на победе, что, соответственно, не внушало истеблишменту любви к нему.

Французские банкиры долгое время отказывали ему в кредитовании, объясняя это тем, что он "слишком неосторожен". Он не может забыть им этого до сих пор, пользуясь их услугами только в случае крайней необходимости. Журнал "Тайм" в статье, опубликованной в 1972 году, писал, что он "испытывает отвращение к технократам, компьютерам и заимствованию денег". Создавая культуру предметов одноразового использования, Бич каким-то таинственным чутьем уловил потребности поколения, находящегося в постоянной спешке. Поколение "шока будущего" уже появилось и Бич сделал свой вклад в его рост. Его рыночная философия, основанная на создании дешевых, надежных и не возобновляемых продуктов, была привязана ко времени и обществу, которое не хотело тратить время на ремонт потребительских продуктов.

Когда люди или фирмы быстро движутся к намеченной цели или рынку, они склонны совершать ошибки. Другим словами, классическая кривая "риск-выгодам показывает, что быстрота рискованна, а медлительность более безопасна. Это так же верно для бизнеса, как и для дорожного движения. Марселя Бича всегда обвиняли в том, что он движется слишком быстро. "Нью-Йорк Тайме" назвала его "быстродвижущимся предпринимателем", конкуренты постоянно изумлялись скорости его внедрения на новый рынок и его освоения, банкиров приводила в замешательство его стремительность. В скорости - его сила, и, отпугнув остальных, она стала его дорогой к успеху.

Успех "одноразовости".

Марсель Бич больше всех ответствен за возникновение одноразовой культуры. Его целенаправленная изобретательность изменила покупательские пристрастия общества и способы использования письменных принадлежностей, зажигалок и безопасных бритв во всем мире. Его созидательное разрушение статичных рынков было гениальной инновацией.

Огромное удовольствие Бич получал от соревнований на яхтах. Он четыре раза участвовал в регате за "Американский кубок". Желание победить заставило его затратить 3 млн. дол. для участия в регате 1970 года на шлюпе "Франс". Он и его команда по 14 часов в день занимались подготовкой к этому событию, только для того, чтобы позорно потеряться в тумане около Ньюпорта. Бич имеет десять детей от двух браков и последней любовницы. Одна из его цитат, посвященная описанию предпринимательского процесса, наглядно обрисовывает его новаторское чутье:

Вы знакомы с виндсерфингом? Да, это мой метод. Успех в виндсерфинге требует совершенного мастерства владения доской и максимального использования возможностей. Кроме того, вы должны иметь полную свободу движений; никаких акционеров или банкиров - они могут стать ненужным балластом. (Дьюхарст, 1981).

Марсель Бич мастерски определил нужды общества. Он был дальновидным инноватором и игнорировал истеблишмент в своем стремительном марше к новому и лучшему пути. Его чутье опиралось на устремленность к достижению целей любой ценой. Разрушение старого было частью его движения к успеху. Он обладал большими способностями в превращении сложных продуктов и рынков в более простые.

НОЛАН БУШНЕЛЬ - САМОУВЕРЕННЫЙ

В статье о предпринимательстве, недавно помещенной в "Уолл-стрит Джорнал", было сделано следующее заключение: "Все преуспевшие предприниматели обладают невероятной самоуверенностью". Деннис Вэйтли в "Психологии победы" говорит: "У победителей сильно развита вера в себя и свои достоинства." "Маккинси и К" в 1983 году проводила исследования личностей предпринимателей и установила: "Личностное излучение громадно, поразительная уверенность в себе. Максвелл Уолте в "Психокибернетике" писал: "Наиболее важное открытие нашего века в области психологии - это постижение сути самосознания.., поведения, личные качества и достижения напрямую зависят от самосознания". Воплощением высокого самосознания и уверенности может служить Нолан Бушнель, прославившийся созданием "Понг".

Креативные личности и инноваторы верят. Они верят в себя и в свои решения, и предают забвению тех, кто не разделяет их точки зрения. Они демонстрируют такую уверенность в своих идеях, что страх перед поражением, преследующий других людей, отступает. Ярким представителем этого типа является Нолан, обладающий просто пугающей самоуверенностью. "Форчун" нашел определение его уверенности - "эгоистический шарм". Билл Лир в этом похож на него. Вот что писал о Лире журнал "Флайинг": "Самоуверенность - это была, пожалуй, его основная черта. Уверенность Тома Монагена была легендарной. "Плейбой" описывает Акио Мориту, владельца "Сони", как обладателя "беспечной самоуверенности, заставлявшей думать, что этот человек знает, где располагаются рычаги мира и как ими управлять". Об этом хорошо сказал Шекспир: "Верь в свою правоту - и с такой же уверенностью, как в том, что ночь следует за днем. Я утверждаю, что никто не сможет тебя обмануть". Креативные личности понимают это лучше всех.

Альфред Адлер писал: "Мнение человека о себе и о мире определяет все его психологические процессы" (1918). Опыт победителей подтверждает эту теорию абсолютной зависимости жизненного успеха от психологической самооценки. Когда победители совершают ошибки, они подвергают себя позитивной критике - "в следующий раз будет лучше, в то время как неудачники имеют тенденцию заниматься самобичеванием и уходить в негатив. Фактически, нет особой разницы между ведущими предпринимателями и выдающимися спортсменами. Разделить людей можно только на "победителей", которые задаются вопросом, "что я должен сделать, чтобы победить", и на "неудачников", которые думают "как бы не проиграть". Уоррен Беннис, педагог-писатель, подробно изучал феномен лидеров и пришел к выводу: "Лидеры самодостаточны, самоуверенны и воистину харизматичны... Пример этих лидеров свидетельствует не просто о необходимости, но об исключительной важности самоуверенности".

В своей иерархии качеств, необходимых для самореализации, Маслоу ставит самоуважение на второе место по значимости. Исследования, проводимые в последнее время, все больше и больше склоняются к признанию того, что низкое самоуважение является основной причиной дисфункциональных проблем у детей и взрослых. Повышение самоуважения является для них единственным средством побороть свои невзгоды. Это то, что помогает инноваторам не сбиться с пути и то, что Уэбстер

называет "убежденностью, решимостью, определенностью и самоуверенностью". Маслоу определил это как престиж и силу личности. Эйнштейн провалился на вступительных экзаменах в колледж, но был скорее готов переписать учебники, чем усомниться в себе. Говард Хед не мог кататься на лыжах и играть в теннис, но видел причину не в отсутствии способностей, а в несовершенстве снаряжения, и изменил его. Лир и Бушнель пережили такой круговорот взлетов и падений, как никто другой, и всегда лишь самоуважение позволяло им преодолеть все невзгоды. Позитивная самооценка - это основа креативного успеха. Деннис Уэйтли утверждает: "Самые преуспевшие люди верят в свою самооценку... Возможно, больше чем любое другое качество, здоровая самоуверенность открывает путь к большим достижениям и счастью".

Портрет личности, обладающей высокой креативностью, состоит из самоуважения, гибкости, согласия с собой, отрицания социальных рамок и чужих мнений и сильной мотивации к достижениям.

Дональд Маккиннон, Институт оценки и исследования личности.

Отец индустрии видеоигр.

"Король Понг" - такое прозвище дали Нолану средства массовой информации Силиконовой долины. Это прозвище связано с тем, что Нолан был страстным игроком и признанным королем игр. Во время игры он проявлял запальчивость и увлеченность ребенка.

"Понг" стала детищем его страстного желания создать игровой автомат с массово-популярной игрой. Нолан прибег к названию "Понг", поскольку именно такой звук издавала видео-ракетка при ударе по видео-мячу. Это название также содержало намек на то, что правила игры строились по принципу пинг-понга. Прозвище "Король Понг" также отдает дань Нолану, как признанному основателю индустрии видеоигр в Америке.

Нолан - настоящий свободолюбивый весельчак, который частенько "забывал" путь домой, если у него хорошо шла игра или на пути ему встречалась дружелюбная леди. Он обладал игривым и фривольным темпераментом подростка и, казалось, что только маскируется под бородатого, внушительного (6 футов 4 дюйма) мужчину средних лет. Ничем не отличавшаяся от детской любовь Нолана к играм и мальчишеский дух были его проводниками на пути к созданию индустрии видеоигр. Это было его любимым делом (в соответствии с описанием Горацио Альджера). Без позитивной самоуверенности Нолан никогда бы не смог привлечь верных последователей, при помощи которых впоследствии осуществил свои инновационные идеи.

"Понг" была второй попыткой Нолана выйти на рынок видеоигр. Первой была игра под названием "Компьютерный космос", которая с треском провалилась из-за сложности и дороговизны. К игре прилагалась инструкция, слишком сложная для среднего игрока видеосалона. В "Понг" он предусмотрел простоту, делавшую ее понятной даже новичку. Выпущенная в 1972 году, она стала хитом 1973 и 1974 годов. "Понг" изменила мир видеоигр во многих направлениях. Она изменила стандарты игровых автоматов, упрочила место, отведенное видеоиграм в обществе, и привлекла множество потребителей. Она стала пионером массового рынка видеоигр. "Понг" изменила сущность видеосалонных игр, домашних телевизионных (картриджных), компьютерных (ПК) игр, и появившихся недавно игр для взрослых ("Звездные войны"), в которые играют Пентагон и НАСА.

"Понг" не был первой компьютерной видеоигрой. Все началось с домашней телевизионной игры "Одиссея Магнавокс". Но тем не менее именно "Понг" стал первой

видеоигрой массового выпуска. Она произвела настоящую революцию и фактически основала новую индустрию. "Понг" также первой среди видеоигр получила признание опытных игроков и компьютерных знатоков.

Инновационная технология.

Вездесущие автоматы типа "пинболл" доминировали в индустрии игровых автоматов в начале 70-х. Это были большие электромеханические машины, технологически негибкие, требовавшие интенсивного обслуживания и оснащенные несовершенной системой передачи изображения. Электромеханические фирмы-производители, будучи заинтересованы в сохранении своих позиций в этом виде промышленности, отказывались применять технологии, рожденные вне их недр. Этот близорукий образ мышления промышленных лидеров дал шанс новым фирмам, которые видели возможности недавно возникших новых технологий, основанных на использовании микросхем.

Фирмы Силиконовой долины были сведущи и понимали удобства новой технологии, основанной на интегральных микросхемах. Это позволило им стать первопроходцами в создании электронных видеоигр. По такому же сценарию развивались события и в других отраслях, специалисты которых были поражены мощностью интегральных микросхем и возможностями для увеличения объема памяти. Производства калькуляторов, электронных часов и телефонов прошли через те же метаморфозы, что и индустрия игр в середине 1970-х. В 1971 году "Интел" изобрела микропроцессор. Это событие случайно совпало с начинаниями "Атари", и технологический прорыв в электронике явился катализатором развития индустрии игр.

Видеоигра стала пасынком появившейся технологии игровых микросхем, которая давала возможность помещать все больший и больший объем памяти на небольших носителях, называемых микросхемами, которые в свою очередь становились все миниатюрнее. Революция в микрокосме микрокомпьютерных технологий стала движущей силой в развитии видеоигр, карманных калькуляторов, электронных часов, персональных компьютеров и электронных телефонов. Все эти продукты были созданы в середине 70-х, став побочными продуктами новой технологии. Те фирмы, которые не смогли приспособиться к миру электроники, не выжили. Бушнель был дитя технологии, и поэтому он стал отцом промышленности видеоигр.

Бушнель и "Атари" фактически создали три сегмента рынка видеоигр. Первый принадлежал "Понг" - игре для видеосалонов, которая вышла на рынок в 1972 году. Второй, домашняя телеверсия "Понг", предназначена для домашних телевизоров. В 1974 году эта игра продавалась только имевшей эксклюзивные права фирмой "Сирз". Третий сегмент занимала загружающаяся при помощи картриджа игровая система. Этот принцип позволял потребителям менять игры и обмениваться ими, и имел что-то общее с придуманной в свое время идеей менять лезвие вместо бритвы. Видео-компьютерная система стала стандартом промышленности и доминировала на рынке домашних телевизионных игр с 1977 по 1983 год. Она была предшественницей нынешних игр "Нинтендо", сделавших игровые картриджи обязательным предметом в списках рождественских подарков для детей.

Близорукость специалистов.

Сначала в 1972 году Нолан предполагал продать идею игры "Понг" фирме "Бэлли Мидуэй". Первоначально он видел свою роль в качестве проектировщика видеоигр и намеревался продавать лицензии на их производство таким крупным производителям как "Бэлли". Так начиналась "Атари". Отправляясь в Чикаго, чтобы продемонстрировать "Понг" исполнительным руководителям "Бэлли", Нолан был уверен, что они увидят потенциал "Понг" и купят лицензию. Но он получил такую же поддержку, какую оказал

Стиву Джобсу и его "Эппл Компьютеру" всего лишь четыре года спустя. Специалисты отвергли его предложение, сделав безнадежный вывод: "Кто будет стоять перед телеэкраном и играть в игру, которая не предполагает никаких физических воздействий как "пинбол"?" Но это не обескуражило Бушнеля. Он надел свой сверстехнологичный плащ, прилетел домой в Лос-Гейтос и разместил "Понг" в одиноко стоящем баре, "Энди Кэпс" в Саннивелли (Солнечной долине). Он хотел показать миру, на что годится его игра.

Революция "Понг".

Устанавливая игру в "Энди Кэпс", Нолан относился к этому как к испытанию привлекательности "Понг" для молодежи. Он хотел доказать, что она вызовет не меньший интерес, чем громоздкие игровые автоматы. В случае успеха игра должна была принести сумму, необходимую для оплаты дистрибьюторских капиталовложений в течение двенадцати - шестнадцати недель. Это означало, что "Понг" должна была зарабатывать по 40-50 дол. в неделю. Это позволило бы ей соперничать со старыми игровыми автоматами. Владелец "Энди Кэпс" позвонил ему через два дня и сказал: "Убери отсюда эту чертову игру. Она не работает и расстраивает моих клиентов".

Нолан вооружился различными микросхемами и тестерами, необходимыми приборами для того, чтобы починить игру, но не нашел никакой неисправности. В последнюю очередь он решил проверить механизм приема и хранения монет. Когда он открыл ящик с монетами, четвертаки разлетелись в разные стороны - всего их было 1200 штук. "Понг" сломался потому, что пользовался успехом. Емкость для денег была рассчитана максимум на 300 монет в четверть доллара, что считалось неслыханным сбором и не удавалось еще ни одной игре. Энтузиазму Нолана не было предела. Опыт, поставленный в "Энди Кэпс", превзошел все его ожидания и заставил его забыть о лицензировании и немедленно добиваться эксклюзивных прав на производство.

Компания Хиппи.

Вначале "Атари" представляла собой финансовый кошмар. Нехватка финансовых ресурсов сопровождалась еще большей нехваткой производственного оборудования и опыта управления. Нолан нанимал на производственные линии байкеров, хиппи, отщепенцев и хулиганов, обладавших хотя бы минимальной квалификацией. Пройти через производственную зону было все равно, что преодолеть уровень игры "Звездные войны". Обычным нарядом были узкие футболки и сандалии. От длинноволосых, небрежно одетых рабочих шел запах, напоминавший завод по переработке удобрений. Настроение было развязным и сумасшедшим. Вечеринки с пивом стали регулярными, и начало сборки какой-либо новой детали служило достаточным поводом, чтобы прекратить работу на день.

Дух, царивший в "Атари", был под стать куражливому темпераменту Нолана. Однажды, когда элегантно одетые покупатели изъявили желание осмотреть завод, Бушнель заставил своих пестрых служащих спрятаться в больших упаковочных картонных коробках и не показываться до окончания экскурсии. В Силиконовой долине "Атари" заработала репутацию "долины чудес". Эта репутация была такой же прочной, как и гештальт-психоделика, которая в те дни распространилась всего лишь в пятидесяти милях к северу, в Сан-Франциско. Однако, спрос на "Понг" был настолько высок, что "Атари" преодолела и некомпетентность, и неопытность, и недостаток финансов. Она была одной из очень малого числа компаний Силиконовой долины, набравших обороты в эти мрачные дни 1973 и 1974. Она росла очень быстро, спасаясь от банкротства только благодаря энтузиазму. Бушнель ввел двенадцати-шестнадцати часовой рабочий день и практически не платил зарплату.

Первую салонную версию "Понг" "Атари" выпустила в ноябре 1972 года и в 1973 году получила прибыль в размере 3,2 млн. дол. В 1974 году было продано восемь тысяч экземпляров по цене 1200 дол., доход составил 9,6 млн. дол. Лучшие на тот момент салонные игры приносили по 45 - 60 дол. в неделю. А средний доход "Понг" составлял около 200 дол. в неделю. Это было революционное изменение в застойной индустрии игровых автоматов.

Видеоигры стали пользоваться успехом и привлекли множество конкурентов, новых распространителей и новых игроков. В силу популярности эти игры можно было найти в университетских городках, аэропортах и других местах, и их судьба была так не похожа на судьбу старых игровых автоматов, которые одиноко стояли в пустых залах. Конкуренты размножались быстрее, чем игры, и чрезвычайно способствовали расширению нового рынка. Интересно, что "Мидуэй Бэлли" все-таки лицензировала "Понг" и фактически выпустила за 1973 - 74 гг, больше игр, чем "Атари".

"Атари" выступила с обоймой новых игр: "Супер Понг", "Гранд Трэк" (Великий путь), "Квадра Понг", "Спэйс Рейс" (Космические гонки) и "Тач ми" (Дотронься до меня). Через некоторое время последовали "Брикаут" (Вспышка), "Спринт-2", "Найт Драйвер" (Ночной ездок), "Леманс" и "Гранд Прикс". Бум видеоигр все нарастал и достиг апогея в 1979 году. Это был год, когда на рынке появились "Спейс Энвейдерс" (Космические захватчики). Выбор времени был безупречный. Фильм "Звездные войны" был на вершине популярности, и "Космические захватчики" стали самой массовой игрой в истории. И потрясли мир видеоигр больше, чем любая другая игра со времен "Понг". "Атари" продавала ее в разных вариантах: на картриджах, непосредственно как видеоигру и как игру для досуга.

Видеоигры стали любимым времяпрепровождением в большинстве американских семей. Отцы и дети вместе играли в видеосалонах и гостиницах. Месторасположение игр выбиралось с учетом того, чтобы они были доступны для разных групп игроков - бизнесменов, семей, учеников колледжей. Новые высокотехнологичные, сложные игры способствовали как интеллектуальному, так и физическому развитию. Исследователи доказали, что у игроков улучшается координация движений. Времена безлюдных игровых салонов канули в лету. Микропроцессорная технология изменила образ игровых автоматов и расширила рынки за счет вовлечения студентов (университетские игровые центры) и семей (игровые залы в традиционных местах семейного отдыха, например, в пиццериях).

Ежегодный доход "Атари" перевалил миллиардный рубеж в 1981 году. К десятилетнему юбилею в 1982 году "Атари" отпраздновала достижение двухмиллиардного уровня дохода, став лидером среди быстрорастущих компаний. "Атари" держала 80 процентов рынка и снабжала играми 17 процентов американских семей. В 1981 году, когда увлечение видеоиграми достигло своего апогея, годовой доход видеопромышленности составлял 6 млрд. дол., что более чем в два раза превышало кассовые сборы голливудских фильмов. Это вдвое больше годового дохода всех вместе взятых казино Лас-Вегаса, в три раза больше доходов от телевизионных демонстраций и сборов от продажи билетов на матчи профессионального баскетбола, бейсбола и футбола, в четыре раза больше доходов от концертных выступлений и выпускаемых дисков рок-звезд. Семьдесят пять тысяч человеко-лет было проведено за видеоиграми в один лишь этот год. Мечта Бушнеля впитала психологию поколения и сделала игру удовольствием.

Личная История.

Как Возняк, Джобс, Морита и Гейтс, Бушнель был дитя микропроцессорной технологии. Он родился в 1943 году в Клиарфилде, Юта, и вырос в семье мормонов, глубоко почитавших европейскую трудовую этику. Его отец был каменщиком, имел свое дело,

был беззаветно предан работе, воспитал в Нолане такое же отношение к труду. Его девиз был:

"Много работай и многого сможешь добиться". Нолан хорошо усвоил этот урок. Он был большим любителем паять, и в десять лет смастерил примитивный радиоприемник. Он чинил телевизоры, радиоприемники, стиральные машины и подрабатывал в разных местах во время учебы в школе. После того как однажды он проиграл в покер деньги, предназначенные для платы за обучение в колледже, ему пришлось устроиться на работу в "Лэгуна Эмюзмент Парк" (Лагуна Развлечений). Нолан работал зазывалой, угадывал вес, играл в питч с молочными бутылками. Этот опыт воспитал в нем страстную увлеченность играми, а также помог понять образ мышления, желания и мотивацию игроков. Трудно переоценить влияние, которое оказал этот ранний опыт на его дальнейшие успехи в популяризации компьютерных игр.

Во время учебы в университете Нолан работал управляющим сектора игр в парке "Лагуна Развлечений". По его собственным словам, он был бедным студентом. В это время к Бушнелю приклеилось прозвище "янки-игрок", преследовавшее его и тогда, когда он повзрослел. Без сомнения, игры должны были стать его дорогой к успеху. Они же стали ахиллесовой пятой его образования, так же как и для Акио Мориты, создателя "Сони". Каждую свободную минуту от работы в парке, он проводил за играми. Игры были повинны в том, что Нолан получил самые низкие баллы в дипломе об окончании факультета электроники университета Юты (1968 г.). После неудачной попытки получить работу у Диснея, он устроился инженером - проектировщиком в "Ампекс", расположенный в Маунтейн Вью, штат Калифорния, - в сердце Силиконовой долины.

Бизнес и личное выживание.

Первой игрой Нолана была "Компьютер Спейс" (Компьютерный Космос), которую он сделал, работая инженером-проектировщиком в "Ампекс". Но это была коммерческая неудача. Он сделал вывод, что эта игра была слишком сложной и мир ждет простую игру, не требующую инструкций. Те игры, в которые он и его друзья играли на системных вычислительных машинах, были доступны инженерам, но не массовому потребителю. Проанализировав проблему, он решил: "Я должен создать такую игру, правила которой будут понятны любому; нечто настолько простое, что любой пьяный в баре сможет в нее играть". "Понг" соответствовала этому критерию.

К этому времени Нолан перешел в "Наттинг Ассошиэйтс", Маунтейн Вью. Когда концепция "Понг" окончательно сформировалась, он ушел и оттуда и совместно с Тедом Дебни, бывшим инженером "Ампекс", организовал "Атари" и занялся проектированием видеоигр. Тогда же он предлагал игру "Бэйли Мидуэй", Чикаго. Но они не заинтересовались и не поверили, что у нее есть рыночный потенциал. Их стихией были игровые автоматы старого образца с ракетками, корзинками, соленоидами, реле и механическим табло. Их не впечатляла игра, не имевшая движущихся частей и не вписывавшаяся в их представление о потребительском рынке.

И тогда Бушнель и Дебни внесли по 250 дол. и начали производство "Понг". Единственным их капиталом были мозги. Несгибаемый Бушнель начал свой путь, взяв кредит и закупив детали. Он умудрился заключить пару контрактов и добился от "Вел Фарго Банк" открытия кредитной линии на сумму 50000 дол. На этих капиталовложениях и строилась "Атари" до тех пор, пока в 1975 г, капиталист Дон Валентине, организовав консорциум инвесторов, вложил в нее 600000 дол. До этого времени "Атари" выживала только благодаря находчивости ее создателей.

В 70-х годах в индустрии салонных игр доминировали автоматы с игрой в шары. Эти электромеханические устройства, срабатывавшие при опускании монеты, не претерпевали никаких изменений многие годы. Высокотехнологичные видеоустройства

Бушнеля несли интеллектуальную нагрузку и были ориентированы на игроков разных поколений.

Все было новым: и технология, и сама игра, и игроки, и места, отведенные для игр. Эти новые электронные игры были побочным продуктом микропроцессорной революции, которая создала прецедент для возникновения видеоигр и видеосалонной промышленности.

Бушнель, несомненно, был истинным инноватором, самоцелью которого было созидать, изобретать, и вносить изменения в жизнь; как только его идея получила признание, он взялся за создание следующего крупного новшества. Уже два года он вынашивал в голове новый проект - домашнюю версию игры "Понг", вторую рыночную инновацию, которая способствовала внедрению игры непосредственно в дома американцев. Игра заполонила экраны домашних телевизоров. В 1975 году "Сирс", получив эксклюзивные права на рынке, продала 150000 экземпляров домашней версии. В это время изобретательный ум Нолана уже придумал новую, загружающуюся при помощи картриджа игру - Видеокомпьютерную систему (ВКС), представленную в 1977 году.

ВКС стала пробным шаром нового типа игр, позволившим оценить его соответствие требованиям посетителей видеосалонов. Она была предвестником популярных видеосалонных игр "ПэкМэн" и "Космические захватчики", которые выпускались одновременно и для домашнего видео и для салонов. Она же открыла путь массовому производству таких игр, как теннис, автогонки, звездные войны и многих других. Возник новый сегмент рынка: в конце 70-х - начале 80-х были проданы сотни миллионов картриджей. Это чудо маркетинга и 200 млн. инвестированных средств превратили "Атари" в предприятие с доходом в 2 млрд. дол.

Бушнель продает свою мечту.

"Атари" расширялась быстрее, чем это позволяли ее финансы. Однажды встала острая необходимость крупных вливаний капитала для того, чтобы продолжать внедрение новаторских разработок Бушнеля. В 1976 году "Атари" занималась производством видеоигр, бытовой электроники, имела виды на выпуск персональных компьютеров. Гибкий ум Бушнеля искал наиболее приемлемый источник дополнительного финансирования, и в итоге Нолан решил не акционировать компанию, а продать ее.

Сначала выбор Бушнеля пал на "Дисней", его любимую компанию. Но они не заинтересовались. Следующей была "Эм-Си-Ай", которая также отклонила предложение. "Уорнер Коммюникейшнс" в то время была достаточно состоятельной компанией, проводившей агрессивную политику на рынке. Но их даже не было в списке потенциальных покупателей "Атари".

Нолан продал "Атари" "Уорнер Коммюникейшнс" в сентябре 1976 года за 28 млн. дол. и на условиях досрочной гарантии рабочих мест ему и ведущим специалистам. Частью сделки было дальнейшее инвестирование 100 млн. дол., для того чтобы изобретательный ум Бушнеля имел возможность творить дальше. К тому времени "Уорнер" уже приобрела - "Мэд" и несколько других риск-ориентированных многопрофильных компаний, сделанных из того же теста, что и "Атари". Таким образом, "Уорен" не испугала репутация "Атари" как фирмы, на которой царит свободный дух. Продажа обогатила Нолана на 15 млн. дол. Первая игра "Понг" была создана менее чем четыре года назад. "Бэлли" не увидела перспектив инновационного изобретения видеоигр, и Нолан сделал все сам - вложил 250 дол. и преумножил их в шестьдесят тысяч раз, менее чем за четыре года! Такие награды ждут инноваторов, отважившихся на риск.

Вторая инновация Нолана - семейное развлечение.

В 1979 году Нолан под давлением "Уорнер" подал в отставку и занял должность председателя "Пицца Тайм Фиате".

В 1977 году Бушнел профинансировал "Пицца Тайм" в сумме 500000 дол. За счет "Уорнер", поскольку "Уорнер" не желала самостоятельно заниматься реализацией еще одной причудливой идеи Нолана. Первый прототип этой фантастической идеи был сконструирован еще на "Атари" в 1977 году, но "Уорнер" считала, что у нее нет будущего.

"Пицца Тайм" росла быстрее, чем "Атари", и Нолан сделал на этой идее гораздо больше денег, чем в свое время в "Атари". "Пицца Тайм Фиате" представляли собой большие рестораны, в которых подавали пиццу и где имелся целый арсенал видеоигр, различных представлений с компьютерной мультипликацией, комнаты для компьютерных игр, детские игровые площадки, Меховая крыса на микрочипах и талисман Цыпленок Е. Сыр (Чак Е. Чиз). Этот костюмированный персонаж доставлял пиццу на именины и танцевал с детьми. Идея пользовалась незатухающим успехом в неосвоенном ранее сегменте рынка - семьях с маленькими детьми от трех до пятнадцати лет. Доходы составляли по 1,25 млн. дол. с каждого заведения ежегодно при 25 процентах налоговых отчислений.

В 70-х годах не было места, где бы мать, отец и дети могли бы играть, кушать и вместе развлекаться. Традиционные парки и зоопарки были сезонными и не всегда были рассчитаны на взрослых членов семьи.

К тому же, далеко не каждую неделю семья имела возможность отправиться туда. "Пицца Тайм Фиате" предлагали посетителям семейную атмосферу небольшого заведения, где можно было поесть и развлечься, потратив при этом лишь небольшую долю того, что стоило бы посещение парка. Эти магазины располагались внутри или рядом с торговыми центрами на каждом городском рынке в Соединенных Штатах.

Идея "Пицца Тайм" своим происхождением обязана необычайному успеху у видеозалов. Все началось в 1977 году с единственного магазина в Сен-Джоуз, а к 1983 году таких заведений было уже 250. Доходы выросли с нуля до 250 млн. дол. Доля Нолана в акционерном капитале в апреле 1981 года выражалась суммой 48 млн. дол. Он стал двухкратным победителем и любимцем Уолл-стрит. Однако это продолжалось недолго, до тех пор, пока изобретательный ум Нолана не увлекся новым долгосрочным проектом.

Доходы "Пицца Тайм Фиате" стали средством воплощения в жизнь его стремления к творчеству. Он был заражен заболеванием большинства креативных гениев, которые предпочитали творить, а не функционировать. Нолан организовал различные структурные подразделения в корпоративной структуре "Пицца Тайм", в рамках которых создавались игры ("Сент", которая конкурировала с "Атари"), мультфильмы ("Кадабраскоп", конкурировавший с "Дисней") и отработывалась новая концепция отдельных баров ("Заппс" конкурировал с "Ти-Джи-Ай Фрайдиз"). Затем он стал воплощать идею миниатюрного парка развлечений. Все это было совершенствованием достижений "Пицца Тайм" и финансировалось из ее средств.

Поразительно, что одновременно с реорганизацией "Пицца Тайм Фиате", он создавал новые направления бизнеса, учредив дочернюю компанию "Каталист" (Катализатор). Попытка создания вертикально интегрированного конгломерата была слишком обременительной для ресурсов "Пицца Тайм". Подразделения буквально поедали всю наличность и капитальные доходы от деятельности "Пицца Тайм", и в итоге фирма подпала под действие статьи 11 Кодекса, была объявлена банкротом и продана самому крупному конкуренту "Шоу Биз Пицца Даллас" - одному из первых франчайзеров "Пицца Тайм".

Характеристика личного поведения.

Нолан Бушнелль - единственный из наших героев, который имеет экстравертный, интуитивно-мыслящий, эмпатичный тип (ЭНМЭ). Согласно Керши (1984):

Личности, принадлежащие к типу ЭНМЭ, желают испытывать свою изобретательность в мире людей и вещей.., поэтому образно подходят к социальным взаимоотношениям, психологии и технике. Они настороженно следят за проявлениями новых процессов и всегда чувствительны к новым возможностям.

Бушнелль - типичный экстраверт, получающий большую часть энергии из окружающего мира. Он проводит инновации и принимает стратегические решения, безгранично доверяя своей интуиции. Но тактические решения являются рациональными и безличными. Бушнелль действует открыто, спонтанно и в бизнесе, и в личной жизни. Упорядоченность - не его стезя.

Очень важная черта личности Нолана Бушнелля состоит в том, что "он никогда не позволяет, чтобы "пройденный путь" преграждал дорогу новому неизвестному пути и попыткам поиска новых инновационных возможностей" (Ландрам, 1976г.).

Керши квалифицирует такое поведение как ключевую характеристику личности типа ЭНМЭ:

ЭНМЭ больше всех остальных типов сопротивляется традиционным способам действия. Для них характерно искать лучшие пути, их внимание всегда направлено на освоение новых проектов, новой деятельности, новых методов.

Керши также отмечает, что личности этого типа обладают даром убеждения. Нолан, как никто другой, соответствует этой характеристике, ведь в Силиконовой долине он прослыл настоящим "очаровашкой" и "продавцом-искусителем". Бушнелль соответствует образу "нонконформиста, который предпочитает перехитрить систему и выиграть игру во что бы то ни стало". Иконоборческая натура Бушнелля ярко проявлялась в его отношении к счетчикам, начислявшим плату за стоянку автомобиля. В 1982 году, в Сан-Франциско, припарковав свой роллс-ройс, он сказал: "И не думай оплачивать по счетчику, Джен. Это стоянка для богатых". (Ланд-рам, 1983 г.). Еще один бушнелизм: "Давай не позволим правде преградить путь этому начинанию, Джен" (Ландрам, 1979 г.).

Бушнелль был неисправимым оптимистом, что часто наносило ущерб его благополучию. Он настолько верил в свои новые начинания, что мог рискнуть всем ради воплощения своей мечты. Пример его позитивной близорукости - предпринятое в 1982 году производство домашних роботов, связанное с непомерным риском и стоившее ему 8 млн. дол. Это были его собственные средства. Он страстно верил, что пришла эра домашних роботов. Он убеждал репортеров, что скоро роботы заменят домашних собак и будут приносить своим хозяевам газеты - и свято верил в это сам. Когда встал вопрос о целесообразности домашних роботов, он ответил: "Наемные рабочие - это дорого, а роботам не нужно будет платить". В середине 1980-х проект был законсервирован, принеся убыток в 15 млн. дол.

Бушнелль был одержимым игроком. Он мог держать пари на то, кто следующим войдет в дверь. Мог часами играть со своими друзьями в "Чак Е. Чиз", ставя по 100 дол. на игру. Он считал, что бизнес - это игра, и относиться к нему следует как к игре. Он не придавал значения наградам в игре и бизнесе, главным для Бушнелля было хорошо сыграть.

"Атари" своим названием также обязана его соревновательному духу и одержимости играми. Оно было взято из древней японской игры "Го" и означает: "Я атакую тебя", - что равносильно объявлению мата в шахматах. Это наглядно демонстрирует агрессивную, стремящуюся к состязанию натуру Бушнеля и его желание сделать игры центром своего мира.

Склонность к риску.

Нолан Бушнель является одаренным игроком подобно Тернеру и большинству великих предпринимателей. У него дома есть специальная игровая комната, и, кроме того, различные игры практически в каждой комнате, а также кинотеатр, комната мороженого, теннисный корт, водяная горка, поле для игры в крокет, волейбольная площадка и плавательный бассейн. Такое множество игрушек для взрослых необходимо, чтобы удовлетворять его капризную детскую потребность в веселье и легкомыслии и для того чтобы развлекать его семерых детей.

"Каталист" (Катализатор) - инкубатор, где Бушнель "вынашивал" новые бизнес-идеи был образован в 1982 году. "Каталист" продемонстрировал его дальновидность и готовность рисковать лучше, чем какое-либо другое из его предприятий. В некотором отношении они даже превосходили стремление Теда Тернера к риску и спекуляциям. Первую из своих идей он воплотил в фирме "Эндробот". Она занималась разработкой и производством домашних роботов. В течение трех лет в это предприятие было вложено 15 млн. дол. Вторая фирма - "Тимбертеч" - создавала компьютеры для обучения маленьких детей. Следующая идея посетила Бушнеля во время его участия в регате "Транспак Рэйс" - из Лос-Анджелеса на Гавайи. Он при участии нескольких членов команды разработал спутниковую навигационную систему для автомобилей и коммерческих транспортных средств. И вновь Нолан организовал очередную компанию под названием "Этак", занимавшуюся доработкой и выпуском на рынок этого детища космической эры.

Нолан - вечный ребенок - создал компанию "Акслон" и посвятил ее деятельность высокотехнологичному бизнесу по производству игрушечных говорящих животных. Затем он образовал компанию по производству автоматов для розничной торговли, которые, по его предположениям, должны были стать отдельным видом торгового бизнеса, называемым Би-Видео. Создав фирму "Магнум-Микровэйв", он испытал себя в бизнесе коммерческой микроволновой связи. Затем Нолан и его жена Нэнси открыли ресторан "Лев и Компас" и клуб "Бар и гриль Заппа". В середине 80-х в полную силу развивалась концепция цветного изображения, что натолкнуло изобретательный мозг Нолана на создание нового цветного компьютера под названием "Ай-Эр-Оу". Этот компьютер мог просканировать цвет кожи и волос клиента и выдать персональную предпочтительную цветовую гамму. Компанию "Сент" Бушнель создал как производитель игр и конкурент "Атари" и другим компаниям этой отрасли.

Бушнель был председателем и основным инвестором большинства этих фирм, но не очень хорошо справлялся с этой задачей. Он привлек внешний капитал и неоднократно ставил "на кон" все свое состояние. Большинство этих предприятий были не в состоянии окупить инвестиции. Его способность генерировать новые идеи и всецело им отдаваться была подобна страстной увлеченности Билла Лира, а пренебрежение к угрозе потерпеть поражение очень напоминает тактику Теда Тернера.

К сорока годам Бушнель владел состоянием, в 80 млн. дол. и уже к сорока пяти потерял большую его часть в различных рискованных предприятиях. Он продолжал играть в эту игру с той же страстью, что и такие гении предпринимательства, как Лир, Делоран и Трамп. Нолан сделал состояние на играх и потерял его на играх. Игры стали его сущностью, равно как сущностью Трампа стала "делка". Эти великие игроки

оставили след благодаря твердой уверенности в том, что бизнес - игра, и они играли в нее так, будто имели денежную монополию.

Креативные гении делают ставку, основываясь на своей интуитивной вере и выигрывают по-крупному - но, если допускают ошибки, то и проигрывают по-крупному. Так было в 70-х, когда Нолан сильно недооценил потенциал рынка ПК. Стив Джобс в те бурные дни работал прямо и косвенно на Нолана. Таким образом, Бушнель был одним из первых, кому Джобс в 1975 году представил разработанный вместе с Возняком вариант персонального компьютера "Эппл 1". Нолан, человек, обладавший гениальным чутьем, сказал Джобсу, что не видит рыночных перспектив персонального компьютера. Это показательный факт, часто даже гениальные провидцы могут оказаться близорукими по отношению к чужой идее.

Успех самоуверенности.

Нолан Бушнель - самоуверенный оптимист с высокой самооценкой. Он преодолевал все невзгоды и не позволял падениям и взлетам пошатнуть его цели. Игра в бизнес - это была игра его ума, а игры доставляли ему радость. Он играл в них бодро, с позитивным эмоциональным настроем. Защита не входила в его тактику. Он играл только в нападении.

Нолан - экстраверт с веселым нравом и изобретательным умом, неспособный подолгу заикливаться на одном предмете. Его философия погони за новыми возможностями, в какой-то мере позволяет провести негативную аналогию между Ноланом и Винсентом Пейлом. Отчасти за его неустанностью и веселым духом скрывалось гиперактивное либидо. Как пример, можно привести случай, произошедший в 1976 году в Нью-Йорк Сити. В этот момент Бушнель как раз заключил с "Уорнер" договор о продаже "Атари" и получил задаток в виде чека на 1 млн. дол. в счет будущих 15 млн. дол. По своей неизменной привычке он провел большую часть ночи в увеселительных заведениях Нью-Йорка, положив глаз на одну из юристок "Уорнер". Во время этих ночных походов, он потерял чек на миллион долларов. Его новый работодатель наверняка был бы в шоке, если бы председатель совета директоров их нового приобретения позвонил бы с просьбой приостановить действие чека в один миллион долларов. Но для Нолана чек был всего лишь малой толикой потерь, которые, как он считал, надо заплатить для того, чтобы сыграть "игру" хорошо. Жизнь всегда представлялась рогом изобилия самоуверенному отцу видеоигр.

На заре развития видеоигр традиционалисты пытались подорвать их репутацию, утверждая, что они вредят здоровью и благополучию детей. Местные и федеральные власти начали запрещать их под разными предлогами. "Охота на ведьм", проходящая через всю историю человечества, от Галилея до Эйнштейна, в конце 70-х - начале 80-х коснулась и видеоигр. Говорили, что игры действуют как наркотики, являются виновниками узости кругозора, преступности и других примет времени, которые так пугали родителей. Но, по сообщениям "Ю. С. Ньюс и Уорлд Риппорт", находились люди, стремившиеся оправдать видеоигры. Психолог Патриция Гринфилд провела исследование их воздействия на игроков. Она заявила, что видеоигры развивают познавательные навыки, необходимые для обучения, решения проблем, творчества, а также для визуального и пространственного мышления. Она обнаружила повышение "интеллектуальных способностей у студентов, которые часто играют в видеоигры". "Попьюлар Сайенс" (Популярная наука) поддержал ее, отметив: "Старые машины для обучения пахнут рутинной. Компьютерные игрушки развивают у пользователей навыки правильного мышления" (февраль 1990 года).

Короля Покга, иначе называемого "П. Т. Барнум Силиконовой долины" обвиняли в сверхоптимизме. Обвинение не беспочвенное. Признавалось также, что он мало интересовался и неквалифицированно подходил к оперативному каждодневному

управлению компанией. Тем не менее Нолан был талантливым инноватором, который посредством непоколебимой самоуверенности и высокой самооценки изменил понятие об игре во всем мире. Мир, благодаря ему, стал более веселым. Его восхождение от нуля к 2 млрд. дол. было не слишком долгим, но это была очень интересная и веселая игра.

СОИЧИРО ХОНДА - УПОРНЫЙ

"Настойчивые люди стремятся к совершенству" - девиз всех великих инноваторов от Эдисона до Хонды. Эдисон говорил, что "креативность на 99 процентов - трудная работа, и на 1 процент - вдохновением. Хонда согласился с этим и построил свой успех на -"провалах". Он верил, что множество "неудач" - эмпирический метод "проб-и-ошибок" - неотъемлемо от настоящего успеха. Это упорство является отличительной чертой Хонды и Эдисона, так же как и большинства великих инноваторов.

Способность перенести неудачу за неудачей и при этом не изменить себя - фундаментальная характеристика личности инноватора. Это необходимо для проведения крупномасштабных революционных инноваций. Си Йонг символизирует это лучше любого ученого или изобретателя (Награды Си Йонг ежегодно удостоивается бейсбольный питчер имеющий лучшие достижения). Йонг олицетворяет сущность победы, поскольку выиграл больше бейсбольных матчей, чем кто-либо иной в истории. Он одержал 512 побед, что на 150 игр больше, чем выиграл его ближайший конкурент, - рекорд, который, вероятно, никогда не будет побит. Несомненно, большинство фанатов бейсбола знакомы с этим рекордом также, как они знакомы с рекордным числом поражений питчера в истории бейсбола. Как вы думаете, кому принадлежит этот невероятный рекорд? Правильно! Си Йонгу. Он проиграл 313 игр, намного обогнав своих ближайших соперников. Упорство, проявленное Си Йонгом, сродни упорству Соичиро Хонды. Это краеугольная черта характера любого, кто стремится изменить мир путем инновации.

Нет никаких "быстрых побед" или "легких удач" в мире крупномасштабных инноваций. Только очень целеустремленные и упорные личности могут преодолеть постоянные кризисы и ухабы, встречающиеся на пути к любой цели. Билл Лир заработал и потерял четыре состояния, но никогда не сдавался. Тому Монагену четырежды грозило банкротство, его вытеснили из "Домино", но и он не сдался. Говард Хед потратил восемнадцать месяцев на то, чтобы собственноручно смастерить шесть пар металлических лыж, которые, одна за другой, были поломаны скептиком-инструктором в течение каких-то тридцати минут. Но он проявил настойчивость и сконструировал еще сорок пар лыж, до тех пор, пока не создал пару, которую не смогли сломать. Генри Форд становился банкротом дважды до своей великой победы, "Модель Т. Линкольн" проигрывала все автогонки, в которых участвовала. Он упорствовал до тех пор, пока не победил в одной из них, а случилось это, когда ему было шестьдесят лет. Тед Тернер сказал: "Никогда не теряйте мужества и никогда не бросайте начатого. Пока ты не сдался - ты не побежден". Хонда дал краткий философский совет всем будущим инноваторам: "Предприниматели должны быть готовы ставить перед собой не правдоподобные цели и должны быть готовы, к поражениям". Хонда, как и Эдисон, считал каждую неудачу ступенью, приближающей его к грандиозному успеху, неважно какой ценой.

Многие люди мечтают об успехе. Я считаю, что успех может быть достигнут только через повторяющиеся неудачи и самоанализ. Фактически успех - это только 1 процент вашей работы, а остальные 99 процентов - это неудачи. Соичиро Хонда, из речи во время получения почетной докторской степени в Мичигане в 1974 году.

Когда Хонда был ребенком, у него была мечта. Он мечтал в один прекрасный день стать владельцем автомобиля. Вряд ли он тогда предполагал, что не просто будет иметь автомобиль, а станет одним из титанов производящей их индустрии. Хонде было предначертано судьбой повлиять на промышленность мотоциклов и автомобилей больше, чем кому-либо другому в мире.

Его влияние заключалось в радикальном изменении не только продукции, но и всего рынка данного товара. Исключительно "на его совести" создание мотоцикла, который получил такое широкое признание в обществе, что послужил образованию нового обширного сегмента рынка. Продукция Хонды была предназначена как для женщин, так и для мужчин, и рассчитана на средний класс, который никогда ранее не принимали в расчет производители.

Сила Хонды была в технической элегантности, красоте дизайна и рыночной интуиции. Он не имел ни инженерной подготовки, ни опыта (окончил только восемь классов). Он ничего не знал о маркетинге, финансах и дистрибуторстве; дитя аграрной Японии, Хонда не имел представления о большом бизнесе и международной торговле. Он достиг успеха вопреки оппозиции "дзайбацу" (японские конгломераты), которые считали его аутсайдером и бунтарем. Не только японцев ошеломил его успех, - то же самое можно сказать и о педантичных немцах, которые владели богатым рынком и о снобах американцев, которым принадлежали все остальные рынки.

Элегантные решения, предложенные Хондой для сложных проблем, основывались на следовании более простыми путями. Это свойственно и другим великим инноваторам мира. Он не имел образования, не знал всех технических нюансов, что и позволило ему идти эмпирическим путем "проб-и-ошибок", так же как Эдисону. К началу 80-х Хонда стал третьим в числе крупнейших производителей автомобилей в Японии, а к концу 80-х годов - третьим в мире. Уже в 60-х он доминировал в производстве мотоциклов (70 процентов рынка), к 1990-м он выпускал более трех миллионов мотоциклов в месяц и до сих пор удерживает 60 процентов всего мирового рынка. Неплохо для человека с восьмиклассовым образованием, у которого была мечта и, кроме того, упорство, чтобы воплотить ее в жизнь. Джордж Гилдер считает Хонду "уникальным, самым блестящим и успешным предпринимателем в автомобильной промышленности после Генри Форда". Британская "Санди Тайме" в своем автообзоре в 80-х писала: "Точность технических решений Хонды, похожих на работу ювелира, изумляла каждого инженера, с которым мне доводилось говорить".

Хонда осуществил еще один "невозможный" прорыв, доказав специалистам, что они ошибаются, утверждая, что американские рабочие не способны собрать высококачественную машину на уровне японцев. В середине 70-х он построил завод в Мерисвилле, штат Огайо, и уничтожил этот миф, выпустив машину, абсолютно соответствовавшую качественным стандартам модели японской сборки. Именно эта машина - "Хонда Аккорд" - в конце 80-х стала самой продаваемой машиной в Америке и удерживает этот статус в 90-х. И благодаря ей Хонда стал первым японским руководителем, отмеченным в Зале славы американской автомобильной промышленности.

Личная история.

Соичиро Хонда был первенцем в очень бедной семье, жившей в японской аграрной провинции Хамаматсу. Он родился 17 ноября 1906 года недалеко от Акио Морита, основателя "Сони". Морита родился в богатой семье, владевшей теннисными кортами и другими преимуществами, а Хонда был сыном бедного кузнеца, занимавшегося починкой велосипедов. Эта ранняя причастность к спортивному транспорту во многом определила будущий интерес Хонды к мотоциклам. Уроки отца, в ходе которых он получил навыки решения технических проблем, стали важным фактором в его

начальном обучении. Его семья была настолько бедна, что пятеро из детей умерли от голода еще в младенческом возрасте.

Соичиро был бедным учеником и часто прогуливал школьные занятия, поскольку ненавидел формальный процесс обучения, который предлагала школа. Он предпочитал технику экспериментирования и всегда лучше учился на своем опыте и ошибках. Он всегда любил машины и механические устройства и был буквально за гипнотизирован, когда, будучи еще ребенком, впервые увидел автомобиль. Вот цитата из его биографии:

Забыв обо всем на свете, я бежал за машиной... Я был глубоко взволнован... Я думаю, что именно тогда, хотя я был совсем маленьким, у меня родилась идея, что когда-нибудь я сделаю машину сам (Сандерс, 1985).

В начале 50-х Хонда создал компанию и вторгся в переполненную промышленность по производству мотоциклов. В течение пяти лет он успешно уничтожил 250 конкурентов (50 из них были японскими). Его машина "Дрим" ("Мечта"), представленная в 1950, была осуществлением его детской фантазии построить лучшую машину. Затем последовала модель "Супер Клуб", запущенная в 1955 в Японии и в 1957 в Америке со ставшим уже известным, рекламным лозунгом: "Лучшие люди ездят на Хонде". Благодаря этим уникальным продуктам, сопровождаемым впечатляющей рекламной кампанией, Хонда добился устойчивого успеха и изменил эту промышленность, которая одно время находилась в застое. К 1963 году "Хонда" стала доминирующей силой в бизнесе мотоциклов практически в каждой стране мира, повергнув "Харлей-Дэвидсон" и итальянские компании, производящие мотоциклы, в пыль.

Хонда был тем человеком, который превратил индустрию мотоциклов в рынок с ежегодным оборотом 3 млрд. дол. Его оригинальные идеи в дизайне и маркетинге явились катализатором, который изменил имидж мотоцикла от атрибута людей в "черных кожаных куртках", культивированного "Харлей", до "веселого семейного средства передвижения для среднего класса". "Хонда" первой стала производить подобную продукцию, и поэтому мы утверждаем, что именно она изменила индустрию и доминирует в ней в такой степени, какой не могла добиться ни одна фирма в мире, ни до ни после.

Укрепив позиции в индустрии мотоциклов, энергичный и амбициозный Хонда решил покорить автомобильный рынок и сделал ставку на гоночные машины. Первая гоночная машина дебютировала в 1962 году. Японское министерство международной торговли и промышленности говорило ему, что Японии не нужен еще один производитель автомобилей. Хонда, в своем неподражаемом стиле проигнорировал их, как в свое время и рыночных экспертов, предсказывавших ему скорое поражение. В 1970 он вступил в конкурентный автомобильный бизнес, который не видел успешного внедрения с 1925 года, когда в роли неопытного на этом трудном и фондоёмком рынке оказался Уолтер Крайслер. В период между этими событиями - выходом на рынок Крайслера и Хонды - как минимум, десять компаний потерпели неудачу, включая "Паккард", "Хадсон", "Студебеккер", "Кайзер", "Уиллис", "Такер", "Кросли" и не так давно "Делоран". "Хонда" не только сделала это, но и уничтожила тех, кто стал на ее пути.

Одной из первых областей, которая подверглась атаке "Хонды", было самое "узкое" место промышленности - стандарты чистоты выхлопных газов, установленные американским правительством. Никто из гигантов промышленности не мог справиться с этой огромной проблемой, ни американские фирмы - "Дженерал Моторс", "Форд" и "Крайслер", ни японские гиганты - "Тойота" и "Ниссан", ни немецкие авторитеты - "Мерседес-Бенц", "БМВ", "Порше". Они вышли из положения, создав каталитический конвертор. Хонда поставил эту проблему во главу угла и, несомненно, обошел этих

титанов, представив первый двигатель с низким уровнем загрязнения - "CCBC". Это устройство, элегантно решившее проблемы загрязнения, Хонда установил на модель "Сивик", запущенную в производство в 1975 году и моментально ставшую хитом.

Хонда окончил среднюю школу в 1922 году и сразу же отправился в Токио, где поступил учеником в авторемонтную мастерскую. После шести лет ученичества, он собрал деньги для того, чтобы открыть первую ремонтную мастерскую в родном городе (1928 год). В этом же году он получил первый из сотен своих патентов, за идею заменить деревянные спицы автомобильного колеса на металлические. Это была первая экскурсия Хонды в мир изобретений, которая проложила путь его будущим невероятным техническим решениям. Практически каждое из них - это простое решение сложной проблемы. Хонда был обычным человеком, но его гениальность заключалась в умении находить простые решения любой проблемы, встававшей в связи с его продуктами.

Бизнес и личное выживание.

Хонда стал известен благодаря изобретению в 1938 году поршневого кольца. Он и образовал новую компанию, которая занималась производством этих колец для компании "Тойота" в Токио. Так продолжалось и во время войны, пока его фабрика не пострадала при бомбардировке. Землетрясение 1945 года полностью разрушило ее. Хонда был расстроен, распродал все и пошел работать на полставки. Его приход на рынок мотоциклов был совершенно случайным.

Как-то в 1946 году Хонда столкнулся с проблемой - у него не было бензина для машины, тогда он взял один из моторов, во множестве оставленных американскими военными, и приделал его к своему велосипеду. Этот двигатель был наполнен керосином. Подобные простые, но элегантные решения фундаментальных проблем - это обычный стиль Хонды. Затем он стал делать свои мопеды по просьбам друзей. Выполнив с десятков таких заказов, как и можно было ожидать, рвущийся ко всему новому Хонда предположил, что рынок подобной машины может быть значительно больше. В 1948 году основал "Хонда Мотор Компани" с целью разработки и производства мопедов.

Свой первый мопед Хонда оснастил мотором "Д" (от dream - мечта). Модель "Е" типа "Дрим" была запущена в производство в 1951 году, и к 1958 году, когда в США появился его "Супер Каб", Хонда стал крупнейшим производителем мопедов в Японии, оставив позади пятьдесят конкурентов. Модель "Супер Каб" имела уникальную подножку, которая очень приглянулась подросткам и женщинам. Вскоре, благодаря рекламной кампании "Лучшие люди ездят на мотоцикле Хонда", эта модель произвела настоящую революцию в промышленности. Эта рекламная кампания, стоившая 5 млн. дол., стала хитом 1962 года и успешно выполнила свою задачу, создав имидж байкера, способствовавший популяризации мотоцикла. С этого момента имидж "Ангелов Ада" в черной кожаной куртке ушел в прошлое. Маркетинговое исследование подтвердило, что этот мотоцикл в духе "Унисен" стал технологическим прорывом. Благодаря эффективному имиджу, низкой цене и отличному качеству исполнения, рынок этой модели расширился до миллионов единиц.

- В 1961 году "Хонда" производила по 100000 мотоциклов в месяц, а к 1968 году в США был выпущен миллионный мотоцикл. К середине восьмидесятых "Хонда" держала в своих руках 60 процентов мирового рынка, а к 1990 годовой выпуск достиг трех миллионов единиц. Этот парень видел, как осуществляется мечта его детства и готовился к завоеванию новых рынков.

Хонда пришел на автомобильный рынок в 1970 с автомобилем "Сивик". Он продолжал оснащать свои модели техническими новинками, так же, как делал это, когда

завоевывал рынок мотоциклов и Так же все еще не был любимым сыном японской машиностроительной промышленности. Он был настоящим бунтарем, особенно это проявилось, когда 9 1974 году на Японию обрушился нефтяной кризис и японские производители пришли к соглашению сократить объем производства продукции и поднять цены. Только Хонда отказался и сделал все наоборот, в лучших традициях Генри Форда. Он сделал немыслимое, отрицая экономическую модель Галбрайтиана, говорившую, что производство должно сокращаться. Хонда удвоил производство и снизил цены больше, чем Форд пятьдесят лет назад. Хонда, который даже не имел понятий о ценовой эластичности, оказался прав. Объем продаж компаний "Ниссан" и "Тойота" упал на 40 процентов; объем продаж "Хонды" вырос на 76 процентов и продолжал стремительно расти. К 1987 "Хонда" стала самой быстрорастущей компанией в мире.

Характеристика поведения.

В юности Соичиро Хонда вел себя легкомысленно и был дамским угодником. Он был известен как "Плейбой из Хамаматсу", человек, который отвечал на любую провокацию. Его любовь к веселью и беззаботность привели к тому, что как-то он свалился с моста с двумя гейшами в машине. Он спас их, выкинув в окно.

Эта экстравертная личность была известна как "Мр. Гром" среди служащих за его эмоциональные взрывы в ответ на какую-нибудь глупость работников. Они любили Хонду, но побаивались его гнева. Такое же поведение было у Билла Лира и Артура Джонса.

Дух свободы, присущий многим разработкам Хонды, подтверждает, что он действительно неустанно обдумывал свои детища. Он обладал духом свободы и сражался против традиций на протяжении всей карьеры. Он отказывал в приеме на работу в фирму "Хонда" специалистам, получившим формальное образование в течение многих лет, поскольку чувствовал, что их догматическое мышление будет помехой в поисках нового. Его мечты о правде и видение мира отражены в популярном романе Пирсиджа "Дзен-буддизм и искусство существования при помощи Мотоцикла" (1964), где мотоцикл использован как метафора свободы. "Мотоцикл, который бы создаете, отождествляете с собой". Это выражение характеризует дальновидного инноватора Соичиро Хонду, который знал эту истину лучше всех и был упорен в совершенствовании своей личности и своей продукции.

Хонда был экстравертом, интуитивно чувствовал перспективы бизнеса и использовал аналитическое мышление в решении проблем. Он обладал темпераментом Прометейя, вкупе с твердыми убеждениями и устойчивой жизненной позицией. Для него были характерны: нетерпеливость, бунтарство, сопротивление поражениям, этот человек никогда не сдавался перед лицом очередной проблемы. Хонда был нетерпимым по отношению к общепринятым и традиционным методам. Он противился влиянию мировых традиций на "Хонда Моторс", в которой царили свои принципы. Он обвинял формальное образование в том, что оно готовит специалистов, избегающих риска. Он считал, что академическое образование наделяет специалистов недоверием к интуиции и к использованию новых методов решения проблем. Он признавал свои ошибки, как это видно из его речи в Техническом Университете Мичигана:

Оглядываясь на мою работу, я чувствую, что делал не что иное, как ошибки, серии промахов, серьезные упущения. Но я горжусь и достижениями. Хотя я делал одну ошибку за другой, мои ошибки и неудачи никогда не возникали по одним и тем же поводам.

Хонда много внимания уделял экспериментальной работе и сопротивлялся любой попытке контролировать его или его фирму через традиционную кастовую систему.

"Нью Йорк Тайме" он говорил: "Правительственные официальные лица всегда защищают общественные интересы. Но они всегда выступают против, когда ты пытаешься сделать что-то новое". Этот инноватор, оперировавший правосторонним мышлением, своими постоянными экспериментами сводил истеблишмент с ума. Он был против иерархической формы управления, что ясно из следующей его цитаты: "В целом, люди работают напряженнее и более инновационно, если их не принуждают, совсем другая картина там, где им строго указывают, что делать". Какая проницательность. С тех пор уже доказано психологами, что он был прав, и новые стили руководства приближаются к методологии Хонды.

Склонность к риску.

Хонда любил по-настоящему рисковать. В середине тридцатых годов он едва не погиб, участвуя в гонках. Он выиграл гонку, потерпев аварию на финише, и провел в больнице три месяца, после чего ему запретили участвовать в соревнованиях. В 60 лет Хонда научился управлять собственным вертолетом и так напугал своих пассажиров, что ему пришлось уступить пилотское кресло профессионалам.

Его азарт был легендарным. Он не признавал поражений и мог рискнуть всем ради своих убеждений и идей. Его отказ в середине семидесятых сократить объем выпуска продукции в связи с нефтяным кризисом в ОПЕК был самым сильным шагом, на какой только возможно было пойти. "Хонда Моторс" давно бы ушла в историю, если бы он усомнился в своей правоте. Но он этого не сделал и "Хонда" стала гигантской силой в индустрии.

История из биографии Акио Морита "Сделано в Японии" (1986) является бесспорным доказательством азартной природы Хонды. Морита рассказал о несгибаемом, рискованном, соревновательном духе Хонды. Когда он думал о выходе на автомобильный рынок, "Ямаха", его смертельный враг в производстве мотоциклов, увидел возможность отобрать рынок у "Хонды", сыграв на ее финансовой уязвимости. "Ямаха" разработала много новых моделей и сильно снизила цены, зная, что Хонда слишком занят автомобилями, чтобы ответить. Они ошиблись. Хонда ответил, используя все свои ресурсы, как если бы это была война не на жизнь, а на смерть.

По словам Мориты:

Руководство "Хонды" ответило моментально, несмотря на сложное финансовое положение. Они боролись, выпуская новые модели каждую неделю в течение года. "Ямаха" не смогла этого выдержать, и, в конечном итоге, и вынуждена была пойти на серьезные замены руководящего состава.

Олицетворение упорства.

Хонда сделал для мотоциклов то, что Генри Форд сделал для автомобилей. Он взял бездействующий застойный рынок и сделал его действующим и динамичным. Его упорное стремление к осуществлению мечты о превосходной машине воплотилось в элегантных автомобилях. "Хонда" была постоянной законодательницей мод в дизайне мотоциклов во всем мире с середины пятидесятых до начала девяностых. Автомобиль "Акьюра" фирмы "Хонда" стал самым продаваемым автомобилем во всем мире в 1989, 1990, 1991 и 1992, согласно сообщению журнала "Кар энд Трек" ("Автомобиль и дорога"). В 1991 они создали также чрезвычайно популярную спортивную машину - "Эн-Эс-Экс". В 1993 году они вновь завоевали похвалы от Дж. Д. Пауэра - "Акьюра" вновь была названа самой популярной моделью в Соединенных Штатах. "Хонде" принадлежит статус самой крупной из образованных после второй мировой войны компаний в Японии.

В марте 1988 журнал "Мотор Тренд" составил рейтинг самых популярных машин в мире и три первые позиции занимали машины фирмы "Хонда" - "Си-Ар-Экс", "Сивик", "Прелюд". Еще одно лестное сообщение пришло от журнала "Кар энд Драйвер" ("Машина и водитель"), который назвал "Аккорд" одной из десяти самых популярных машин в Соединенных Штатах. На попавшие в прессу сведения о том, что "Хонда" планирует переоборудовать ее, редактор ответил: "Это все равно, что небольшая доработка Сикстинской капеллы или Акрополя, мы не можем представить себе более глупого предприятия".

Это признание и успех - заслуга вышедшего из нищенской среды небольшого японского городка человека с современным складом ума и готовностью рисковать в поисках нового, который пришелся по душе американцам. В Японии, стране, где общественная лояльность ставится во главу угла, Хонда был настоящим нонконформистом. Его прозвище, "Мр. Гром", вроде бы так не соответствовало небольшому росту и непостижимому поведению типичного японского руководителя. Он является примером упорства, скромности, приятных манер и способности воспринимать ошибки как ценнейший актив.

СОЛОМОН ПРАЙС - НЕТЕРПЕЛИВЫЙ

Терпение бывает необходимо в некоторых жизненных ситуациях, но в процессе претворения инноваций оно является препятствием. Одно из исследований личности, добившейся успеха, подтверждает, что у предпринимателей - "терпеливость равна нулю". Соичиро Хонда был настолько нетерпелив, что получил прозвище "мистер Гром" из-за его тиранических вспышек по отношению к нерасторопным и некомпетентным работникам. Тед Тернер был настолько нетерпелив, что отказывался летать с теми, у кого были сумки (подвергавшиеся досмотру), а его биограф говорил:

- "Его вежливость была размером с комарам. Буйная натура Билла Лира легендарна - его чрезвычайно раздражали люди, менее стремительные, чем он. Нолан Бушнелль мог подняться и уйти с собрания, если оно становилось скучным. Исследования показали, что предприниматели выбирают исключительно скоростные виды транспорта, едут на красный свет, отращивают бороды, чтобы не тратить времени на бритье, и ходят, разговаривают, едят и думают быстро. Они нетерпеливы и считают, что время - их враг.

Сол Прайс является олицетворением нетерпеливого руководителя. Он был нетерпим к неэффективной и напрасной трате времени. Время он берег и терял терпение с теми, кто не соответствовал его уровню эффективности и скорости. Эти черты привели его фирму к выдающимся успехам. "Прайс Клуб" пришел к выводу:

- "Это самая эффективная система розничных цен из всех, изобретенных когда-либо". Одной из причин успеха было стремление Прайса к превосходству и нетерпимость к любому, кто не ставит себе такой же цели. Его сын говорил по этому поводу: "Он далеко не самый терпеливый человек в мире. Если вы делаете что-то не так, неважно, для него или для кого-то другого, он никогда не простит вам этого". Друзья говорили: он широко известен как человек, который не берет пленных, ни в бизнесе, ни в личной жизни".

Нетерпение и интолерантность - это черты, присущие всем без исключения креативным личностям и талантливым предпринимателям. Исследования одаренных личностей показали, что они просто не терпят - "удобных" посредственностей. Именно это сделало

Эдисона бедным, и заставило Хонду, Лира и Джонса бросить школу в девятом классе. Согласно Дэвиду Керши, интуитивно мыслящая личность - "нетерпима к излишней или бесполезной бумажной работе и к непродуктивным встречам". Он также обнаружил, что дальновидный руководитель "ожидает многого от себя, а от других намного меньше". Именно требовательной натурой объясняется то, что предприниматели и инноваторы очень жестки в отношении к своим служащим и другим людям, с которыми общаются регулярно.

Маслоу отмечает, что самоактуализированные креативные личности независимы, автономны и самонаправлены. Эти черты заставляют инноваторов требовать превосходных результатов от своих сотрудников и от себя. Эта одержимость превосходства обуславливает их интолерантность и нетерпение. Примером этого может служить стремление Рэя Крока создать сеть кафе "Мак-Дональдс". Солом Прайсом руководило то же стремление к превосходству, когда он создавал свой "Прайс Клуб": И в семьдесят лет он ежедневно продолжал посещать магазины, проверяя чистоту туалетов, вывесок и полов. Сол очень чувствителен, милосерден, социально сознателен и не чужд филантропии. Он живет, руководствуясь золотым правилом, и требует того же от своих служащих. Он проповедует самозабвенный и рассудительный подход к каждой мелочи. Он требует совершенной и полной отдачи миссии фирмы. И не допускает бесполезной траты времени как для себя, так и для сотрудников. Сэм Уолтон говорил, что у Сола Прайса он узнал о розничной торговле больше, чем у кого-либо другого, - что за комплимент от создателя крупнейшей в мире розничной системы.

Интуитивно-мыслящий человек, обладающий способностью предвидеть, может часто забывать об эмоциях других, и не всегда чувствует сложности межличностных отношений.

Дэвид Керши и Мэрилин Бейтс "Пожалуйста, пойми меня"

Создатель Индустрии Оптовой Торговли.

Сол Прайс говорил: "Товароведение - это не наука, а искусство". Прайс живет, руководствуясь своей философией, и его имя ассоциируется с очень ловкой ценовой стратегией, при помощи которой ему удалось обогнать гигантов торговой индустрии. Созданная им индустрия к 1991 году достигла оборотов в 30 млрд. дол. и предположительно увеличится до 50 млрд. в 90-х годах. Говард Давидович, консультант по розничной торговле из Нью-Йорка, по поводу изобретения Прайса говорит: "Это, вероятно, самое быстрорастущее, самое впечатляющее начинание в розничной торговле за последние 20 лет, и его значение все возрастает". Как Сол Прайс, бывший юрист, смог создать самую внушительную концепцию новой системы розничных цен в нашем веке, и почему ее не создали Сирс, Пеннииз, К-Март или изобретательный Уол-Март?

В 1950 году Сол Прайс унаследовал товарный склад и, осуществляя поиски съемщика, случайно положил конец существующей системе розничных цен. Предваряя это событие 17 лет, он практиковал в качестве юриста и не имел никакого опыта в розничной торговле. Он создал идею розничных скидок - Фед-Март - которая была вызовом существующим законам ценовой защиты того времени. Фед-Март представляла собой сеть супермаркетов, которая первой стала продавать товары национального производства со скидкой. За 25 лет обороты Фед-Март достигли 300 млн. дол., а затем, в 1975 году, он продал ее западногерманскому розничному торговцу Хьюго Манну и при этом остался главным исполнительным руководителем. Не прошло и года, как он был уволен.

Сол создал "Прайс Клуб" в 1976 году, когда был шестидесятилетним безработным и слонялся по улицам Сан-Диего в поисках новой возможности применения своего

подавленного Эго. Безработными были и его сыновья, а потому его изобретательные поиски гораздо больше значили для них, чем для него самого. Он начал расспрашивать мелких розничных торговцев, которые рассказывали ему, что покупать такие товары, как конфеты, сигареты, ликеры через крупных распространителей неэффективно. Высокая дистрибьюторская цена делала неэффективной традиционную двухуровневую структуру оптовой торговли. Мелкие розничные торговцы, будучи стиснуты рамками неадекватной системы распространения, уже стали уходить из бизнеса. Оптовики не могли больше поддерживать мелких торговцев, потому что усилия, затрачиваемые ими на это были несоизмеримы с потенциальной выгодой. Сол описывал эту устаревшую систему распространения, объясняя необходимость создания "Прайс Клуб":

Выполнить заказ на приобретение 20 блоков сигарет или 10 коробок конфет стоит очень дорого. Исполнитель принимает заказы, собирает их, получает товар, грузит его, доставляет и получает за него деньги. Это не эффективный путь от производителя к потребителю (Брагоу, 1990).

Сол решил усовершенствовать эту систему. Он вскрыл проблему и в духе истинного дальновидного инноватора начал искать изящное решение. Сол оценил элементы цепочки распространения и сделал вывод, что между производителем и потребителями лежит слишком много звеньев. Он решил создать систему, где розничный торговец сможет приобретать фирменные продукты по оптовой цене (на 8 - 10 процентов ниже), а чтобы не оплачивать доставку, может получать товар прямо на складе. Оптовый торговец делал торговую наценку 20 - 25 процентов по старой системе, но от мелких розничных торговцев потребовалось выполнение множества дополнительных функций.

Сол предложил, чтобы мелкий розничный торговец покупал фирменные товары за наличные (никаких счетов получателя или кредитов) и покупал большее количество товара (увеличение скидки), отменить сбор заказов и функцию доставки (это поможет исключить стоимость доставки и погрузочно-разгрузочные работы) и полностью уничтожить функции продажи и рекламы, которые, обычно, выполняли крупные региональные склады. Эта концепция могла работать на любом крупном рынке в Америке, где пока еще функционировала старая неэффективная система распространения товаров.

Модель Сола.

Для испытания своей идеи Сол создал объединение под названием "Прайс Клуб" в пустом ангаре для самолетов. Он торговал фирменными товарами и снижал цену на 8 - 10 процентов. В его распоряжении было ограниченное число наименований - 3000, в отличие от 80000 - 100000 наименований, предлагавшихся типичным "К-Март". Основной вклад Сола состоял в его отказе от традиционных принципов розничной торговли. Он убрал рекламу, кредитные карточки, обслуживающий покупателя персонал, дистрибьюторские склады (магазин в складе) и прочие функции и оснащение, присущие магазину. Идея Сола опрокидывала большинство традиционных правил розничной торговли. Его созидательное разрушение подтверждает выводы наших исследований инновационных процессов. Старый путь должен был быть разрушен ради нового и лучшего пути. Это был основной экономический принцип, впервые изобретенный Шампетером пятьдесят лет назад в ходе изучения инновационных процессов, и Сол в возрасте шестидесяти лет воплотил его.

"Прайс Клуб" стала индустриальной сенсацией через два года после начала ее деятельности. Почему эта инновационная идея увенчалась таким огромным успехом? Одной из причин было фундаментальное новшество предложения высококачественных товаров по оптовым ценам. Это позволило мелким розничным торговцам стать первичными покупателями товара и избежать наценок. Неожиданностью было то, что данная модель привлекла огромное количество покупателей, заинтересованных в

покупке качественных товаров по низким ценам. Эти "яппи" были заметными транжирами, но при этом желали приобретать настоящие фирменные товары, не затрачивая лишних средств на всевозможные услуги и удобства традиционной розничной торговли. Название "Клуб оптовых цен" должно было привлечь местных бизнесменов и розничных торговцев среднего уровня. По иронии, эта наживка для покупателей (термин "оптовая торговля") стал тем ключевым моментом, который привлек массы народа, до которого дошли слухи о неслыханно дешевых фирменных товарах.

Причина успеха "Прайс Клуб", конечно, скрыта от ничего не подозревающей массы покупателей. Специализированные магазины типа "Мэйси" накидывают на цену гарантийный взнос в размере 50 процентов на большинство товаров, для того чтобы покрыть значительные расходы на недвижимость и на еще более дорогостоящие сервисные услуги покупателю. Крупные торговцы (Сирс, Пенни, Уордс) работают с 35 - 40 процентной наценкой в основном по тем же причинам. Снижения наценки они добиваются сокращением количества сервисных услуг. Организации, предоставляющие скидку, такие как "Уолл-Март" и "К-Март", еще больше сокращают операционные расходы, а соответственно и торговая наценка у них составляет всего 25 - 30 процентов. Сол Прайс решил добиться ее снижения до 10 процентов. Рекламу он исключил, потому что Производители уже сформировали спрос через общенациональные рекламные кампании. Торговля со вкладов шла медленно, поскольку покупателям приходилось проделывать долгий путь до них - склады находились в удаленных районах, где арендная плата была гораздо ниже, что экономило многие тысячи долларов в месяц. Философия ценообразования "Прайс Клуб" подменялась двум различным дистрибьюторским критериям. Она соответствовала спартанским требованиям мелких розничных торговцев и, кроме того, шла навстречу требованиям мелких предпринимателей и других индивидуумов, которые стремились к приобретению высококачественной продукции по низким ценам. Концепция Сола Прайса учитывала нужды всех - от оптовиков до мелких розничных торговцев, - предлагая множество разнообразных продуктов национального производства по предельно низким ценам, для тех покупателей, которые желали сэкономить на сервисных услугах.

К началу 90-х годов "Прайс Клуб" разросся до семидесяти магазинов, годовой доход которых составил 10 млрд. дол. В настоящее время годовой доход вырос до 25 млрд. дол., а по оценкам одного из нью-йоркских аналитиков, он составит 55 млрд. Дол. По всем показателям, идея складской оптовой цены является по-настоящему революционной. Она и по сегодняшний день оказывает влияние на другие отрасли промышленности, в том числе такие, как производство офисного оборудования, компьютеров, очков, канцелярских товаров и автомобилей.

Личная история.

Сол Прайс родился в Нью-Йорке в 1916 году и в тринадцать лет переехал в Сан-Диего со своими родителями. Он был средним ребенком и имел старшего брата и младшую сестру. Отец Сола был посредником объединения в Нью-Йорке (это сформировало социальную сознательность Сола), когда Сол был подростком. Позже отец стал дистрибьютором женской одежды в Южной Калифорнии и его дела пошли настолько успешно, что он смог оплатить учебу Сола на юридическом факультете Университета Южной Калифорнии.

Диплом юриста Сол получил в 1938 и до 1955 года занимался юридической практикой в Сан-Диего. Бывшие друзья Сола по университету говорили, что он всегда был очень трудолюбив и отличался либеральными политическими взглядами (Маллик, 1988). Они описывали Сола как человека, обладающего крепкой волей и твердыми убеждениями. Другие находили его чрезвычайно бережливым. Дэвид Блок, бывший школьный друг

Сола, говорил: "Либо он любил тебя, либо ненавидел. Он не был самым толерантным человеком в мире".

Бизнес и личное выливание.

Сол Прайс и два его сына были главными руководителями "Фед-Март". После продажи "Фед-Март" в 1974 году германскому владельцу розничного предприятия "Хайпер Март" Хьюго Манну Сол Прайс и два его сына остались в ней в качестве ведущих руководителей. Сохранение рабочих мест было частью соглашения о продаже, однако новаторский темперамент и автократический стиль Сола пришелся не по вкусу немецкому предпринимателю. Они не смогли работать вместе. Хьюго Манн уволил его в 1975, после года пререканий. Сол и его сыновья гуляли по улицам Сан-Диего подавленные, рассерженные, и полные дум о будущем. Этот кризис стал катализатором и вдохновителем создания первого "Прайс Клуб".

Первый магазин "Прайс Клуб" Сол с сыновьями открыл в 1976 году в старом ангаре для самолетов в Сан-Диего. Сол вложил 800000 дол. своих средств, полученных от продажи "Фед Март". Еще миллион он занял у местного бизнесмена. Пятьсот тысяч долларов вложили его бывшие служащие по "Фед-Март", продав принадлежащие им акции этого предприятия. Они хотели продолжать работать с ним в новой фирме. Они продали акции долевого участия местным розничным торговцам по цене 25 дол. на акцию. Дело пошло. В первые годы владельцы и покупатели набирались опыта. В самый первый год у магазина было лишь несколько покупателей и очень небольшой объем продаж. Сол отказался от рекламной кампании, и в первый год фирма практически была убыточной. Объем продаж в этот год составил 16 млн. дол., а убытки - 700000 дол. Затем в клуб стали активно вовлекаться разные слои общественности (государственные служащие и мелкие предприниматели). Более низкая цена на высококачественные товары стала главным преимуществом, привлекавшим тех, кто сознательно интересовался ценой. Люди, живущие за счет торговли или иного смежного бизнеса, стали основными сторонниками "Прайс Клуб". Цена для этих людей, безусловно, имела решающее значение и они готовы были преодолевать большие расстояния ради того, чтобы выгодно приобрести высококачественный продукт. Заслуга Сола Прайса состоит еще и в том, что он придумал утонченный, эффективный метод снижения налоговых платежей. "Прайс Клуб" учитывала, что ее товары будут представлять интерес как для бизнесменов, занимающихся их дальнейшим распространением, так и для тех, кто покупает их для личного пользования. Электроприборы, продукты питания и другие мелкие товары составляли 77 процентов от объема продаж "Прайс Клуб", и покупатель мог приобрести эти потребительские товары в рассрочку.

История успеха "Прайс Клуб" распространилась по всему Сан-Диего. Информация о фирме разошлась среди множества торговцев, и "Прайс Клуб" оказался на пороге своего взлета. К 1981 году объем продаж достиг 230 млн. дол., а к 1984 году перевалил за миллиард. Фирма акционировалась в 1982 году и к 1990 стоимость акции, составлявшая вначале 1000 дол. поднялась до 12247 дол. К этому времени фирма имела лишь четыре магазина. Затем последовал головокружительный рост и к концу 1991 года "Прайс Клуб" уже владел 75 магазинами в Соединенных Штатах и Канаде.

Прайс - Король.

Новаторская интуиция Сола Прайса была ориентирована на главный принцип бизнеса - предоставить покупателю максимально качественный товар по максимально низкой цене. Эта магическая формула, сделавшая Генри Форда героем, и фирму "Прайс Клуб" привела к успеху. Тот же образ мышления лежит в основе успеха японцев, которые руководствуются тем же принципом, пробивая себе дорогу на новые рынки. Для того чтобы иметь возможность продавать товары по низким ценам, Сол устранил много слагаемых цены. По его мнению, многие элементы, входившие в цену, были излишни,

поскольку ничего не прибавляли к потребительской стоимости товара. Другие розничные торговцы использовали эти элементы настолько долго, что им трудно было отказаться от них. "Сирс" до сих пор пытается ввести эти изменения и переориентироваться на систему скидок, однако его покупатели не очень-то приветствуют это начинание, поскольку привыкли ждать, дополнительно проверять продукты, использовать кредитные карточки и неторопливо прохаживаться по торговым залам. Сол Прайс изменил все это, и, естественно, противопоставил себя розничным торговцам старого образца, боявшимся, что начинание Прайса поставит подножку их обычному бизнесу.

Философия ценообразования Сола Прайса, вероятно, была единственным, самым главным фактором успеха "Прайс Клуб". Эта философия отражена в анализе, который Прайс представил прессе в 1990 году:

Устанавливая цену, надо опираться на законы спроса... Особенность товара такова, что, покупая его, вы задумываетесь, нельзя ли его купить еще выгоднее?... Другие розничные торговцы задумываются о том, сколько они смогут заработать на продаже того или иного изделия. Я спрашиваю себя, можно ли продать это изделие дешевле?

Ценовая стратегия Сола имела целью предлагать покупателю все более и более низкие цены и максимально, одну за другой, исключать составляющие цены. Эта стратегия была чуждой большинству американских руководителей и никогда не существовала в бюрократических организациях. Традиционные руководители методично и последовательно включали в цену все слагаемые, доводя ее до предельного уровня, считая при этом, что действуют во благо. Этой традиционной стратегии оказались верны исполнительные руководители в большинстве организаций, потому что такая позиция устраивала держателей акций. Такое мышление характеризует недальновидность руководителей и неизбежно ведет к провалу. Сол часто философствовал об этом типе руководителей, которые, заботясь лишь о решении краткосрочных задач, забывают о долгосрочных перспективах. В одном из интервью он говорил, что такой образ мышления, основанный на принципе самосохранения, является одной из самых больших проблем многих розничных торговцев:

Уолл-стрит хочет, чтобы ваши прибыли были хоть немного выше, так почему бы немного не сплутовать? Снизить качество и оставить ту же цену. Покупатель не заметит разницы (Брагоу, 1990).

Характеристика личности.

В личности Сола Прайса преобладают интровертность и менталитет "оценивающего". Его энергетика происходит из внутреннего стремления, и во всех своих проявлениях он скорее замкнут, нежели общителен. Упорядоченность - это его сила, он любит расставлять все точки над "i" и постоянен во многих вещах. Согласно классификации Дэвида Керши, он относится к типу темперамента Прометея, а следовательно, является интуитивно мыслящим типом. Это соответствует характеристике, обнаруженной у большинства дальновидных инноваторов.

В письме автору Прайс писал, что решающим фактором любого инновационного процесса считает высокую уверенность в себе. Среди прочих факторов успеха, он называет умственные способности, упорство и прекрасную интуицию. Он также сообщил, что не считает формальное образование существенным фактором его успеха. Данное мнение также универсально для всех инноваторов. По поводу ключевого фактора, определяющего стремление к инновациям, он ответил: "возможно, необходимость а может, бунтарство" (письмо от 15 марта 1991 года). Прайс считает, что наибольшее влияние на его будущий успех оказал отец. Из его ответа также

следует, что он точно не знает, что именно толкнуло его на столь рискованные начинания.

Сол имел такую же этическую систему, как и Том Монаген. В принятии решений он руководствовался золотым правилом. Он считает, что бизнесмены, равно как и все другие, должны прежде "отдать", чтобы затем "получить". Он восхищается Ганди и часто цитирует его философские изречения о покорности и смирении.

Перед Солом преклонялось большинство его служащих. Они благоговели перед ним, буквально обожествляли и никогда не допускали пересудов о нем. Его исполнительные руководители считали его "отцом" и с придыханием говорили о нем как о подобии мессии: "Когда люди говорили о нем, это выглядело так, будто смертные говорили о Зевсе" (Маллик, 1988). Его социальная сознательность была, легендарной. Он построил магазины "Фед-Март" в аризонской резервации индейцев Навахо и в гетто в Хьюстоне. Сол интуитивно чувствовал новые возможности, как и большинство дальновидных инноваторов и говорил, что именно его "волевые" решения привели к успеху "Прайс Клуб". Сол был известен тем, что платил самую высокую заработную плату в Сан-Диего и без внешнего вмешательства или организованных общественных усилий организовал в своей фирме профсоюз. Он не использовал в своем бизнесе кредитные карточки, объясняя это так: "Это против моих убеждений, когда люди влезают в долги для того, чтобы купить что-то". В его компании описывали его как идеалиста, который ценил следующие качества: "Упорство, бережливость, способность к руководству, самообслуживание".

Сол всегда стремился увеличить контроль за деятельностью своих предприятий и невольно перенес этот принцип в личную жизнь. Ужасный развод и семейные склоки привели к нотариальной битве с его младшим сыном Ларри. Ларри говорил о Соле: "Мой отец одержим идеей контроля за жизнью всей семьи" (Маллик, 1988). Ларри нанял Марвина Митчелсона представлять его на судебном процессе, который он возбудил против своего отца и "Прайс Клуб", который оценивается примерно в 100 млн. дол. Он стремился помешать карьере отца (Сол как раз занимался новым подразделением "Прайс Клуб", торгующим шинами) из-за принятого им решения развестись с женой.

Склонность к риску.

Сол Прайс был известен в Южной Калифорнии как "либерал-крестоносец" за его борьбу с устаревшими законами ценовой защиты в 50-х и 60-х годах. Правительство ввело эти законы для защиты населения во время второй мировой войны и слишком медлило с их отменой. Сол пытался ускорить этот процесс еще во время работы в "Фед-Март". Он постоянно боролся легальными методами с мануфактурами или другими правительственными агентствами и неуклонно пытался обойти законы ценовой защиты. Попытка добиться отмены устаревших законов является самым рискованным эпизодом биографии Сола Прайса. Она стоила ему многих мучений и многочисленных судебных процессов.

Претворяемый Солом принцип продавать покупателю высококачественный товар по максимально низкой цене согласовывается с его социальной философией. Идеология сниженной цены стала основным инструментом в создании им индустрии оптовой торговли. Сол часто цитировал Ганди: "Вы должны отдать прежде, чем получить". В случае Сола, от "отдавал", принимая на себя длившуюся годами битву за снижение полочной цены. В конечном итоге, он всего добился, когда стал использовать эти выстраданные принципы ценообразования для создания успешного предприятия "Прайс Клуб". Идеология цен Сола была неслыханна для традиционных организаций розничной торговли и никогда не практиковалась ориентированными на карьеру исполнительными руководителями ни одной из крупных фирм. Принципы установления

лучшей цены и исключение сервисных наценок, которые в конечном итоге ложились на плечи покупателя, не укладывались в менталитет традиционных предприятий розничной торговли. Сол Прайс сумел ими эффективно воспользоваться.

Одним из удивительных факторов успеха "Прайс Клуб", согласно мнению аналитика Уолл-стрит Майкла Экстейна, было назначение ежегодного вознаграждения за максимальное количество покупок. Эта идея Сола внушила Экстейну благоговение и в "Уолл-стрит Джорнал" он писал: "Это невообразимо. Идея, что можно привлечь людей в магазин премией" (Маллик, 1988). Еще один иконоборческий принцип Сола часто встречал нападки истеблишмента. С самого начала он строго ограничивал число наименований товаров в своих магазинах. В этом состоит существенная разница между оптовым магазином и магазином, предоставляющим скидки, каким был "К-Март". Сол дал на это краткий и колкий ответ: "Сущность торговли товарами - это разумные потери от продаж. Вы не можете быть всем для всех".

Успех нетерпеливости.

Если подражание действительно самая искренняя форма лести, как сказал Шекспир, тогда Солу Прайсу льстят гиганты розничной торговли Америки. Уол-Март становится поклонником великого таланта Сола. Сэм Уолтон, незадолго до своей смерти в 1992 году, сказал "Форчун": "Мне кажется, что я украл (впрочем, я предпочитаю слово "заимствовал") так много идей у Сола Прайса, как ни у кого другого в бизнесе". "Уол-Март" под руководством Сэма превратился в одно из крупнейших оптовых предприятий Америки, владеющее сетью из трехсот магазинов. "К-Март" соперничала с "Прайс Клуб" своими магазинами "Пэйс" и "Макро". "Костко" в Сиэтле была образована бывшими служащими "Прайс Клуб". "Хоум Клуб" применил формулу Прайса в области скобяных изделий, "Спорт Клуб" - в области спортивных товаров, "Офис Клуб" и "Офис Депот" - в области стационарного офисного оборудования, "Вижион Уоркс" применила формулу в области лечебных очков и "Софтвэз Хаус" использовал идею для работы в индустрии программных продуктов.

Прайс сказал, что секрет его успеха в том, что, выбирая товары, с которыми он будет работать, он сразу же и навсегда отменил некоторые продукты. Он никогда не оглядывался назад и не обсуждал свою конкурентную борьбу. Сол всегда был сосредоточен на чем-то одном, а во всех крупных неудачах обвинял преданных служащих. Он действовал больше кнутом, чем пряником. Однако золотое правило всегда было его библией как в бизнесе, так и в личной жизни. Этическая система Сола была частью его деловой философии. Он обобщил ее в интервью, данном весной 1990 года, выдержка из которого приведена ниже:

Мы узнали, что вполне возможно эффективно действовать в бизнесе розничной торговли без жульничества, лжи, подбострастия и больших затрат на рекламу (Брагоу. 1990).

Сол Прайс был вознагражден за свою умеренность и альтруистическую деловую этику. В 1991 году в списке 400 самых богатых граждан Америки, опубликованном "Форбс", Сол Прайс фигурировал как владелец состояния в 335 млн. дол. Сол признан отцом оптовой системы торговли и был бесконечно уважаем своими служащими. Он по праву считается одним из великих инноваторов второй половины XX века. Его бурное нетерпение и интолерантность к бездействию были причиной того, что "Прайс Клуб" стал лидером розничного бизнеса в Америке. Этот бывший адвокат и безработный повлиял на облик розничной торговли больше, чем кто-либо другой за последние сто лет.

СТИВЕН ДЖОБС - ДЕСПОТИЧНЫЙ

Инноваторы действуют как всемогущие монархи. В отношениях с коллегами и служащими устанавливают авторитаризм для достижения своих личных и деловых целей. Они будут властвовать, независимо от того, облечены они официальной властью или нет, ведомые ницшеанской волей "к власти", свойственной "менталитету" сверхчеловекам. Их власть опирается на огромную силу воли. Они действуют так, будто наделены божественным правом властвовать над своими соратниками, а временами даже над соперниками. Это верно и в отношении Стива Джобса. В любой сфере, будь то бизнес или что-то иное, им руководил принцип: "Это мой путь и это лучший путь". Джобс представлял собой яркий пример автократического руководителя, многие служащие "Эппл" даже прозвали Джобса - "Его величество". Джеф Раскин, работавший управляющим "Эппл" в начале 1980-х, характеризовал Джобса как крайнего автократа. Он говорил репортерам: "Стив мог бы быть великим королем Франции".

Инноваторы обычно руководят бизнесом, полностью пренебрегая четкой линией и штатным расписанием. Они присваивают себе авторитарное право давать указания всем служащим, независимо от промежуточных уровней руководства. Этот эксцентричный подход к руководству обычно превалирует у гениальных инноваторов. Говард Хагенс, Дональд Трамп, Уолт Дисней, Генри Форд и многие другие знаменитые предприниматели были приверженцами этого всемогущего стиля руководства, беря на себя всю ответственность и все властные полномочия, игнорируя иерархическую структуру организации. Они делают это не для того, чтобы разрушить основы, глубоко веря, что это их божественное право, особенно с того момента, когда у них появится уверенность, что им известны "правильные ответы".

Наполеон и Гитлер были политическими лидерами, которые действовали в этой же манере. Большинство инноваторов, охарактеризованных в этой работе, были адептами автократического подхода к бизнесу. Власть дается тому, кто может ее взять, а эти гениальные инноваторы не скромничали, когда брали власть в свои руки. Кажется, что скромность - абсолютно не приемлемое чувство для достижения успеха. Те, кто добился успеха, были агрессивны - порой даже несносно самонадеянны, они взяли всю власть, какую только мыслимо иметь одному человеку, и использовали ее, чтобы воплотить свои мечты в реальность. Они берут на себя всю ответственность, достигая тем самым концентрации всей власти в своих руках, и это их явно отличает от традиционных управленцев, которые не готовы полагаться только на себя.

Харизматические лидеры известны своей чрезмерной импульсивностью и автократическим стилем руководства.

Джей Кошер Харизматический лидер.

Стив Джобс не был изобретателем первого персонального компьютера "Эппл", его изобрел Стив Возняк. Однако Стива Джобса можно считать его суррогатным отцом, поскольку он привел идею ПК в исполнение. Не приложи Джобс максимум энергии и самоотдачи к коммерциализации проекта "Эппл-1", ПК, возможно, ожидала бы совсем другая судьба. Реджис Маккенна, работавший пресс-секретарем "Эппл компьютер'с" на заре ее существования дал следующую оценку роли Джобса в развитии производства ПК:

Я не отрицаю, что Воз сделал хорошую машину. Но эта машина так и осталась бы в магазине самоделок и по сей день, если бы не Стивен Джобс. Вozу повезло, что он объединился с евангелистом.

"Эппл-1", выпущенный в 1976 году, был не первым программируемым компьютером. Право первенства принадлежало компьютеру "Альтаир 8800", который был создан

любителем и распространялся через каталоги в 1974 году. "Альтаир" не был технически квалифицирован как ПК, поскольку не давал возможности накапливать и вызывать данные с помощью программ пользования. Таким образом, "Альтаир" не был признан первым настоящим ПК и не вышел на рынок пользователей. В "Эппл-1" было предусмотрено пользовательское программирование, и он, без сомнения, стал тем продуктом, который произвел революцию в мире компьютеров. "Эппл-2" был первым ПК, который функционально соответствовал стандартам ПК сегодняшнего дня. Он был выпущен в 1977 году, оснащен клавиатурой, внешним программированием и цветным монитором.

Стив Джобс создал ПК только при помощи своей силы воли. Специалисты считали, что персональный компьютер пригоден только для любительского использования. Эти специалисты - во главе с "Ай-Би-Эм" - объявили, что потенциальные потребители - это только длинноволосые радикальные хиппи, которые любят всякие технические новинки. Лидеры компьютерной промышленности - "Ай-Би-Эм" и семь более мелких фирм - утверждали, что рынок пользователей ПК составят сами же изобретатели этого компьютера. Джобс и Возняк подверглись многим нападкам. Но они не стали прислушиваться к мнению специалистов, а пошли дорогой неизвестности, увлеченные уверенностью Джобса в огромном потенциальном рынке.

Величина вклада Джобса становится понятной, если проследить взаимоотношения Джобса и Возняка. Джобс продал свой автобус "Фольксваген", а Возняк - калькулятор за 1300 дол., для того, чтобы получить деньги для создания первых экземпляров "Эппл-1". Первоначально Стив Возняк намеревался продать проект "Эппл", надеясь получить авторский гонорар. Но никто не поверил в полезность его изобретения, и, таким образом, они не смогли его продать. Тогда Джобс запретил Возняку даже думать о продаже "Эппл". С присущим ему автократизмом - несмотря на то, что ему было только 19 лет, - он сам взялся за воплощение проекта. Возняк уже практически отдал чертежи "Хоумбрю Клуб", так как хотел, чтобы его детище получило жизнь, пусть даже ему придется с ним расстаться.

Коммерциализация находилась за пределами понимания Возняка. Он был талантливым ученым-инженером, но не инноватором. Джобс был истинным инноватором, который усилием воли убедил Возняка продать свое сокровище - калькулятор, для того чтобы сколотить стартовый капитал. Затем продал двадцать пять экземпляров местному магазину любительских изобретений. Джобс превратил свой гараж в мастерскую, спальню - в помещение для персонала, а зал - в склад. Причем это не был его собственный дом. Он принадлежал его родителям. Он, опять же в своей автократичной манере, изъяс дом и превратил его в минифабрику. Джобс дал жизнь ПК, сосредоточив на этой задаче всю свою волю: заставил Возняка продать калькулятор, конфисковал дом у родителей, чтобы организовать в нем сборочный цех и, в конце концов, коммерциализировал продукт, сумев убедить розничных торговцев заплатить деньги за неизвестное изделие.

Специалисты и первый персональный компьютер.

В середине 1970-х Джобс и Возняк испытывали огромное давление. "Ай-Би-Эм", средства массовой информации и некоторые из наиболее авторитетных ученых-электронщиков предсказывали им провал. Эти пророчества преследовали их на протяжении долгого времени, пока они собирали деньги, запускали продукт в производство и развивали новый рынок сбыта. Промышленные специалисты считали, что ни "Эппл-1", ни "Эппл-2" не будут пользоваться массовым спросом, равно как и любой другой персональный компьютер этого класса. Этими авторитетами были не кто иной, как Роберт Нойс - изобретатель интегральных микросхем и создатель "Интел", Нолан Бушнелль - создатель промышленности видеоигр и председатель правления

фирмы "Атари", и Билл Хьюллет - создатель "Хьюллет-Паккард" и первого калькулятора (Возняк работал на "ХП").

По иронии судьбы, сделанное "Интел" революционное изобретение - микропроцессор - было техническим устройством, которое заложило основы создания промышленности ПК. Нойс публично заявил, что рынок ПК будет принадлежать лишь любителям и на персональные компьютеры не будет массового спроса. Специалисты из "Хьюллет-Паккард" согласились с мнением Нойса и отказались от предложения Возняка купить проект "Эппл". Нолан Бушнел, создатель видеоигр и бывший работодатель Джобса, отказался от "Эппл 1" и "Эппл 2" и вообще наотрез отказался когда-либо заниматься "Эппл". Он был убежден, что "Эппл" не станет продуктом массового потребления.

Руководители "Ай-Би-Эм" проявили такую же близорукость, как и специалисты из Силиконовой долины. Они долго изучали рыночный потенциал персонального компьютера, и затем, как обычно, перестраховались, пришли к выводу, что данный стандарт вызовет интерес у той узкой группы операторов, которым надоело пользоваться отдельными терминалами. Эти отрицательные прогнозы не удержали Стива Джобса от дальнейшей работы над проектом. Он занялся освоением нового вида промышленности с решительностью и зоркостью Колумба, искавшего новый мир на востоке, в то время как опытные эксперты проповедовали прописные истины.

Власть и система убеждений.

Как это и свойственно гениальным инноваторам, Джобс и Возняк добились своего, балансируя на грани краха. Великие инноваторы достигают успеха именно потому, что не признают преград. Они не знают того, что останавливает специалистов и идут теми путями, которыми специалисты боятся идти, и бывают приятно удивлены результатом. Оба Стива были неопитами в бизнесе и маркетинге и потому не знали о рынке достаточно, чтобы понять, что хорошие компьютеры должны продаваться направленными торговыми силами. Они понятия не имели о необходимости участия в компании крупных дистрибьюторских организаций и потому их не остановило отсутствие таковых. "Специалисты" знали, что это неоправданный риск, а оба Стива не знали, и были готовы на все. Более умудренная опытом пара, скорее всего, сдалась бы под натиском великих умов Силиконовой долины. Эти полные юношеского оптимизма инноваторы не знали какие препятствия их ждут и, несмотря на них, преуспели. Они стремились создать то, что Алвин Тоффлер и Джордж Гилдер позже назвали "наиболее важным инновационным достижением со времени индустриальной революции".

Джобс и Возняк не имели заслуживающих доверия технических дипломов и даже свидетельств об окончании среднего образования. Но у них хватило наглости игнорировать великих гуру Силиконовой долины - докторских стипендиатов и магнатов бизнеса - и создать новый рынок для новой категории продуктов. Традиционалисты советовали им заняться нормальной работой и перестать фантазировать на тему сказочного рынка. Джобс не слушал их и продолжал интуитивно верить только в собственную систему ценностей.

Их предвидение, вера, воля и риск породили рынок, который в течение пяти лет достиг объемов в 30 млрд. дол. Это приравнивало рынок персональных компьютеров к процветающему бизнесу вычислительных машин. С той лишь разницей, что рынок вычислительных машин 30 лет шел к тому, чего рынок персональных компьютеров достиг за 5 лет. Служащие "Ай-Би-Эм" продолжали агрессивно защищать достоинства вычислительных машин, очерняя и игнорируя рынок персональных компьютеров. Однако, в 1980 году фирма "Ай-Би-Эм" изменила свою точку зрения и стала основным производителем, практически вездесущих в наше время персональных компьютеров, но только после того, как "Эппл" проложила путь. Волей Стива Джобса был создан новый

рынок и навсегда изменились методы, которыми человечество пользовалось в работе, чтении и вычислениях.

Личная история.

Стивен Пол Джобс родился в феврале 1956 года в Маунтейн Вью, штат Калифорния, в районе, которому предопределено было стать сердцем Силиконовой долины и микрокомпьютерной промышленности. В Маунтейн Вью находился штаб "Фэйрчайлд", где Роберт Нойс создал первую интегральную микросхему парой лет позже дня рождения Джобса. Стив был сиротой, которого усыновили приемные родители. Пол и Клара Джобс. Он был ребенком 1960-х. И в соответствии с временем и местом рождения стал бунтарем и нонконформистом. Его поведение и личность отражали раннее окружение, и, вполне возможно, что будь он родом из Омахи, он не стал бы тем Стивеном Джобсом, который прославил "Эппл Компьютер'с".

Бунтарский дух Хейт-Эшбери, Исайлена, Санта-Крус и Беркли был частью мистики Силиконовой долины. Длинные волосы, марихуана и сандалии были частью деловой и социальной жизни Силиконовой долины во время формирования личности Стива. Он был дитя этой эры, что лучше всего отразилось во время его пребывания в Хоумстед Хай, где его однозначно признали бунтарем. Автор биографии Джобса (1990 г.) Бучер писал, что во время учебы в школе Стив был одиночкой и иконоборцем. Стив Джобс символизировал собой местную субкультуру и нетрадиционный стиль жизни, свойственный его родине и времени. Он отвергал общепринятое мнение, что и стало залогом его будущего инновационного успеха. Он был одиночкой - иногда даже слишком эксцентричным - избегал общения с другими детьми. Он отличался от них и хотел идти собственным путем, эта черта и привела его к созданию "Эппл Компьютер'с".

Бучер отзывался о Джобсе как о разносторонней личности. В школе он предпочитал общаться со старшими детьми. Одним из них был Стив Возняк, который был старше его на четыре года. Джобс увлекался электроникой и был в восторге, когда вместе с Возняком смастерил "голубую коробку", действующую так, чтобы телефонная компания не могла регистрировать междугородние звонки. Возняк делал эти устройства во время своей учебы в Беркли, а Джобс занимался их продажей будучи учеником старших классов. Эта расстановка ролей была предвестником их будущего сотрудничества, ведь три года спустя, Джобс (20 лет) и Возняк (24 года) разыграли тот же сценарий в "Эппл".

Джобс выслушал напутственную речь при выпуске из средней школы в 1972 году и поступил в "Рид Колледж" в Орегоне. Он бросил его, окончив первый семестр и ушел работать в "Атари" в ожидании озарения.

Бизнес и личное выживание.

Фирма по производству компьютеров "Эппл" была сформирована 1 апреля 1976 года и зарегистрирована в начале 1977 года. В 1978 году "Эппл" раздобыла достаточный начальный капитал, чтобы продолжить работу до официального признания в декабре 1980 года. К 1980 году было продано более 130000 экземпляров "Эппл-2". К 1982 году было написано 14000 программ для "Эппл-2". И "Эппл" стала законодателем на рынке ПК. Фактически большинство специалистов считали, что "Ай-Би-Эм" должна будет выпускать свою модель в "Эппл" - совместимом стандарте, не допусти "Эппл" ряд серьезных стратегических ошибок как на рынке аппаратных средств, так и на рынке программного обеспечения. Эгоизм Джобса и его авторитарный стиль управления сильно подавляли действующую структуру "Эппл" и помешали созданию совместимых компьютеров. Компьютеры "Эппл", "Лайза", "Макинтош" и "Эппл-3" были несовместимы даже между собой поскольку их операционные системы были не стандартизированы. В

конечном итоге, в середине 1980-х они поняли, какую большую ошибку совершили, но было уже слишком поздно. Если бы "Эппл" не оказалась столь недальновидна, то, наверняка стала бы хозяином рынка ПК.

"Эппл" получила признание в декабре 1980 года, всего лишь через четыре с половиной года после начала своей деятельности. Цена распространения акций вначале равнялась 22 дол., а затем, по уровню доходности на акционерный капитал "Эппл" стала сравнима лишь с процветавшим, в 1950 г, предприятием Форда. Фирма "Эппл" заняла место в рейтинге "Форчун 500" быстрее, чем любая другая компания в мире. За ней закрепилась репутация фирмы, заботящейся об удобствах пользователя и посвятившей свою деятельность облегчению выполнения операций и созданию прикладных программ Удобная для пользователя продукция "Эппл" с самого начала стала доминировать на рынках графических и текстовых редакторов. К 1992 году ежегодный доход достиг 7 млрд. дол. Даже при таком головокружительном роете "Эппл" заняла лишь 10% мирового рынка персональных компьютеров, что дает некоторое представление о привлекательности рынка, открытого Стивеном Джобсом. Персональный компьютер вошел во все сферы жизни - от бизнеса до домашнего хозяйства. Об этом говорят цифры - к 1993 году по всему миру было установлено более 100 млн. единиц.

Как было упомянуто ранее, Стив Джобс не создавал ни одной из составных частей микропроцессорных персональных компьютеров. Он не участвовал ни в системном проектировании, ни в программном оснащении. Фактически, Джобс не касался технической части проектов "Эппл-1" и "Эппл-2". Автором всех технологий был Стив Возняк. Джобс выступил как катализатор, давший толчок к созданию нового рынка, он организовал это рискованное дело и добился успеха. Возняк хотел продать свое изобретение, однако вместо этого Джобс убедил его продать калькулятор "Хьюлетт-Паккард" и вступить на рискованный путь инноваций.

Стив Возняк учился на инженерном факультете в Беркли, но в начале 70-х бросил университет, обзавелся семьей и получил работу в "Хьюлетт-Паккард". Его отец также был инженером, и мальчика с детства увлекала эта специальность. В 1975 году поступил на работу в "Хьюлетт-Паккард" и смиренно занимался проектированием аппаратной и программной частей. Стив Джобс, в свою очередь, имел лишь один семестр официального образования в "Рид Колледж" Орегона и параллельно с ведением бизнеса по ремонту автомобилей увлекался электроникой. Таким образом, в 1975 году Джобса никак нельзя было назвать техническим экспертом, более того, весь его опыт ограничивался 6 месяцами работы проектировщиком видеоигр в фирме "Атари". Ни Джобс, ни Возняк к моменту основания "Эппл-компьютер" (1976 г.) не имели никакого опыта ведения бизнеса или управления.

Недостаток опыта, средств и общая атмосфера неприятия сделали первые годы работы фирмы ежедневной борьбой за существование. Банкротство было постоянной угрозой до тех пор, пока компания не получила официального признания в 1980 году. В 1977 году два менеджера, символизировавшие собой различные стили управления, занялись этим рискованным предприятием и подняли его платежеспособность. Майк Марккула стал председателем правления, а Майк Скотт - президентом. Их задачей было аккумулирование денежных средств на нужды производства. Они создали первое подобие профессионального управления. Они составляли бизнес-планы, проводили маркетинговые исследования и привлекали начальный капитал. Но даже после этого компания была близка к банкротству и в 1977. 1978 и 1979 годах.

В начале 80-х Майк Скотт разделил компанию и при этом не дал Стиву Джобсу никаких руководящих полномочий. Джобс был взбешен и желал знать, почему. В ответ он услышал, что у него недостаточно опыта и он слишком непостоянен, чтобы эффективно руководить. Этот шаг вызвал внутренние разногласия и сумятицу и, в конечном итоге,

привел к отставке Майка Скотта. Стив Джобс стал председателем правления. Джобс преодолел путь от отсутствия полномочий к всевластию, сделав один хороший ход - и все благодаря автократичной железной воле. Совет директоров полагал дать Джобсу титул, но не возможность руководить. Автократ Джобс быстро доказал, что совет директоров заблуждался. Характеристика личного поведения

Джобс стремился к самопознанию. Большую часть юности он провел в поисках просветления, сначала в коммуне в Орегоне, а затем, занимаясь Махариши йогой во время путешествия по Индии. Он представлял собой истинное дитя 1960-х знаменитых альтернативным стилем жизни и галлюциногенными наркотиками. Он провел жизнь в поисках ее смысла (сублимация желания узнать, кто его настоящие родители). Он пробовал терапию крэка, марихуану, ЛСД, различные посты, вегетарианство. Джобс искал свою индивидуальность в рамках традиционной культуры. Как-то Реджис Маккенна послал капиталиста Дона Валентине встретиться с длинноволосым, обутым в сандалии Джобсом. После встречи Валентине сказал Маккенне: "Зачем вы послали меня к этому ренегату рода человеческого?" Джобс по натуре был бунтарем и постоянно находился в поисках самовыражения - через мистицизм, нетрадиционный жизненный стиль или инновационный бизнес. И нашел себя в бизнесе.

Стив Джобс безудержно рвался к власти. Он был перфекционистом и стремился к совершенству во всем. Он неутомимо гнался за своей целью и подстегивал других. Для Джобса существовал единственный жизненный путь - его путь. В течение долгого периода работы в фирме "Эппл" он не имел официальной руководящей должности или властных полномочий. Однако брал на себя всю мыслимую власть. Джобс осуществлял руководство, менял планы, создавал новые изделия, диктовал политику, и все это без официальных полномочий. Как писал о нем Бучер, он создавал и нарушал правила, и делая это, не задумывался о чувствах других. Во главу угла он ставил цель и готов был пожертвовать ради нее и людьми и фирмой. Он действовал таким образом и не терпел другого отношения к делу как со стороны руководства, так и со стороны служащих. Без страстной, устремленной вперед натуры Стивена Джобса феномен "Эппл Компьютер", возможно, никогда бы не состоялся. Джордж Гилдер в своей работе "Дух предпринимательства" (1984 г.) говорил о Джобсе:

Как это и свойственно великим предпринимателям, беспокойство его ранних лет становится энергией движения вперед. Все эмоциональное смятение и беспокойная энергия его молодости - бунтарство, неудачи, сожаления, измена, поиск себя - внезапно сливаются в непобедимую силу созидания.

Даже Джобс отмечал, что его роль в создании персонального компьютера была чем-то вроде случайного стечения обстоятельств, случайного совпадения судьбы и времени, и говорил по этому поводу: "Я просто парень, который мог бы стать не очень талантливым поэтом. Но я пошел этим путем".

Кризис часто является "отцом инноваций". Нет более живого примера этого, чем создание компьютера "Эппл" Стивом Джобсом и Стивом Возняком. Возник был гением электроники (Стив Джобс даже не умел пользоваться своим осциллографом), но у Возняка была работа, карьера и семья. У Вожа была крепкая социальная позиция, он точно знал чего хочет, и не мечтал ни о чем, кроме как создавать новые инженерные конструкции. У Стива Джобса не было целостности. Он был сиротой и это не могло не оставить следа в его психике. У него не было постоянной работы, семьи, карьеры, друзей. Он находился в постоянном поиске своей нирваны. Джобс искал себя, Возняк нет. Джобсу нужно было найти что-то значительное, ради чего стоило бы жить, и он обрел свою страсть - "Эппл Компьютер". Неиссякаемая энергия, сила воли, стремление вперед и дальновидность были его проводниками к самому себе. Больше он не имел ничего. "Эппл" была ему всем: семьей, работой, любовью. В ней он воплотил свою индивидуальность.

Джобс - интроверт, а значит, личность, источающая огромную внутреннюю энергию. Эта черта появляется через стремление захватить личностное пространство во взаимодействии с другими и дает толчок к проявлению автократического поведения. Он также обладал интуитивным мышлением, а следовательно, видел различные открывающиеся в жизни возможности. Он всегда видел лес, а не деревья, и был нетерпим к тем, кто смотрел на мир иначе. Его решения были рациональны, осмысленны и в корне отличались от решений, которые принимались людьми эмоциональными. Джобс конструктивен в своей ориентации на внешний мир. Он любил доводить дело до конца и не бросать его на полпути.

В представленном выше описании Джобс предстает как обладатель темперамента Прометея, о котором говорилось в главе 2. Он перфекционист, стремящийся добиться совершенства во всем. Он искал знаний ради самих знаний и был открыт для новых возможностей. Прозорливость и способность рисковать являются ключевыми чертами темперамента Прометея и они, безусловно, присущи Джобсу. Именно темперамент был причиной его автократизма, как в менеджменте, так и в межличностных отношениях. Стив сконцентрировал в своих руках абсолютную власть и мог бы быть идеальным примером адлеровской модели "стремления к превосходству" и "движения к совершенству". Адлер предсказал, что незащищенность и противоречия, сопутствующие ранним этапам жизни, трансформируются в сильное стремление к достижениям. Джобс, несомненно, является подтверждением этих теорий.

В "Случайном миллионере" Ли Бучера есть биографический очерк о Джобсе, в котором он предстает как самонадеянный, энергичный тиран и воинствующий перфекционист. Его диктаторский стиль управления породил множество врагов, хотя, именно благодаря ему Джобс достиг успеха. Этот автократический диктаторский стиль не вписывается в пирамидальные и иерархические организационные структуры. Он не мог быть принят бюрократическими организациями. Это поведение привело к тому, что Джобс как исполнительный руководитель стал неадекватен интересам "Эппл" и, в конечном счете, это стоило ему работы в ней. Любите вы ли его или ненавидите - это неважно, но надо признать, что его поведение разрушительно для любой организации, за исключением начинающей.

Склонность к риску.

Прежде чем организовать "Эппл", Джобсу пришлось искать источники средств финансирования этой, далеко не популярной концепции.

Он продал первые двадцать пять единиц "Эппл-1" в магазин "Байт" в Маунтейн Вью и даже не знал, будут ли они работать. В первый год работы Джобс превратил свой дом (две комнаты и гараж) в производственный комплекс. Его сестра помогала собирать микросхемы. Он обращался к торговцам с просьбой продать в кредит детали. Это примеры тех жертв, на которые должен быть готов идти любой предприниматель. Вот поэтому история "Эппл" - это история успеха, ну а кто этого не совершил, тому в нашей книге нет места. "Эппл" породила больше миллионеров, чем "Ай-Би-Эм", "ХП", "Диджитал эквипмент КРП" вместе взятые. Наши инноваторы шли на неординарный риск, без которого не может состояться ни одно инновационное достижение. Именно он является фундаментом идеи и производства.

Крупномасштабные инновации никогда не создаются теми, кто желает сберечь собственный покой. Их авторы - люди, которые находятся в поисках своего места в жизни. Стив Джобс абсолютно точно соответствует этой характеристике.

Голливудский сценарий обычно изображает такого пустозвона, который плывет по жизни в своей лодке, продавая, например, билеты в кино, но ведь это не отражает действительности. Это не передает постоянного состояния борьбы, которую ведут

инноваторы в реальной жизни Джобсу удалось что-то сделать, только бросив на это всю свою настойчивость и решительность.

"Эппл" уже работала в 1975, 1976 и 1977 годах. У фирмы не было человеческих и финансовых ресурсов, которыми обладали "Ай-Би-Эм", "ХП", "Интел", "ДЕК" и множество других фирм, имевших все основания для того, чтобы стать лидерами в производстве персональных компьютеров. У двух Стивов была только мечта, и, несмотря на это, они никогда не сдавались и не теряли веры в успех и поэтому, всегда добивались своего. Они подошли очень близко к поражению в 1976, когда "Коммодор", "Атари" и "НР" едва не поглотили "Эппл Компьютер". Однако этим трем фирмам показалось, что цена 100000 дол. плюс выплаты в размере 36000 дол. трем владельцам прав неоправданна. Какая удача для основателей "Эппл". Всего четыре года спустя один лишь акционерный доход Джобса составил 256 млн. дол.

Джобс стал директором "Эппл" в 1981 году, но его карьера в качестве руководителя была неоднозначна и неустойчива. Приход в 1983 году Джона Скалли стал началом конца карьеры вспыльчивого и самонадеянного Джобса, который в конечном итоге был отстранен от руководства в 1985 году. Кульминацией победного вхождения персонального компьютера в мир стал 1982 год, когда "Тайме", изменив формулировку ежегодно вручаемой им премии "Человек года", назвал победителем персональный компьютер. Доход Джобса тогда составил 486 млн. дол.

Новое изобретение и индивидуальность.

Стив Джобс не принял близко к сердцу свою отставку из "Эппл". Он сразу же погрузился в разработку новой концепции, которая заключалась во внедрении новейших микропроцессорных технологий в систему образования. Он создал новую рабочую станцию, оперировавшую моделями экономических процессов и применявшуюся в обучении. Его харизматическая личность и энтузиазм привлекли много последователей из "Эппл". Однако его самым большим достижением в ходе этой работы был огромный поток средств от инвесторов. Он привлек инвесторов личным примером, вложив 15 млн. дол. в новую компанию "НеКСТ".

Джобс поразил мир бизнеса серией удачных ходов, начавшихся с заключения 20-миллионной сделки с Россом Перо. Затем последовали инвестиции от японского концерна "Кэнон" на сумму 100 млн. дол. Подарком судьбы стало содружество с "Ай-Би-Эм", которое принесло десятки миллионов дохода от продаж и другие капиталовложения. Его непримиримый конкурент по "Эппл" сейчас был в его команде. Джобс заслужил признание финансовых и академических кругов, заручившись поддержкой двух престижных университетов: Стэнфорда и Карнеги-Меллона. После этого он провел монументальную сделку с магазинами "Бизнесленд-Комшютер", предметом которой была реализация будущей продукции "НеКСТ" на сумму 100 млн. дол.

Стив Джобс проделал эту колоссальную работу в период между 1985 - 1988 годами. Апогеем стала проведенная в октябре 1988 года, презентация нового компьютера - супер-шоу в "Девис Симфони Холл" в Сан-Франциско. Компьютерная станция "НеКСТ" была воспринята критически. Уровни ее продаж не соответствовали ожиданиям Джобса, а средства массовой информации пророчили рабочей станции, "НеКСТ" окончательный провал в 1990 году. Но в середине 1991 года пришло время рабочих станций, и Джобс реализовал продукцию второго поколения компьютеров, которые были более быстродействующими и конкурентноспособными. Джобс предсказывал, что к концу 1991 года объем продаж будет равен 200 млн. В феврале 1993 года Джобс продал аппаратные технологии фирме "Кэнон". Он сконцентрировался на разработке программного обеспечения и тем самым стал конкурентом Билла Гейтса. Между тем специалисты говорили, что "НеКСТ" обречен на неудачу.

В октябре 1988 года Стив Джобс стал героем передовиц в "Ньюсуик" и "Бизнесуик". "Ньюсуик" назвала его "Мистер Чип" (Мистер Микросхема) В 1989 году журнал "Инк" в своем юбилейном номере (10-я годовщина) удостоил его почетным титулом "Предприниматель десятилетия". Стив Джобс стал истинным новатором и нашел себя в этой жизни. Ему было только тридцать четыре, когда он в одиночестве снова стоял на пороге второго новаторского успеха. 20 марта 1991 года в Йосмит Парк состоялась свадьба Стивена Джобса и студентки Стэнфорда Лоры Пауэлл.

Автократический успех.

Стив Джобс добился успеха потому, что верил в то, что делал; верил, что путь, который он избрал, - верный путь. Философия Джобса такова: "Мой путь - это лучший путь". Эта философия доступна лишь тем, кто обладает огромной верой в себя, которая чаще всего произрастает из неуверенности. Эта вера, или "сила воли", позволила ему почувствовать нужный и своевременный путь. Если встал вопрос, следовать ли своей интуиции или опереться на мнение специалистов, он всегда выбирал интуицию и полагался на свою силу воли. Это классический путь креативных личностей, и, вероятно, именно этим они противопоставляют себя специалистам с пессимистическим образом мышления. Образ мышления специалистов противоположен образу мышления инноваторов. Они защищают "статус-кво". Поэтому инноватор считает любое мнение специалистов заезженным. Стив Джобс был крайне радикально настроен по отношению к мнению специалистов и действовал только по собственным правилам, в автократичной, а иногда даже враждебной манере, бросая вызов истеблишменту. Он постоянно наращивал свою автократичную власть и потому добился неординарных успехов. Его способность убеждать была легендарной. Один из репортеров после общения с Джобсом сказал, что он "может воздействовать на реальность усилием воли".

Стив Джобс стал орудием революции, произведенной персональными компьютерами. Ключевые позиции, которые занимают персональные компьютеры в век информации - это заслуга Стива Джобса. ПК по праву можно назвать одной из величайших инновационных технологий второй половины XX века. Стив Джобс войдет в историю как один из инноваторов, ответственных за ее развитие. Это стало возможным благодаря его воинственной воле. Его стремление познать себя и стать "хозяином положения" явились решающим фактором успеха.

Стив Джобс был пионером. Он, несомненно, "был в нужном месте, в нужное время, предложив своевременный продукт и обладая подходящим темпераментом". Он изначально был готов платить ту цену, которая должна быть заплачена и, несомненно, заплатил ее сполна. Его автократизм и диктат, возможно, были не лучшими методами завоевания друзей и влияния, но, несомненно, без них эта великая инновация не была бы воплощена. Он использовал свою "волю к власти" в той мере, которая не часто встречается в анналах бизнеса. Воля Джобса была железной волей, которая помогла ему выстоять во всех невзгодах. Вот слагаемые успеха.

Стива Джобса считали везучим. Да, это так. Но, вспомните, ему не просто выпали четыре туза. На самом деле, ему не так уж везло, даже в сравнении с некоторыми его современниками. Он разыграл карты, брошенные ему судьбой, ярко и щегольски. Со временем история показала, что он сделал свою игру. Добавить к этому нечего.

ТЕД ТЕРНЕР - РИСКОВАННЫЙ

Риск всегда сопряжен с неизвестностью. Люди, которые органично чувствуют себя в неопределенных ситуациях, отличаются уверенностью в себе и высокой самооценкой. Они чувствуют себя в безопасности в незнакомой обстановке. Дети, которых растят сверхзаботливые родители, не любят рисковать. Они боятся неизвестности. А тем

временем, служащие, которые никогда не были близки к поражению, не смогут эффективно действовать в областях высокого риска, таких как инновации и предпринимательство.

Профессиональные учебники определяют предпринимательство как синоним риска. Это подтверждают последние исследования, пришедшие к выводу, что самых выдающихся успехов добиваются рискующие предприниматели. "Они самые преуспевающие люди. Они эффективно исполняют свою работу, лидируют в своей области и достигают самых высоких руководящих постов. Они также достигают самых высоких доходов и уровней прибыли, напрягаясь при этом меньше других" ("Пипл", 1982). Это неудивительно, поскольку никто и никогда - ни в жизни, ни в бизнесе не достигает ничего, не пойдя наперекор общепринятым взглядам. Прогулка на заднем дворе не особо стимулирует, хотя и безопасна. Пикирование в небе и восхождение в горы впечатляет намного больше, но и степень риска возрастает во много раз.

Тед Тернер олицетворяет настоящего рискующего бизнесмена. В 1970 он рискнул своим бизнесом рекламных объявлений для поддержания убыточной телевизионной станции "Ти-Би-Эс", вещавшей в дециметровом диапазоне. Затем он рискнул станцией для финансирования "Атланта Брэйвз" и "Атланта Хоукс". Позже, он рискнул целой организацией, стоившей 100 млн. дол. для того, чтобы создать "Си-Эн-Эн": Вновь Тернер рисковал всем, когда попытался финансировать "Си-Би-Эс" и чуть не потерпел крах в ставшем впоследствии чрезвычайно успешным проекте "Эм-Джи-Эм". Для большинства его служащих, средств массовой информации и семьи подобный риск был очень значительным. Для Теда он не был чрезмерен, поскольку в его понимании бездействие - большой риск. По его словам: "Ты должен пользоваться шансами и подстегивать себя, потому что у тебя нет в запасе пятидесяти или ста лет для того, чтобы построить финансовую базу, такую, как у "Тайм" или "Си-Би-Эс". Друг семьи, Ирвин Мэйо, характеризовал Тернера:

- "Тед всегда будет бросать кости, все больше, больше, больше. Даже в юности он часто преступал дозволенные пределы".

Хелен Келлер говорит: "Жизнь - это либо ежедневные приключения, либо ничто". Исследователь психологии "искателей приключений" Фрэнк Ферли обнаружил, что "искатели приключений с "большим Т" (высоким уровнем тестостерона), рискуют и ищут приключений ради возбуждения, которое обретают, сотворяя что-то". Их принцип - сначала прыгнуть, а потом посмотреть. Для них риск выглядит рациональным и просчитанным, тогда как другие воспринимают его как в высшей степени спекулятивное и опасное предприятие. Поэтому, риск - это категория, зависящая от личного восприятия. Исследования показали, что искатели приключений, совершающие восхождение на Маттерхорн, испытывают меньше беспокойства, чем обычный пешеход на Манхэттене. Альпинист рационально анализирует весь потенциальный риск и возможные опасности и поэтому очень тщательно планирует каждое свое действие. У пешехода на Манхэттене такого плана нет - он находится в зависимости от окружающей обстановки - водителей такси, автобусов, других пешеходов и велосипедистов. И даже использование пешеходом всех своих навыков не дает такой же степени безопасности, какую имеет опытный скалолаз, планирующий каждое свое действие.

Предприниматели и инноваторы умеют позитивно использовать то, что перестраховщики называют "рискованными возможностями". Проведенное в 1984 году исследование психологических мотиваций показало, что достигшие успеха предприниматели "имеют тенденцию испытывать возбуждение, сродни наркотическому. У них азартная кровь... Страх перед поражениями не парализует предпринимателей, как это происходит с другими типами людей". У Теда Тернера был образ мышления игрока, также как и у Билла Лира, Билла Гейтса и у большинства других личностей,

рассмотренных в этой книге. Тернер всегда жил на краю. Когда у него спрашивали почему, он отвечал: "Лучший совет - никогда ничего не делать. У вас никогда не будет неприятностей, если вы ничего не будете делать. Но, в таком случае вы ничего и не достигнете. Слабый сердцем никогда не завоеует прекрасной дамы" (Виттмор, 1990).

Инвестор, который никогда не начинает действовать прежде чем не получит статистического подтверждения своего выбора, атлет или политик, которые бездействуют, опасаясь провала, до тех пор, пока не станет слишком поздно, бизнесмен, который ждет, пока точно не будет известно о существовании рынка сбыта - обречены на посредственность, в чем виноваты их вера в ложную рациональность и страх перед поражением Джордж Гилдер "Богатство и Властью"

"Веди, следуй или уйди с дороги", - это жизненное кредо Теда Тернера как в бизнесе, так и в личной жизни. Это также заголовок его биографии, написанной Кристианом Уильямсом в 1981 году. Проникнуть в психологию Тернера Вильямсу помог тот эпизод из жизни Теда, когда он в качестве члена команды "Тенешос" ("Упорные") участвовал в трагической регате "Фастнет Рэйс" и стал победителем в 1979 году. Тернер вышел за рамки здравого смысла и подверг опасности свою жизнь и жизни членов своей команды, подняв все паруса в самом сердце шторма. Две трети лодок были потеряны. Он отказывался уступать стихии и мчался на всех парусах к финишу, несмотря на угрожающий жизни людей ветер, который уже погубил пятнадцать человек. Однако для Теда Тернера риск не был непреодолимым испытанием на пути к достижению цели.

Тернер изменил лицо телевидения, следуя своему девизу "Веди, следуй или уйди с дороги". Это никогда не было более очевидным, чем в случае, когда он предъявил ультиматум операторам кабельного телевидения, которые колебались в вопросе присоединения к нему в трудные дни запуска "Си-Эн-Эн". Кончилось тем, что Тернер стал работать без операторов кабельного телевидения, потому что его нетерпение и стремительность не могли смириться с их нерешительностью. Они считали "Си-Эн-Эн" большим риском. Тернер считал это еще одним просчитанным шахматным ходом на пути к доминированию в телевещательных средствах массовой информации. Время доказало, что его риск был оправдан. Всего лишь через пятнадцать лет Тед стал Великим Моголом средств массовой информации, что побудило "Тайме" назвать его "Человеком года-1991".

Был ли Теркер предуготован в создатели первой вещательной станции спутникового кабельного телевидения, или первой сети кабельных круглосуточных новостей? Ни в коем случае. Он был скромным оператором, обладал относительно небольшими ресурсами для того, чтобы вступить в игру с высокими ставками и, кроме того, не имел абсолютно никакого опыта в индустрии телевизионных новостей. Однако Тед Тернер не знал, что не может этого сделать и потому смог. Он знал недостаточно для того, чтобы испугаться и не особенно прислушивался к предсказаниям экспертов. Он превратил обанкротившуюся станцию в Атланте в Суперстанцию, "Чикн Нуддл Нетворк" ("Си-Эн-Эн") - четвертое громкое имя в Соединенных Штатах, а погребенную в запасниках видеотеку "Эм-Джи-Эм" - в сенсационное еженедельное шоу кабельной станции "Телесеть Тернера".

Ирония судьбы в том, что этот добившийся исключительного успеха на ТВ человек, по его собственным словам, ненавидит телевидение - он не провел и сотни часов за телевизором до того, как запустил свою Суперстанцию. Основные телевизионные сети - "Эй-Би-Си", "Си-Би-Эс" и "Эв-Би-Си" - в те дни имели годовой бюджет от 100 млн. до 150 млн. дол. для производства тридцатиминутных новостей, вещаемых шесть дней в неделю. Все состоящие Тернера в то время составляло 100 млн. дол., включая - "Атланта Брэйвз" ("Смельчаки Атланты"), "Атланта Хоукс" ("Ястребы Атланты"), телестанцию "Шарлотт", радиостанцию "Атланта" и Суперстанцию. На заре своего существования "Си-Эн-Эм" была в сто раз меньше ведущих телесетей. Через десять лет

они лишь вдвое превышали ее размеры. Тернер утверждает, что обгонит их к концу века.

Тернер понимал, что ему не выдержать долгого состязания с другими телесетями из-за недостатка ресурсов. Этот фактор стал движущей силой его мании к приобретениям. Он пытался получить уникальный программный материал и время для того, чтобы выдерживать конкуренцию с акулами новостей. Его служащие, промышленные лидеры и консультанты говорили, что он сошел с ума. Они не верили, что он выдержит конкуренцию. Хенк Виттмор писал о запуске "Си-Эн-Эн" в книге "Си-Эн-Эн - изнутри": "Для многих его служащих этот шаг был близок к безумию, действиям сумасшедшего". Ближайшие соратники советовали ему забыть об этом. Терри Мактьюрк, один из его вице-президентов, вспоминает момент интроспекции у Тернера незадолго до запуска "Си-Эн-Эн": "Неужели я и впрямь сумасшедший? Зачем я это делаю? Я начинаю это дело, имея 100 млн. дол.! Неужели я полностью потерял рассудок?"

Но это состояние было недолгим, и он двинулся вперед к страстно желаемой цели в неподражаемом стиле настоящего дальновидного предпринимателя. Он создал одну из самых великих инноваций в индустрии телевидения, подобной которой не происходило с момента создания телевидения. Его успех поверг в шок экспертов. Они неоднократно предрекали ему поражение и заставили Теда прилагать весь свой дар убеждения для того, чтобы люди начали вкладывать деньги в "Си-Эн-Эн".

Дж. Кристофер Берне из "Вашингтон Пост" был одним из его основных критиков. Он предрекал скорый коллапс "Си-Эн-Эн", потому что считал, что новости - это дело исключительно сетей телевидения:

Причина, по которой Тед Тернер решил зайти так далеко в том, что он делает, состоит в том, что он, пожалуй, не понимает проблемы. Он вообще не уделяет ей внимания. Кабельная индустрия высказывает сомнения в том, что Тернер вообще понимает, что не сможет выйти невредимым, после того как связался со сложной системой новостных программ (Виттмор, 1990).

Тед был настолько раздражен, что решил послать Бернсу мертвую ворону и вилку в качестве подарка после запуска 1 июня 1980 года. Однако его приближенные убедили его отпраздновать победу менее агрессивно, что было не так то просто, учитывая боевую натуру Тернера.

Запуск спутника "Сэтком-1", произведенный "Эр-Си-Эй" в 1975 году был технологическим прорывом и определил помыслы и усилия Тернера на следующие пятнадцать лет. Тед увидел многочисленные возможности вещания телепрограмм при помощи этого нового передающего средства. Эти возможности были упущены большинством телевизионных руководителей, или же они просто побоялись встать на путь инноваций.

Стремление к доминированию на региональном телевидении определило покупку им бейсбольной и баскетбольной команд и, позднее, видеотеки фильмов "Эм-Джи-Эм". Тернер смотрел далеко вперед, в свойственном ему стиле дальновидного инноватора, тогда как эксперты сосредоточили свое внимание на прошлом и настоящем. Он предвидел великое будущее в то время, как они защищали безопасное настоящее.

Первая инновация Тернера - создание Суперстанции - была ориентирована на достижение сельских регионов, которые обычно игнорировали телесети. Эта стратегия была началом его изменчивой и противоречивой карьеры в индустрии телевидения.

Телевещательное сообщество сочло Тернера опасным человеком, за которым нужно присматривать с того момента, как он посягнул на святыни их сферы деятельности.

Затем он привел в ярость и лидеров других отраслей, интересы которых были затронуты в программах его Суперстанции. Голливуд считал его новым Робин Гудом, который воровал их потенциальных клиентов и давал зрителям кабельного телевидения возможность "бесплатного" просмотра фильмов. Владельцы телесетей называли его предателем с того момента, как он проигнорировал лицензионные стандарты телевидения. Он завоевывал их исконные рынки. Владельцы бейсбольных и баскетбольных команд чувствовали, что он вторгся в их владения, начав трансляции матчей своих команд в их городах. Но все же Теду удалось найти много друзей среди зрителей, предлагая им новые дешевые развлекательные программы. Его "созидательное разрушение" было направлено на улучшение общества, даже несмотря на то, что против него восстали легионы врагов, представлявших индустрии телевидения и развлечений.

Личная история.

Тед Тернер родился в Цинциннати, штат Огайо, 19 ноября 1938 года. В шесть лет его отдали в детскую школу закрытого типа в Цинциннати из-за того, что семья получила военное назначение. Согласно его биографии, там он познал, что значит быть отвергнутым и незащищенным. Его воспоминания показывают, насколько глубокий след пребывание в школе оставило в его психике. Недавно Тед рассказывал Дэвиду Фросту о физических избиениях со стороны отца в детстве. Закончилось это тем, что однажды они поменялись ролями. Когда это произошло, Тед упал и заплакал. Между отцом и сыном сложились отношения любовь - ненависть, что стало основным фактором, повлиявшим на развитие личности Теда и его стремлений.

Семья переехала в Саванну, Джорджия, когда Теду было девять лет. Большую часть своей юности он провел в двух различных военных академиях, учась выживать во враждебной среде соучеников, которые не принимали его. Забавно, что ученики этих южных школ называли будущего янки - "Уста Юга" и отказывались принимать его в свои игры. Старшие школьные годы он провел в "Маккалли", военной академии города Чаттаннуга. В это время он выиграл дискуссионный чемпионат Теннесси, но никогда не был счастлив. Джуди Най, первая жена Теда, сказала: "Он ненавидел само пребывание там".

Тед никогда не был хорош в командных видах спорта или других физических соревнованиях из-за нарушенной координации движений. Он бунтовал против социальных взаимоотношений и погрузился в чтение. Очень рано он начал читать греческих классиков; его героями были Александр Великий, генерал Джордж Паттон и Гунн Аттила. Молодые годы Тернера и Фреда Смита очень схожи: и обучение в частных школах, и географическое положение, и герои, и образование. Александр стал центром системы ценностей Тернера. Смерть Александра после победы в споре о том, сколько он может винить с его людьми (шесть кварт вина), произвела незабываемое впечатление на юного Теда, Тер-пер соперничал с Александром в Брауне, когда выиграл пари, выпив бутылку "Шива" за десять минут. Александр от своего победоносного завоевания умер. Тернер жил для того, чтобы конкурировать вновь.

Отек Тернера любил своего сына, но считал, что отсутствие защищенности окажет позитивное влияние на развитие Теда. По словам Джуди Най: "Он хотел, чтобы жизненное положение Теда в детстве было ненадежным, поскольку считал, что ненадежность формирует величие. Если положение Теда будет ненадежным, то это заставит его сражаться" (Уильямс, 1981). Кажется, это сработало. Вот что говорил Тед Дэвиду Фросту в октябре 1991 года:

"Вряд ли можно найти где-либо человека, достигшего многого, которого бы не..., побуждало к этому, хотя бы отчасти, чувство незащищенности".

В юности Тед был любителем гонок на яхтах и часто при этом рисковал. Он получил прозвища "Плавучий Тед" и "Морской волк", потому что постоянно плавал на лодке. Его мать рассказала историю о том, как его спасали на вертолетах после крушения возле одного из островов. Любовь Теда к плаванию привела к тому, что он поначалу захотел учиться в колледже в Аннаполисе. Отец намеревался отдать его в школу "Айви Лиг", сошлись на Гарварде, но Гарвард его не принял. Тогда он поступил в Браун и стал настоящим плейбоем, мстя за то, что его отвергали в прошлом.

Благодаря тому, что в детстве он читал классику, гуманитарные предметы в Брауне давались ему без труда. Получив резкое письмо отца, где он ругал его в выражениях типа "ты скоро станешь болваном" и "ты находишься в руках обывателей", Тед переключился на экономику (Уильямс, 1981).

Тед и его одноклассник Питер Джеймс были в первых рядах волокит в Брауне. Единственное, что хоть немного охладило его пыл к женщинам, было вступление в команду парусного спорта. Он был преданным завсегдатаем всевозможных вечеринок. На втором курсе он был лишен права посещать колледж в наказание за хулиганский поступок в местном женском колледже. Во время этого шестимесячного исключения из школы он работал в береговой охране. Он вернулся в Браун, но на последнем курсе был исключен, потому что его застали с женщиной в комнате.

Тед всегда выказывал непочтительное отношение к властям и нарушал устои и традиции. Он был непослушным с детства. Из-за этого его исключили из братства "Каппа-Сигма". Стивен Либерман, глава братства, сказал: "Он был просто сумасшедший парень".

Бизнес и личное выживание - "Отважный капитан".

Тед Тернер доказал, что является истинным инноватором, без колебаний разбивавшим зеркало традиций. Он создал две революционные инновации - Суперстанцию и "Си-Эн-Эн" - без какой-либо моральной поддержки со стороны семьи, служащих, средств массовой информации, лидеров индустрии. Его самый блестящий успех в бизнесе, к сожалению, мало известен, однако его можно поставить в один ряд с величайшими достижениями в бизнесе. Это была его первая возможность утвердить себя в мире бизнеса, а потребовала этого трагическая смерть отца в 1963 году.

Теду было двадцать четыре года и он работал продавцом в семейном бизнесе рекламных объявлений, когда отец покончил с собой. Отец завещал семейный бизнес Теду, в приступе садистской иронии заметив, что продал дело конкуренту. Обезумевший Тед неоднократно пытался доказать, что сделка недействительна. Бизнес рекламных объявлений был единственной связью Теда с отцом и единственным средством существования. Покупатель, огромный конгломерат и конкурент "Тернер Бильбордс", однозначно отказался пересмотреть сделку. Тед был настойчив в своем стремлении расторгнуть сделку. Он отправился в Палм-Спринг, разыскал находившегося на отдыхе председателя и попытался заручиться его поддержкой. Председатель прогнал его, решив, что неопытный парень просто пытается сорвать на сделке побольше денег. Теда не воспринимали как серьезную угрозу из-за его наивности в большом бизнесе и репутации плейбоя. Подобное отношение преследовало Теда и в следующие двадцать лет, о чем его противникам потом еще долго приходилось сожалеть.

Безусловно, в то время Тед был неопытным в игре в корпоративный бизнес. Он не был искушен в тонкостях корпоративной политики. Он полагался только на свои инстинкты и интуицию, которые заставляли его играть в игру под названием "бизнес". Как будто он участвовал в регате или вел войну. Его соревновательный дух сыграл решающую роль в выборе тактики, и он последовал примерам, о которых читал, когда был

ребенком и в которые страстно верил. "Бизнес - это война", - вот что стало его боевым кличем и философией.

Тед предпринял эксцентричный корпоративный маневр, которым могло бы гордиться ЦРУ. В двадцать четыре часа после очередной бесплодной попытки убедить председателя, Тед тайно подговорил всех служащих лизингового отдела компании отца. Как их босс, он проинструктировал их переделать все объявления об аренде (источник жизни этого бизнеса) на его новую фирму. А затем предъявил новым владельцам ультиматум. У них было две недели, чтобы аннулировать продажу компании, иначе он обещал сжечь всю документацию по аренде.

Фирма решила, что пора играть жестко, поскольку уже потеряла терпение с этим развитым не по годам мальчишкой. Зная, что у Теда нет денег, они наняли команду опытных юристов и сделали ему контрпредложение - они дают ему деньги и он отступает, или он, в свою очередь, отдает им ту же сумму, и они оставляют его в покое. Ставкой были 200000 дол. Иначе фирма вынуждена будет призвать его к порядку при помощи судебных органов. Они решили преподать Теду урок в его же порывистом духе, предложив в течение тридцати секунд принять решение.

Большие мальчики сделали такую же ошибку, что и многие другие на протяжении последующих двадцати лет. Они просчитали, ошибочно, что у него есть только один выход - взять 200000 дол. и исчезнуть. Своим неожиданным поступком Тед поверг их в шок. Он пошел в наступление вместо того, чтобы занять защитную позицию - классический военный маневр. Он сказал им: "Мне не нужны ваши тридцать секунд. Я заплачу вам 200000 дол., а сейчас уберите из моего офиса". Шокированные и сбитые с толку опытные ветераны корпоративных войн капитулировали и согласились с ним. После этого он спросил своего финансового советника: "Где бы нам раздобыть 200000 дол.?" Получилось так, что он смог расплатиться акциями вместо наличных. Они боялись, что стоимость акций возрастет до совершения сделки, а их жадность совпала с планами Теда, поскольку к финалу тяжбы он подходил без долгов.

Это был звездный час Теда Тернера и, безусловно, один из тех укрепляющих характер опытов, которые вселили в него невероятную самоуверенность, позволившую ему проворачивать одну сделку за другой, используя совершенный блеф. Этот опыт упрочил ту манеру ведения бизнеса, которую он использовал в течение следующих двадцати лет, и которая была недостижима для других руководителей.

Он двигал горы, благодаря невероятной уверенности в себе, используя позитивную агрессивную наступательную тактику даже тогда, когда в этом не было необходимости.

Уверенность в своем всемогуществе возникла впервые вместе с тем ранним успехом в борьбе с корпоративным гигантом. Победа дала ему непоколебимую веру в себя и мужество для защиты собственных взглядов. Ему были необходимы стремление к большему и все ухищрения, намеки и рискованные маневры, имевшие место в будущих битвах с "Эр-Си-Эй", "Эн-Би-Си", "Си-Би-Эс", "Тайм", "Вестингхаус, Федеральной комиссией по средствам связи, операторами кабельных сетей, общественностью и всеми, кто был препятствием на его пути к успеху.

Победа "Отважного Капитана".

Тед, в конечном итоге, выиграл сложное судебное разбирательство 3 марта 1980 года, что позволило "Си-Эн-Эн" связаться со спутником "Сэтком-1". Очередной блеф, приведший к победе, может быть материалом для голливудского кинофильма, поскольку Тернеру пришлось угрожать, умяснить, ходатайствовать и даже прибегнуть к легальному процессу, чтобы запустить канал. Восьмичасовой судебный процесс против "Эф-Си-Си" был единственным путем получить возможность трансляции, и если

бы его постигла неудача, то он стал бы банкротом. В конечном итоге, весной он получил спутниковое время и 1 июня 1980 года выпустил в эфир первые новости "Си-Эн-Эн". Это было началом признания Теда Тернера как ярчайшего провидца в телевещательной индустрии и силы, с которой отныне придется считаться.

У Тернера спрашивали, как он смог создать "Си-Эн-Эн", когда практически каждый, относящийся и не относящийся себя к этой индустрии, предрекал ему поражение. Он считал, что ему помогли в этом интуитивные способности и макропредвидение будущих рынков. Он связывает это чудо с тем, что у него не было никакого рыночного плана или документального основания, которые бы могли прояснить будущие его начинания.

Когда Тернера спросили, почему он не уделял достаточного внимания планированию будущих рынков, он ответил:

Нет причины для изучения, если ваша идея имеет законченный вид. Вы должны быть уверены в своих собственных идеях. Я никогда не проводил рыночных исследований по Сети Кабельных Новостей, которая стоила мне всех денег до последнего пенни... Я делал свой собственный маркетинговый анализ (Уильямс, 1981).

Тед Тернер доказал, что он является харизматическим лидером, подобно Гаргантюа. Сила его убеждения и магнетизм были легендарными почти в той же степени, что и у Фреда Смита из "Федерал Экспресс". Джордж Бабики из нью-йоркского офиса "Си-Эн-Эн" говорил о Тернере:

Если бы Тед предсказал, что солнце взойдет на западе завтра утром, вы бы посмеялись и сказали, что он ошибается. Но вы бы были встревожены. Вам бы не хотелось пропустить чудо (Виттмор, 1990).

Тед всегда был загадкой для своих друзей, персонала, и бывшей жены Дженни. Он проповедовал одну философию, а действовал по другой. Он говорил:

"Если ты не можешь сделать что-то первоклассно, то не делай этого вообще". И ему склонны верить, поскольку он тратил миллионы на свои парусные штучки и различные рискованные предприятия. Но его собственное поведение было часто диаметрально противоположным. По словам жены, он был невероятно бережлив. Он летал везде туристическим классом и сам себя подстригал, хотя его состояние составляло 100 млн. дол. Он лично стриг своих детей много лет подряд, даже когда стал сверхбогатым. Его жена рассказывала, как он ходил и выключал свет вслед за людьми, а чуть позже тратил миллионы долларов на какую-нибудь прихоть в бизнесе.

Характеристика поведения.

Бунтарское отношение Тернера к плаванию под парусами было уникальным. Его иконоборческое поведение сформировалось в детстве, когда он получил репутацию "Ужасного Теда". И этот имидж непокорного, с которым его невольно ассоциировали, он, похоже, решил усугубить. Он был ренегат, в юности известный как "Плавучий Тед", эксцентричный подросток - "Уста Юга", гонщик мирового класса в парусном спорте - "Отважный капитан" и бизнесмен, нарушающий традиции. Его диссидентское поведение достигло кульминации в 1977 году, когда он напился допьяна и упал со стула в ожидании презентации гонок на приз "Американский кубок". Это привело в ярость элиту моряков-спортсменов и "пуританскую массу". Бунтарское поведение привело его в мир бизнеса и во многом определило как его успех, так и большую часть его несчастий.

Тед Тернер - один из тех, кто находится между двумя типами, экстравертным и интровертным. Он получал энергию от возможностей внешнего мира, но также наслаждался миром чтения. Временами он проявляет общественную направленность, а иногда - территориальную - два показателя экстравертности и интровертности. Он прославился своими вечеринками и болтливостью, причем обе эти вещи были причиной неприятностей со средствами массовой информации. Стиль его руководства, основанный на интуиции и предвидении, позволял ему воспринимать мир, угадывая, что "может быть". Он позволял предчувствию, внутреннему чутью и интуиции направлять его, что дает возможность отнести его к действенно-инновационному типу личности. Он является инноватором с классическим темпераментом Прометея, который ищет правду и имеет дух первооткрывателя. Он получает стимулы, мотивы и энергию от самой борьбы в крупном масштабе и от того, что способен перехитрить традиционалистов, которые предрекают поражение. Говоря его словами: "Мне просто нравится, когда люди говорят, что я чего-то не смогу сделать. Ничто другое не заставляет меня чувствовать себя так хорошо, потому что всю мою жизнь люди говорили мне, что я не могу сделать то, что сделал" (Виттмор, 1990).

Кристиан Уильямс характеризовал Тернера как человека, который полагается на интуицию в большом плавании и при принятии деловых решений. Он прислушивается только к себе и всегда принимает продуманные или логически обоснованные решения, предпочитая их эмоциональным. Эти решения принимаются с уникальной быстротой. Работая в "Си-Эн-Эн", он никогда не утруждал себя чтением контрактов, даже если они были направлены на инвестирование миллионов долларов, что во многом сходно с поведением Билла Лира. Это пронизательное или "приблизительное" отношение распространялось, как правило, и на его спортивную и личную жизнь.

Он не терпел промедления, потому что всегда стремился преуспеть и был недоволен людьми, принимающими незаконченные решения. Например, он был нетерпим к людям, у которых был багаж. Однажды он сказал другу, который путешествовал "вместе с ним: "Если ты захочешь отправиться со мной в поездку еще раз, то оставь этот чемодан дома". Он считал, что ожидание в аэропорту - это ужасная потеря драгоценного времени. Эта черта характера является тем, что психологи называют "заболевание спешкой". Это обычное явление среди предпринимателей и инноваторов, добившихся успеха.

Дэн Скорр из "Си-Эн-Эн" говорил о Тернере:

"Он был сгустком энергии. Он не прекращал движения ни на минуту, почти как животное, как тигр, никогда не оставаясь неподвижным" (Виттмор, 1990). Говорили также, что он очень невнимателен. Служащие "Си-Эн-Эн" рассказывали: "Вести с ним беседу - это все равно, что пытаться поговорить с радио". Виттмор в "Си-Эн-Эн" - история изнутри" сделал одно острое замечание об уникальной психологии Теда:

Возможно, что иным стимулом к действию, кроме неистощимой потребности добиваться большего, были крайняя незащищенность и уязвимость (Виттмор, 1990).

Это чувство незащищенности, которое тщательно внушал ему отец, видимо, было тем, что вынуждало Тернера все время "ходить по лезвию бритвы". Гарри Хоган, один из исполнительных руководителей "Си-Эн-Эн", поделился своими впечатлениями о первой встрече с Тедом: "Он невероятно энергичен, как непоседливый ребенок в канун Рождества". Его "больной спешкой" образ мышления относится к тому же типу "А", как и у других сверходаренных людей и является ключевым моментом загадки Тернера. Тед также выделялся жизненной энергией, которая окутывала его. Эта жизненная сила представляет собой ту же ауру или харизматическую энергию, которую можно найти у большинства его героев - Александра Великого, Наполеона, Ганди и Аттилы-Гунна.

Тед обладал энтузиазмом настоящего коммивояжера. Он был чрезвычайно упорным, что видно из его высказывания: "Я никогда ничего не бросаю незавершенным. У меня на лодке может быть множество флагов, но среди них нет белых. Я никогда не сдаюсь. Это история моей жизни" (Виттмор, 1990). Он агрессивный и боевой. Он считает, что "бизнес - это война" и использует стратегию и тактику великих воинов в деловых и личных отношениях.

Уверенной позицией Тернера мог бы гордиться Норман Винсент Пиэйл. Он превращал негативные комментарии своих оппонентов в позитивные стимулы. Это позитивное отношение ко всему передавалось его последователям и служащим. За ним было легко следовать, потому что он знал, куда идет. Всегда лаконичный, Тернер говорил: "Если мы потерпим неудачу", - такого выражения нет в моем словаре. Я все время стараюсь продвинуться так далеко, как только смогу. Когда я карабкаюсь на холмы, я вижу горы. Затем я начинаю карабкаться на горы". Собрав материал о личности Тернера и его манере держаться, Элвин Тоффлер подписал Тернеру экземпляр своей книги "Третья волна": "Тед Тернер, я хочу встретиться с Вами. Вы - Третья Волна!" В нашем веке это действительно настоящий комплимент эксперта по "общественным изменениям".

Склонность к риску.

Тед Тернер сказал Джейн Фонда, когда встретил ее: "Я чувствую себя так, как будто постоянно нахожусь на войне, постоянно борюсь за выживание, рискуя всем, выкладывая все карты на стол". С тех пор, как его отец безвременно покончил с собой, Тед находился в непрерывной гонке к победе любой ценой. Тед рискнул слабеющим рекламным бизнесом отца в 1963 году. Оказавшись в долгах, Теду пришлось продать плантацию отца и рискнуть всем своим наследством, чтобы спасти компанию. Он постоянно попадал в кризисное положение, но в конце концов ему удалось повернуть дело к лучшему. Затем он приобрел радиостанцию и нефункционирующую UHF-станцию. Совет директоров пытался удержать его от этих приобретений, а старый советник его отца ушел в отставку, поскольку считал, что Тед сумасшедший и его действия приведут к катастрофе. Однако Тед поступил по-своему и превратил телевизионную станцию, практически являвшуюся банкротом, в душу своей будущей империи.

Тед мечтал о создании огромной империи телевидения задолго до того, как начал осуществлять свой план, добиваясь прав на использование спутника. Он говорил: "Я пришел со своей идеей в систему кабельных новостей задолго до того, как Суперстанция стала спутниковой, потому что бизнес - как шахматная игра, и ты должен обдумывать несколько ходов вперед. Большинство людей этого не делают" (Виттмор, 1990). Именно такие люди в промышленности и средствах массовой информации находят его действия слишком рискованными. Он так не считал, так как уже имел основной план по достижению главной долгосрочной цели - доминировать в телевидении.

Тед ничего не знал о бейсболе, но купил бейсбольную команду "Атланта Брейвз" в 1976, потому что боялся, что команда может уехать из города. Это было частью его основного плана. Он не должен был позволять себе такие траты, но все же купил команду, заключив долгосрочные долговые обязательства и использовав для этого даже наличные средства команды. Ему удалось уговорить продавца, который хотел избавиться от проигрышной команды, дать возможность купить команду без наличных. С тех пор этот стиль действий стал характерен для него. Покупка бейсбольной команды не являлась реализацией его детской мечты, как в случае с Реєм Кроком и Томом Монагеном. Это было частью макропредвидения его доминирования в телевидении посредством использования популярных развлечений, имеющих широкую зону вещания. "Брейвз" значила для телевидения больше, чем футбольная или баскетбольная команды, и поэтому использование этой команды было основной частью

его рассчитанного на долгую перспективу плана. Это Приобретение сработало так хорошо, что он купил баскетбольную команду "Атланта Хоукс" в тот же год и, затем, местные футбольную и хоккейную команды. Его мечта почти сбылась, когда "Брейвз" в Мировой серии 1991 - 1992 годов обыграли все команды, кроме "Миннесота Твинс", но затем они вновь проиграли "Торонта Блю Джейс". Тед и Джейн присутствовали на игре, болеля за "Брейвз".

Образ мышления: "Смертельное Лелание", "Ставь все".

Тернер в течение всей жизни боролся против того, что он определял как "самый большой страх" - страх смерти. "Тайм" цитировала его: "Если вы сможете перебороть свой страх перед смертью, то сможете.., двигаться вперед намного быстрее". Тернер был уверен в том, что его убьют или его постигнет какая-нибудь другая безвременная смерть. Это было причиной того, что он совершал все свои завоевания со скоростью, которая тревожила его служащих и которую его семья и друзья считали идиотской. Он дошел до предела со своими навязчивыми идеями и в 80-х начал использовать лекарство литиум, для того чтобы преодолеть маниакально-депрессивное состояние. Это помогло ему в постоянных битвах со "страхом смерти". Тернер все еще продолжал "ходить по лезвию бритвы", как настоящий рискованный предприниматель, но литиум немного смягчил его, и он стал лучше относиться к окружающим. Он продолжает утверждать, что самый большой риск - это ничего не делать. Эта философия заставляла его постоянно "играть с огнем" в середине семидесятых и вновь в середине восьмидесятых.

Рискованность предприятий Теда Тернера достигла своего апогея в один сумасшедший период 1976 - 77 гг. Пламенный Тернер создал Суперстанцию для передачи первых телевизионных сигналов через спутник. Затем он купил две профессиональные команды и нашел время для того чтобы выиграть Американский кубок в регате - и все это в течение одного года. Он превзошел самого себя десять лет спустя - в более драматической демонстрации его рискованного образа мышления. Этот пятнадцатимесячный период затмевает любую другую предпринимательскую активность в этой сфере бизнеса корпоративной Америки. Эта мания приобретения длилась в период 1986 - 87 гг. В этот период он приобрел "Эм-Джи-Эм" за 1,4 млрд. дол., комплекс магазинов и отелей "Омани" в Атлантае за 64 млн. дол., вложил 500000 дол. в "Беттер Уорлд Сисаети", получил отказ, предложив 5,4 млрд. дол. за "Си-Би-Эс". Кроме того, развод с женой Дженни обошелся ему в 40 млн. дол., и 28 млн. дол. были потеряны в "Играх Доброй Воли". Его рискованные предприятия и мания приобретения напугали самых смелых промышленных магнатов с Уоллстрит и встретили неодобрение большинства руководителей бизнеса.

Тернер игнорировал всех экспертов, которые говорили, что ему не избежать большой беды. Риск с "Си-Эн-Эн" был самым крупным рискованным предприятием Тернера - ставка в 100 млн. дол., по его оценке, и согласно фундаментальным законам риска и выигрыша, это предприятие стало самой большой его победой. Он рискнул всем, веря в свою идею двадцатичетырехчасовых новостей, и в 1990 году получил полностью заслуженный титул. "Крестный отец кабельного телевидения". Тернер мечтал о канале двадцатичетырехчасовых новостей и сделал ставку на свою веру. Даже его служащие в середине 1978 положили на его стол плакат, который хорошо демонстрирует степень доверия к его новой идее:

Пожалуйста, Тед! Не делай этого с нами! Если ты возьмешься за рискованное предприятие такого масштаба, то ты утопишь всю компанию!

Их рассуждения были здравыми, ведь наверняка большинство людей ни за что бы не поддержали его решение о создании системы вещания двадцатичетырехчасовых новостей. У него не было необходимого капитала для внедрения этого рискованного

предприятия. А предполагаемый доход, основанный на сборе по пятнадцать центов в месяц с каждого клиента кабельного канала, мог покрыть только 60 процентов ежемесячных операционных расходов "Си-Эн-Эн". Более того, эти проекты были рассчитаны на то, чтобы привлечь внимание восьми миллионов абонентов кабельного телевидения. Суперстанция имела на тот момент лишь 2 миллиона постоянных абонентов в 45 штатах - это были уже проверенные на деле данные. Основываясь на этой информации, Суперстанция "Си-Эн-Эн" должна была терпеть убыток, составляющий более миллиона долларов в месяц.

Тед Тернер инвестировал 15 млн. дол. своего личного состояния весной 1980 года и был очень близок к банкротству, когда продал станцию "Шарлотт", незадолго до запуска "Си-Эн-Эн". В дополнение к уже вложенным наличным и долгам, он вложил наличными еще 7 млн. дол. из своих личных сбережений для того, чтобы погасить платежную ведомость в эти черные дни 1980 г., незадолго до рождения "Си-Эн-Эн". Он пережил дату запуска в эфир только для того, чтобы увидеть, как "Си-Эн-Эн" теряла по 2 млн. дол. в месяц в первый год ее существования. Финансовый некролог Тернера писали вновь и вновь на протяжении 1980 - 1981 гг.

Как только "Си-Эн-Эн" состоялась в финансовом плане, Тед вновь стал предпринимать очень рискованные шаги, для того чтобы материалы его программ стали более конкурентоспособными. В марте 1986 он приобрел "Эм-Джи-Эм" за 1,4 млрд. дол., для того чтобы иметь доступ к ее фильмотеке, включавшей в себя 3300 классических фильмов. Его вновь назвали сумасшедшим, еще более громогласно, но на этот раз эксперты оказались почти правы - Тернер слишком близко подошел к банкротству из-за того долга, в который повергло его новое приобретение. Он боролся так, как никогда, и консорциум операторов кабельных систем поручился за него на сумму 568 млн. дол. Это стоило ему контроля над "Тернер Бродкастинг Систем" ("Система телевидения Тернера"). Его контрольный пакет акций с 83 процентов сократился до 43.

Тед до сих пор оправдывает приобретение "Эм-Джи-Эм". Большинство индустриальных экспертов, которые думали, что он потерял рассудок, не смогли разглядеть в этом его интуитивный гений. Они уверены, что даже учитывая успех, он заплатил слишком много. Аналитики Пол Марш и Бэйтмен Эйчлер воздавали Теду по заслугам в следующей цитате: "Сейчас, в свете резкого возрастания цен на кинотеку, он, Тернер, выглядит гением" (Каучон, "Ю-Эс-Эй Тудей", 19 марта 1990).

Тед Тернер был постоянно близок к катастрофе на протяжении всей своей деловой карьеры. Его репутация "идущего по лезвию бритвы" всегда находила подтверждение как в бизнесе, так и в личной жизни. После победы в регате на "Американский кубок" в 1977 г., он дал объяснения по поводу тактики, которая необходима для соревнований в спорте и в бизнесе. Он рекомендовал "молниеносным ударом атаковать противника еще до того, как он поймет, что случилось... Это единственная возможность маленькому парню победить большого парня" (Уильямс, 1981).

Тернер следовал своему собственному совету во время гонки "Растает" в Ирландии, когда отказался снизить скорость или убрать паруса во время шторма, в котором погибло пятнадцать человек. Более 70 процентов яхт не добрались до финиша, двадцать пять потерялись во время бури. Тернер был непреклонен в своем стремлении к победе и не обращал внимания на угрозу жизни и риск. "Теннешос" ("Стойкий") выиграл регату благодаря навыкам, интуиции, упорству, спортивному азарту, бесстрашию и склонности Тернера к риску.

Успех рискованности Уильям Джеймс, признанный величайшим американским преподавателем-философом, дал изящное подтверждение важности риска в жизни и бизнесе:

Мы живем только благодаря ежемгновенному риску. И иногда достаточно нам заранее поверить в невозможное, чтобы оно свершилось.

Цитата из статьи, появившейся в "Экономисте" в 1989 году, подводит итоги рискованной карьеры Тернера: "Он так часто спасал кажущиеся гибельными предприятия, что многие бизнесмены Атланты и сейчас уверены, что он неуязвим". Ирония в том, что Тернер сейчас вкладывает деньги в собственные проекты, которые направлены на защиту планеты, и осуждает проявление рискованного поведения. Он чувствует, что планета умирает, и не такой уж медленной смертью, и хочет, чтобы каждый помог исправить существующее положение.

Успех Тернера в бизнесе был основан на образе мышления, связанного с принятием рискованных решений, которые помогали ему оставить всех позади. Утренняя передача о бизнесе "Мэнди морнинг" сейчас признает блестящие способности Теда Тернера. Его операция с "Си-Эн-Эн" показала путь остальным, кто также начал заниматься передачей новостей по спутнику в 80-х. Их деятельность достигла своего пика во время проведения военной операции "Буря в Пустыне". Когда в Папу Павла II выстрелили в Риме в 1981 году, "Си-Эн-Эн" первой сообщила об этом. В 1982 году "Тайм" - потенциальный конкурент - дали материал о Тернере и назвали "Си-Эн-Эн" одной из "Большой Четверки".

По всем показателям, "Си-Эн-Эн" - большая лига новостей.. До недавнего времени в офисах исполнительных руководителей новостных программ телесетей, принадлежащих "Большой Тройке", было по три монитора, настроенных на "Эй-Би-Си", "Эн-Би-Си" и "Си-Би-Эс". Сейчас во многих из них установлен четвертый монитор, настроенный на "Си-Эн-Эн" (Виттмор, 1990).

"Ньюсуик" также отдала должное Тернеру, сказав:

"В эпоху играющей-в-безопасность корпоративной бюрократии, смелые духом, такие как Тед Тернер, становятся быстро развивающимися структурами".

Журнал "Тайм", долгое время конкурировавший с Тернером, а недавно ставший инвестором его предприятий, отдал Тернеру дань уважения, назвав его "Человеком года" и поместив на обложку своего выпуска за 6 января 1992 года. "Тайм" назвал его "Принцем Общего дома".

"Си-Эн-Эн" достигла пика своей популярности и роста, когда в начале 1991 во время военной операции "Буря в Пустыне" оба президента - Буш и Саддам Хуссейн - смотрели только "Си-Эн-Эн". К 1991 году "Си-Эн-Эн" стала транслировать свои программы в восемьдесят пять стран, сверх того снабжая своими программами обширные рынки Запада и стран Третьего Мира. Осуществление мечты Тернера вещать по всему миру подошло к своему завершению с ярким успехом "Си-Эн-Эн" после почти десяти лет функционирования.

С "Тернер Бродкастинг", "Хедлайн Ньюс", "Си-Эн-Эн" и "Ти-Эн-Ти" станции Тернера привлекли более 30 процентов всех зрителей кабельного телевидения в США, по данным на 1991 год. "Си-Эн-Эн" стал кабельным каналом номер два после "И-Эс-Пи-Эн" и был признан самым значительным делом Тернера. По данным 1991 года, его смотрело шесть миллионов зрителей. Он оказал гораздо большее влияние на создание предсказанного Маршалом Макклахэном "Общего дома", чем любой другой социальный фактор. "Тернер Бродкастинг" ежегодно приносит 1,8 млрд. дол., причем его организация более чем в два раза меньше других телестанций. Всего лишь десять лет назад его организация была меньше в сто раз. Тернер сказал Дэвиду Фросту в октябре 1991 года, что "Ти-Би-Эс" обойдет другие телесети к 2000 году.

Венцом его работы над организацией, за которую ему пришлось бороться так долго, было присвоение ему в 1988 году престижной "Награды Пола Байта" как "Телевещателю года". Он был первым предпринимателем, который ее получил. Успех не остановил безудержно рвущуюся к риску натуру Тернера. Остающийся всегда азартным игроком Тед спонсировал "Игры Доброй Воли" в Сиэтле в 1990 году и на этом потерял 26 млн. дол. В октябре 1991 года он приобрел "Ханна-Барбера" за 320 млн. дол., для того чтобы пополнить фильмотеку новыми программами. Он больше не был способен принимать решения единолично. Сейчас он стал обладателем минимальной части пакета акций "Ти-Би-Эс" и должен спрашивать разрешение, чтобы потратить более двух миллионов долларов.

Тед Тернер является настоящим примером дальновидного инноватора и предпринимателя. Гарри Ризоне сказал о Тедере Тернере в интервью: "Мне нравится Тед Тернер. Но я ненавижу иметь с ним дело, и ненавижу подобные стремления у самого себя". В своей новой книге "Перестановка власти" (1990) Алвин Тоффлер описывает "Си-Эн-Эн", как "возможно, самый влиятельный источник телевизионных новостей в Соединенных Штатах". Он также говорит:

Тернер намного более дальновиден, чем дюжина или около того неповоротливых баранов средств массовой информации; он произвел революционные изменения в средствах массовой информации и результаты его усилий долго еще будут оказывать влияние во многих странах.

Дух рискованного предпринимательства, которым в высшей степени был одарен Тед Тернер, в значительной степени определялся его чрезвычайно высоким либидо. Плодом его предприимчивости стало состояние в 1,9 млрд. дол. Согласно данным "Форбс", в списке самых богатых людей Америки за 1992 год он стоит на семнадцатом месте. Он был дважды женат и имеет пятеро детей, большинство которых работает в "Ти-Би-Эс". Он женился на Джейн Фонда, которая своим свободолобием походила на самого Тернера. Свадьба состоялась 7 декабря 1991 года, в ее пятьдесят четвертый день рождения, в имении Тернера во Флориде. Ради Теда она бросила сниматься в кино. По ее словам:

"Тед - не тот мужчина, которому достаточно знать, где ты находишься. Ему необходимо, чтобы ты была рядом все время". Они жили в Атланте, Джорджии и других местах. Что бы ни говорили о Тедере Тернере, он обладал способностью предвидеть социальные изменения и имел рискованный образ мыслей и потому сумел воплотить свои мечты в реальность. Мир стал не таким необъятным и лучше информированным благодаря Теду Тернеру; он приблизил к реальности мечту об "Общем доме". Его любовь к риску разрушила многие барьеры, установленные истеблишментом, и от этого мир стал лучше.

ТОМ МОНАГЕН - СОРЕВНУЮЩИЙСЯ

"Я намерен побеждать, выводить компанию на все новые рубежи и выигрывать соревнованиями. Это цитата из биографии Тома Монагена "Тигр Пиццы", 1986 год. Такая мотивация свойственна всем лидерам, отличившимся сверхдостижениями. В ходе исследования психологических мотиваций (Нойс, 1984) было обнаружено, что предпринимателей больше всего стимулирует риск на грани фолла. Возникающий в самые трудные моменты "инстинкт самосохранения" заряжает их энергией, и они продолжают состязаться - будь то работа или игра. Следующая выдержка из материалов исследования свидетельствует об уровне напряженности, которая

сопутствует деятельности большинства предпринимателей: "Для меня неважно, с кем играть. Я всегда побеждаю. Я играю для того, чтобы побеждать, а когда игра заканчивается, первым возникает желание вернуть деньги". Исследование показало, что выдающихся предпринимателей подстегивает дух состязания, как в работе, так и в игре, и наблюдатели не выявили никаких отличий в том, как они ведут себя в этих двух различных сферах.

Друг Билла Гейтса описал его как человека, обладающего азартом гонщика, у которого от выделенного адреналина стоит "красный туман" в глазах. Биограф Теда Тернера называл его "неутомимым игроком". Акио Морита говорил: "Несмотря на некоторые отрицательные аспекты, соревнование, по-моему, является ключом к развитию индустрии и технологий". Том Монаген является истинным игроком. С этих позиций он описывает в биографии свое детство: "Я лучше всех отгадывал загадки, лучше всех играл в пинг-понг и мраморные шарики. Я отличался в любом командном виде спорта". После неудачной попытки в 1989 - 90 гг, продать "Домино", Монаген возобновил ее деятельность. Он заявил средствам массовой информации, что "возвращается к войнам за пиццу". Тед Тернер, говоря о бизнесе, использовал выражения типа выиграть "битву", "игру", "сражение" или "войну".

Энергия соревнования, - следствие уровня адреналина, придает нам силы, когда мы сталкиваемся с необходимостью выбора между "битвой или отступлением". Личности с менталитетом игроков видят бизнес как сражение, и их естество автоматически отзывается учащением сердцебиения, высвобождением кислорода и сахара в мышцах, расширением зрачков, учащением дыхания, повышением количества красных кровяных телец, зарезервированных на случай опасности, и сокращением селезенки. Это происходит в считанные секунды в случае угрозы, а предприниматели, щедро наделенные духом соревновательности, склонны относиться к рынку и конкурентам как к смертельным врагам. Предпринимателям свойственно естественное стремление к "борьбе". Сейли показал, что у некоторых личностей "реакция на опасность" более ярко выражена. Эти личности сами провоцируют стрессовую ситуацию и используют нервную энергию для сверхдостижений и успешной работы.

Монаген считал, что соревнование будет очень полезно для "Домино". Стив Джобс исповедовал такую же философию, когда был председателем правления "Эппл Компьютер". Книга Бартон Клейна "Динамика Экономики", написанная в 1977 году, уделяет внимание положительному влиянию духа состязательности на успех в рискованном бизнесе. Автор отметил: "Когда фирме уже никто не бросает вызова, у нее очень мало шансов остаться динамичной". Он доказал, что наиболее успешными становятся фирмы, которые столкнулись с необходимостью интенсивно соревноваться и далеко не так удачливы, нежели те, которых не затронула суровая конкуренция. Компании и люди явно совершенствуются в ходе конкуренции, поскольку она побуждает их покорять новые вершины. Монаген подтверждает это, объясняя причины длительного лидерования "Домино": "Конкуренция делала нас упорнее, заставляла искать новые решения и предохраняла от благодушия и почивания на лаврах".

Если бы было 500 Томов Монагенов, они бы заняли все позиции в "Форчун 500", и конкуренция в Америке перестала бы существовать.

Том Питере "В поисках превосходства".

Инновация: Пицца с доставкой на дом.

Том Монаген верил в конкуренцию, но в конкуренцию честную. Он говорил: "Суть жизни и работы - это битва за превосходство.., но, по-моему, победа в бизнесе - ничто, если ради нее вы поступились правилами". Его идеал - Рэй Крок. Он придерживался философии Макиавелли: "Убей или убьют тебя". Монаген отказывался действовать не

по-христиански, но всегда стремился победить, если это было легально и не противоречило моральным нормам.

Том Монаген верил. Он верил в себя, в других, в Бога и в горячую, вкусную, быстро доставляемую на дом пиццу. Успех организованной им сети пиццерий "Домино" - это следствие его непоколебимой системы ценностей. Только благодаря постоянной погоне за мечтами, он стал истинным предпринимателем и инноватором.

Монаген слишком близко принимал к сердцу несчастья, как в личной жизни, так и в бизнесе. Он выживал и каждый раз поднимался из глубин поражения на еще большие высоты. Первые двадцать лет борьбы за выживание "Домино" - Том пережил ужасный пожар, который уничтожил его магазины и документацию, трижды был близок к банкротству (самое худшее из которых повлекло сотни судебных тяжб с 1500 кредиторов, долг составлял 1,5 млн. дол.), длившееся пять лет судебное разбирательство с Амстаром, предъявившим права на название "Домино", сговор троих его партнеров с целью отнять у него бизнес, и три, чудом не окончившихся фатально, аварии частных самолетов, два из которых он вел сам.

Монаген преодолел эти трудности и взошел на вершины успеха, став "королем пиццы", доставляемой на дом за полчаса. Он добился этого, несмотря на трудное детство, отсутствие финансовых ресурсов, и практически не имея формального образования. Все было против него, но он сумел добиться успеха, как настоящий предприниматель в духе Горацио Альджера. Том до сих пор является владельцем 97 процентов "Домино", которое сейчас представляет собой самую крупную в мире сеть предприятий по доставке пиццы на дом (500000 единиц ежедневных заказчиков). Он добился успеха, потому что мечтал об этом и создал совершенный продукт и сервис, полностью удовлетворяющий запросам клиентов. Он сделал ставку на идею доставки домой горячей, вкусной пиццы, хотя его конкуренты утверждали, что проект экономически не выгоден и не стоит усилий. Нельзя сказать, что Том Монаген был идеальным кандидатом на роль основателя крупнейшей в мире сети предприятий по доставке пиццы на дом. В 1973 году, отдав бизнесу тринадцать лет, он имел 75 магазинов. Фирма "Пицца Хат" имела более трех тысяч магазинов; "Пицца Инн", "Литтл Цезар'с" и "Шэйки" обладали разветвленными сетями магазинов по всей стране и достаточными финансовыми ресурсами для того, чтобы преуспеть в деле доставки пиццы на дом. Эти фирмы находились в лучшем положении и лучше соответствовали требованиям нового начинания. Общество было увлечено перспективами, открывшимися новой концепцией быстроприготавливаемой пищи, отвечавшей требованиям "скоростных" стилей жизни "я - поколения" 70-х. Но крупные промышленные лидеры были озабочены защитой своих ниш на рынке и боялись рисковать по-крупному, как это сделал на неизвестном рынке Том Монаген. Это были более старые и крупные фирмы, руководство которых придерживалось стратегии самосохранения и предпочитало проторенные пути. Им не хватало решимости, чтобы создать национальную сеть пунктов доставки и провести модернизацию таким образом, чтобы клиент получал заказанную пиццу вовремя, да к тому же горячей.

Однако Тома Монагена не испугали эти огромные трудности. Он видел перспективы этого бизнеса и увлекся конкуренцией настолько, что готов был преодолеть все препятствия.

Основной идеей Тома Монагена была "гарантия доставки пиццы в течение тридцати минут". Он обещал, что в случае несвоевременного исполнения заказа, покупатель получит скидку. Идея возникла еще в начале 60-х гг., но внедрять ее в масштабах страны он начал на заре 70-х. Он проповедовал идею тридцатиминутной пиццы везде, где бы ни появлялся. При этом основная задумка сопровождалась множеством других инноваций, включая лотки, гофрированные коробки и защитные упаковки для пиццы, сумки с изоляцией и конвейерные печи. Франчайзинговая система - "Домино" также

уникальна и, безусловно, является изобретением Монагена. Она имеет многоуровневую структуру, что создало Монагену много проблем с поступлением наличности в период становления фирмы. Угроза банкротства, преследовавшая его в эти годы, была напрямую связана с франчайзинговой многоуровневой системой. Многоуровневость - этот обоюдоострый меч предпринимателя - стоил ему многих кризисов, но в конечном итоге сделал его миллионером.

Личная история.

Том Монаген родился 25 марта 1937 года в Анн Арбор, штат Мичиган. Смерть его отца четыре года спустя обрекла мальчика провести детство в приютах для сирот и детских воспитательных домах. Еще до школы он жил в разных семьях. Одной из них была очень строгая немецкая семья. (Такой же опыт был у Артура Джонса, создателя "Наутилус").

В это время Том научился косить сено, доить коров, работал трактористом и разносчиком газет.

Безрадостная и неприкаянная юность были причиной того, что Том обратился к чтению и много времени проводил в мечтах о лучших временах. В течение шести с половиной лет он жил в католическом приюте "Дом Св. Джозефа для мальчиков" в Мичигане. Время, проведенное в приюте Св. Джозефа, оказало наибольшее влияние на дальнейшую жизнь Тома, его будущую карьеру и успех. Это было, пожалуй, самое тяжелое время в его жизни.

В своей автобиографии Монаген сравнивает приют Св. Джозефа с тюрьмой, а своих одноклассников с заключенными. Возможно, он чересчур сгустил краски, ведь можно с уверенностью сказать, что его пребывание там оставило неизгладимый след на его дальнейшем поведении - мотивации и устремлениях. Его наставницей в приюте была монахиня - католичка сестра Берада, которую он уважал и считал своей приемной матерью.

Еще ребенком Том воображал великих лидеров, о которых узнал, проведя много часов в библиотеке. Он рос одиноким ребенком и потому много времени проводил с книгами. Его героями были П.Т. Барнум, Фрэнк Ллойд Райт и великие мировые лидеры, такие как Линкольн. Его пленила история их жизни - восхождение из недр бедности до небывалых вершин, и он решил соперничать с ними. Стремление попасть в число "избранных" определило его страсть к соперничеству. Стремление улучшить свое положение стало его доминирующей чертой. Конкуренция стала его дорогой, а энергия и стремление вперед - средством достижения мечты. Участвуя в какой-либо детской игре, он был нацелен только на победу и стал лучшим игроком. Это стало его самоцелью и утешением. Он стал лучшим учеником по итогам второй ступени, и это, по его же словам, было первым и единственным разом, когда образование имело для него значение.

Когда Том учился в шестом классе, мать забрала младшего брата домой, а Том остался учиться в школе закрытого типа. Это потрясло одиннадцатилетнего ребенка. Мать вынуждена была забрать домой и Тома, но материальное положение семьи было катастрофично, и вскоре он оказался в государственном воспитательном доме. Постоянные перемещения и нестабильность привели к тому, что отношения между Томом и матерью стали напряженными. Это продолжалось до девятого класса, когда Том, устав от неопределенности, принял решение стать священником. Это решение казалось выходом одинокому ребенку, искавшему свою индивидуальность и мечтавшему о защищенности. Кроме того, он хотел вырваться из неблагоприятной атмосферы, сложившейся дома. Он поступил в семинарию Гранд Рэпидс, однако через

шесть месяцев, ему предложили покинуть ее, мотивировав это тем, что у него нет "призвания", чтобы быть священником.

Монаген окончательно отдалился от матери будучи еще подростком, и после того как он позаимствовал машину без разрешения, по ее заявлению он был арестован. Том не раскаялся перед ней, и она отправила его в тюрьму. После освобождения она поместила его в закрытый воспитательный дом. В своем интервью журналу "Джей-Кью", 1989 г., Том сказал: "Я простил ей все, кроме этого". По окончании средней школы Св. Томаса в Анн Арбор (1955 г.), он поступил в колледж "Феррис", но бросил его после первого семестра.

В 1956 г, он был призван на службу в Морской Корпус, где, несомненно, получил хорошую школу. Он думал, что будет служить в наземных войсках, а попал в Морской Корпус. Том служил на Востоке и много мечтал о больших свершениях, читал Дейла Карнеги, Френка Ллойда Райта, П.Т. Барнума и другие биографии знаменитых и преуспевавших людей (этим увлекались в молодые годы Тернер, Лир, Смит и Джонс). Морской Корпус воспитал в нем дисциплину и стойкость - две основные черты, которые помогли ему добиться успеха. Он был убежден, что обязан этими качествами Морскому Корпусу.

Бизнес и личное выживание.

Тому Монагену было двадцать три в 1960 году, когда вместе с братом он приобрел "Доминике" в Ипсиланти, Мичиган, взяв заем в 900 дол. Убедить брата заняться этим делом он смог, лишь пообещав отдать ему в пользование на год фольксваген "битл". В 1965 году он переименовал свое предприятие в "Домино" и открыл три магазина возле учебных заведений. В это время ему пришлось выдержать два крупных сражения с конкурентами, которые чуть было не привели к краху. Это вселило в него стойкость перед натиском невзгод. Угроза банкротства маячила перед ним и в 1966, когда один из непорядочных партнеров обанкротился и оставил Тому кучу чеков. Одиннадцать часов Том пытался совладать с ситуацией, пока не нашелся человек, который за него поручился.

Первый франчайзинговый магазин Монаген открыл в апреле 1967 года. Катастрофический пожар 1968 года практически полностью уничтожил магазин и положил начало полосе кризисов, следовавших один за другим. Менее сильный человек наверняка бы отступился. Монаген в 1969 году начал все сначала и, получив кредит, расширил сеть до 32 магазинов, которые были лишь первым этапом в задуманной им многоуровневой франчайзинговой программе. Расширение фирмы не сделало его банкротом. Он остался почти без средств и выдержал более ста судебных разбирательств с 1500 кредиторов, ссудивших ему 1,5 млн. дол. Монаген никогда не терял чувство юмора и комментировал свое положение так: "Я стал миллионером наизнанку". Этот этап он называл "периодом катастроф". Причины своих неудач он видел в недостатке опыта управления франчайзинговой сетью и магазинами.

Администрирование, финансирование, бюджетирование и организационная работа были его слабыми сторонами и к концу восемнадцатого месяца работы Том оказался с долгом в 1.5 млн. дол. Эти просчеты фактически стоили ему контроля над "Домино". 1 мая 1970 года банк, который финансировал "Домино", взял компанию под свой контроль; Том остался президентом, но не имел властных полномочий. Его не отстранили совсем, потому что это был единственный человек, готовый работать по пятнадцать часов в день семь дней в неделю, получая за это 200 дол. в неделю. К тому же, компания еще не была технически завершена, и вряд ли бы какой-нибудь другой руководитель пожелал за нее отвечать.

22 марта 1971 года банк решил, что у "Домино" нет будущего; это означало, что фирма будет подвергнута процедуре банкротства. Монагену предложили вернуть его пай в капитале фирмы в обмен на владение магазинами "Домино". Но он поступил в высшей степени порядочно, дав обещание погасить все долги перед кредиторами, независимо от того, сколько времени это займет. Он нашел верный выход: собрал все чеки и амортизировал их в течение нескольких лет, выплачивая 2 процента в месяц по чекам, номиналом свыше 1000 дол. и 4 процента по чекам, номиналом до 1000 дол. Он аккуратно оплатил каждый чек каждому кредитору. Это длилось до 10 сентября 1977 года; через девять долгих лет он рассчитался с последним кредитором. Надо отдать дань этическим принципам Тома Монагена.

В 1975 году Амстар "Домино Шугар" (Сахар Домино) возбудил дело, предъявляя права на использование торговой марки "Домино" и выиграл его. И вновь "Пиццу Домино" ожидало сомнительное будущее. Но Монаген был истинным борцом. Он подал апелляцию, и 10 апреля 1980 г., после пяти лет борьбы, Федеральный суд отменил первоначальное решение. Это событие знаменует начало восхождения "Домино" на рынке пиццы.

Монаген считает, что ему удалось добиться успеха благодаря предпринимательскому духу и идеализму. Во многом ему помогли вера (он ежедневно посещал мессы) и Золотое Правило. Журнал "Пипл" счел его приверженность к регулярным физическим тренировкам странностью. Монагена очень удивил подобный вывод. Он говорил, что прибегает к тренировкам для того, чтобы упорядочить свою жизнь. Это заявление приоткрывает нам внутренний мир этого неутомимо движущегося вперед человека, который, соблюдая здоровый образ жизни в течение рабочей недели, по выходным задавал себе огромные физические нагрузки. Программа, по которой Монаген тренировался, также отражает его стремление во всем добиваться высот. Монаген разработал программу, органично сочетавшую нагрузку на все группы мышц и неотступно следовал ей:

Шесть дней в неделю я в течение сорока пяти минут занимаюсь упражнениями на полу, включая 150 последовательных отжиманий, после чего пробегаю шесть и одну треть мили. Дважды в неделю я заканчиваю пробежки в спортивном центре нашего нового офиса "Домино Фармс" и занимаюсь там в течение часа. Помимо этого я занимаюсь на тренажере (Наутилус) - утяжеляю вес и бегу, включая машину на такую скорость, какую могу перенести. А тренер помогает мне разработать каждую группу мышц до изнурения. (Монаген, 1986 г.)

Это не обычная прогулка по парку, которую проделывают другие руководители. Свою одержимость он объяснил словами: "Я не люблю посредственности". И подтвердил это как своим отношением к спорту, так и ежедневной работой. Работая в "Пицца Тайгер", он определил себе три выходных в году - День Благодарения, Рождество и Пасха - и следовал этому двадцать лет. Первые десять лет он работал по семь дней в неделю с 10.00 до 4.00 следующего утра. Он делал это за 125 дол. в неделю и за мечту. К 1970 он поднял себе зарплату до 200 дол. в неделю.

Индивидуальные черты характера.

Монаген - интроверт, мотивируемый внутренне. Он обладает темпераментом Прометея при использовании интуитивного, правостороннего мышления для оценки существующих перспектив. Психологи говорили, что его мышление образно качественное, а не количественное. Он "сначала прыгает, а потом смотрит". Это подтверждают практически все его деловые решения и проделки на самолете. Он вырабатывает решения путем рационального или логического мышления, не доверяя чувствам. Он предпочитает открытый внешнему миру способ принятия решений и позволяет событиям идти своим чередом, чтобы в конечном итоге поймать свой шанс.

Друг Монагена Юджин Поуэр (основатель "Юниверсити Микрофильм Интернейшнел") говорил ему:

Я наблюдал за тобой на совещаниях совета директоров, Том, и пришел к выводу, что мыслишь ты интуитивно. Ты не идешь шаг за шагом путем логического построения фактов, ты одним скачком преодолеваешь расстояние между проблемой и ее решением. (Монаген, 1986 г.)

Монаген описывает себя в первые годы существования "Домино": "Я был робкий, но самоуверенности мне было не занимать". Во время помолвки он сказал своей жене: "Я собираюсь стать миллионером годам так к тридцати", - и сделал это. Дэвис Хэнкс, дизайнер, который сейчас работает с Монагеном, говорил: "Он хотел, чтобы все происходило быстро. Он всегда смотрел в будущее, всегда мечтал". Хэнкс говорил также, что Монаген "возмещает свое отрочество, в котором был лишен игрушек", делая невероятные приобретения ("Джей-Кью", июль 1989 г.). Помимо "Детройт Тайгерс" - стоимостью около 53 млн. - у него было три самолета, пять лодок, остров, два дома и 250 классических моделей автомобилей. Одна из машин, "бугатти роял" 1931 года, стоила 8.5 млн. дол. Вдобавок к этому он вложил 30 млн. дол. в артефакты Френка Ллойда Райта. Сейчас Монаген больше внимания уделяет духовной жизни и постепенно избавляется от большинства этих игрушек для взрослых.

Склонность к риску.

Том Монаген воплощает то же отношение к риску, что и большинство великих инноваторов. Он бросается в неизвестность со страстью бывалого моряка, не задумываясь о последствиях. Возьмите, к примеру, события конца 70-х, когда он, не желая больше терять время в разъездах между своими магазинами, приобрел самолет "сесна 172", чтобы иметь возможность оперативно контролировать своих франчайзеров, и начал брать уроки пилотирования.

Окончив обучение, начинающий пилот решил совершить полет из Детройта в Вермонт через горный массив Аппалачи. Он считал, что не нуждается в плане полета, и вся его навигационная стратегия основывалась на обыкновенной дорожной карте, которую он купил на местной заправочной станции по пути в аэропорт. Том решил, что сможет следовать вдоль дороги, если заблудится (пойти на такое может только невероятный оптимист или бредовый идиот). В районе Буффало погодные условия резко ухудшились и он оказался в весьма затруднительном положении при нулевой видимости. Он вышел в эфир с просьбой о помощи, и "диспетчер задохнулся от удивления". Служба контроля за воздушными трассами помогла Монагену совершить посадку при максимальной облачности на аварийной полосе. Монаген рассказывал: "Я подъехал и остановил самолет возле скорой и пожарной, которые ожидали меня, чтобы собрать по кусочкам". В Барлингтон он отправился на автобусе.

Во время путешествия в Индиану в апреле 1969 года Монаген приземлился на полностью обледеневшем самолете и ему пришлось прорубить себе выход наружу. Но настоящей игрой со смертью был случай, произошедший летом, во время его перелета в Понтиак, штат Мичиган, когда тучи буквально сомкнулись перед ним. Его описание этого происшествия:

Я потерял контроль над самолетом. Он вдруг вошел в штопор. Я со всей силой налег на контрольный рычаг, но не мог сдвинуть его с места. Вспаханые поля надвигались на меня, и я понял, что мне ничего не остается, кроме как молиться. Я заставил себя успокоиться, закрыл глаза, и сложил руки под подбородком... "Господи, пожалуйста, помоги мне". Верчение прекратилось и, внезапно самолет вновь стал набирать высоту. (Монаген, 1986 г.)

Инструктор доказывал Монагену, что он использовал правильную тактику, чтобы выровнять самолет. Но его невозможно было переубедить. Глубоко религиозный Монаген до сих пор верит во вмешательство высших сил.

Успех в конкурентной борьбе.

Монаген создал самую крупную в мире фирму по доставке пиццы на дом, основанную на принципах простоты и эффективности. Он сделал ставку не на сэндвичи или какой-либо другой продукт, что очень устроило бы управляющих его магазинов, оградив их от трудностей, связанных с необходимостью готовить лучшую пиццу, да к тому же в максимально короткий срок. Пицца на вынос была его бизнесом и полноправно принадлежала ему, начиная с первых контуров идеи. Его стратегия сработала, и статистика 1989 года показала, что отделения "Домино" производят более половины всей пиццы в Америке. Именно абсолютная гарантия доставки в течение тридцати минут вывела его в лидеры рынка. В начале 80-х у Монагена было пятьсот магазинов, а концу десятилетия уже более пяти тысяч. Новаторский дух сделал его "королем пиццы", доставляемой на дом.

Неукротимый Том Монаген уцелел и выиграл войны за пиццу. Его компания сейчас главенствует на американском рынке пиццы с доставкой на дом и постоянно расширяет свое присутствие на большинстве международных рынков. В 1993 году фирма "Домино" имела уже более 6000 магазинов, и ее совокупный годовой доход составил более трех млрд. дол. В 1989 году Монаген решил было продать "Домино" и посвятить остаток жизни филантропии и лени. Но фирма не поддержала этого решения и в середине 1991 года он объявил в средствах массовой информации, что возобновляет "войны за пиццу".

В 1984 году Том Монаген реализовал свою детскую мечту и приобрел "Детройт Тайгерс" (Тигры Детройта) за 53 млн. дол. Ему были присвоены шесть почетных докторских степеней и титул "Предприниматель года - 1984" (Гарвардская Школа Бизнеса). В том же году он получил самую почетную награду - Награду Горацио Альджер, которая дается личностям, воплощающим собой истинный предпринимательский дух. Монаген был достоин сравнения с Горацио Альджером и получил награду за свое упорство и взлет к вершинам американского бизнеса. Тогда же он был удостоен награды "Наполеон Хил". Бесхитростный подход Тома Монагена к бизнесу доказал, что ключ к успеху - это максимальная преданность делу. Он шел верным путем, ставя себе все новые цели и стремясь во всем достичь совершенства.

Том Монаген - прекрасный пример для любого, кто пытается создать новый бизнес или перенести иностранный опыт на национальную почву. В своем ответе на письмо автора он написал, что "творческая способность воспитывается через огромные потрясения".

Каждый человек креативен. И поэтому необходимо самовыражаться в действиях и мыслях. Мне кажется, что отсутствие формального образования явилось одним из решающих факторов в создании "Пиццы Домино" и в процессе введения многих инноваций, ставших ключевыми инструментами деятельности в сфере производства пиццы.

Монаген считает, что официальное образование несущественно для достижения больших успехов в бизнесе. Это убеждение распространено даже среди самых образованных предпринимателей. Монаген писал: "Формальное образование, безусловно, не является существенным, а порой даже препятствует созиданию".

УИЛЬЯМ ГЕЙТС III - СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ

Альфред Адлер сказал, что преуспевающих людей ведет по жизни стремление к превосходству. Билл Гейтс, признанный отец промышленности программного компьютерного обеспечения, является олицетворением адлеровского портрета преуспевающей личности. "Ю-Эс-Эй Тудей" пишет, что Гейтс - это человек, который "соревнуется даже в том, кто лучше устроит вечеринку", а в "делах проявляет себя как решительный, боевой и безжалостный". Журнал "Инк" описывает Гейтса как "беспокойный сгусток энергии". Даже сам Гейтс говорил, что они с Полом Алленом "буквально превращались в маньяков", садясь за свои терминалы. О начальном этапе существования "Майкрософт" он рассказывал: "Пол и я круглые сутки писали язык, называемый "Бейсик", и необходимый для того, чтобы создать программное обеспечение для "Альпаир". Пол Аллен говорил: "Мы как будто вернулись в прошлое (к школе), и программировали до 3 или 4 часов утра".

Начинающий с нуля капиталист и писатель Дэвид Сильвер сказал: "Предприниматели умеют использовать время с большей пользой, чем любая другая группа общества ., необычайно ценят время .. Они действуют быстро, вылетают самыми ранними рейсами, избегают поедателей времени, говорят и ходят в быстром темпе". Яркий пример такого поведения продемонстрировал Тед Тернер, отказавшись летать в компании с людьми, имевшими багажные сумки. Он был уверен в том, что это бесполезная трата времени. Билл Гейтс еще более рьяно экономил время. Обычно он ел на своем рабочем месте, либо в ресторанчиках "Фаст-Фуд". Он никогда не ел дома, потому что не хотел терять время на приготовление пищи. Он до сих пор не женат и встречается только с женщинами, которые также увлечены программированием и компьютерами. Для него время - это ценность, которую можно расходовать только на работу и игру, странная болезнь для тридцатипятилетнего мужчины, имеющего состояние 7,4 млрд. дол.

Исследователь креативных личностей Дэвид Маклелланд говорит: "Достижение - это стремление сделать что-то более совершенным, более эффективным, затрачивая при этом меньше усилий". Обширные исследования творческой личности, проведенные Ров (1972), выявили следующее: "Стремление неустанно работать, пожалуй, является наиболее общей характеристикой креативности.., судя по опыту передовых личностей". Журнал "Венчур" ("Рискованное предприятие") (1989) считает "всепоглощающее стремление к успеху" наиболее важной чертой личности предпринимателя. Примером такого всепоглощающего стремления к успеху, или адлеровского "стремления к превосходству", может служить случай, когда Гейтс решил обогнать "Ай-Би-Эм" - создателя DOS. Он позвонил матери и предупредил, что не будет навещать ее в течение шести месяцев, потому что будет работать "по двадцать четыре часа в сутки ради того, чтобы положить "Ай-Би-Эм" на лопатки". Он это сделал, а остальное - уже история.

По мнению Скотта Оки, старшего вице-президента "Майкрософта, напряжение и целеустремленность Гейтса легендарны и заразительны. Он говорил, что влияние Гейтса распространялось на всех. "У нас царит маниакальная страсть к работе .. Каждый чувствует себя причастным к великому делу". "Инк" (1991) писал, что Гейтс "предприниматель, безжалостный в конкуренции". Журнал "Форчун" в 1990 писал: "Гейтс настолько напряжен, что практически постоянно подергивается во время беседы". Подруга Гейтса называет его человеком, "постоянно идущим по краю". О нем говорят, что он "питается победами" и использует свою "силу воли", чтобы, сокрушать противников, но не так как известные промышленники XIX века Рокфеллер, Карнеги и Меллоун.

Лучший комплимент Биллу сделали его конкуренты, заявив средствам массовой информации (1991): "Нам бы очень хотелось, чтобы Билл женился и завел нескольких детей. Мы бы очень хотели увидеть, как он будет становиться мягче". "Лос-Анджелес

Тайме" брала интервью у конкурентов "Майкрософт" - их слова: "Билл Гейтс - сверхманьяк. Он хочет одержать победу во всем, что бы ни делал". "Форбс" пишет, что Гейтс занимается "бичеванием" своих конкурентов, что объясняется его стремлением установить полную монополию "Майкрософт" в промышленности программных продуктов.

Целеустремленное поведение Билла Гейтса, относящееся к типу "А", можно найти у большинства великих лидеров и инноваторов, включая и героев нашей книги. Они заражены, "болезнью спешки", нетерпимы к инертным служащим, к глупости и некомпетентности в работе. Стремление к превосходству и совершенству порождает в них интеллектуальную самонадеянность. Их страсть к работе преступает любые рациональные общественные нормы, но она же является одним из факторов успеха. Стремительный темперамент заставляет их торопиться в работе, игре и в жизни. Вот как они понимают отдых - почитать "Экономист" во время просмотра новостей, или ознакомиться с информацией о конкурентах во время ланча, посетить Акрополь с книгой по археологии. Билл Гейтс полностью воплощает эту ролевую модель.

Цель гения приковывает его внимание и упорядочивает его идеалы. Фактически его концентрация на деятельности..., выливается в одержимость. В этот процесс вовлекается не только разум и воля, но и весь организм - мускулы, кровь, нервы, железы. Эта сумасшедшая страсть или страстное помешательство объясняет, почему психопатические личности, в большинстве своем, обладают даром творить новое, и при этом продукты их творчества оказываются совершенно нормальными.

Жак Барзан "Парадоксы творчества" (1989).

Инновация в сфере программного обеспечения.

Билл Гейтс войдет в историю как самый молодой миллиардер, достигший этого самостоятельно (в начале 1992 года на фондовой бирже его состояние оценивали в 7,4 млрд. дол.) И как сказал Дэвид Бунпель, издатель журнала "Пи-Си Уорлд" ("Мир ПК"): "Когда история микрокомпьютерной индустрии будет написана, Билл Гейтс займет в ней место как парень, который написал первую успешную программу для массового пользования". "Ю.С. Ньюс и Уорлд Рштпорт" ("Новости США и мировой обзор") (февраль 1993) характеризовал Гейтса, как "Рокфеллера наших дней".

Как ему это удалось? Прежде всего он стал специалистом по микропроцессорному программированию на "Бейсике", еще учась в школе. Он и его школьный приятель Пол Аллен написали первую операционную систему для компьютера "Альтаир 8080", будучи еще подростками. К тому времени, когда "Ай-Би-Эм" решила вступить на рынок ПК (июль 1980), Гейтс завоевал репутацию одного из ведущих специалистов по микропроцессорному программированию в США. Эта репутация послужила ему пропуском в "Ай-Би-Эм", которая в октябре 1980 года заключила с "Майкрософт" контракт на проектирование операционной системы MS-DOS. Это событие совпало с двадцатипятилетием Гейтса и стало уникальным прецедентом для фирмы, принадлежащей к разряду "Биг Блю" ("Биг Блю" в Америке называют группу нескольких самых крупных промышленных гигантов), которая обычно предпочитала не иметь дела с плохо финансируемыми небольшими фирмами, представлявшими в их понимании группу хакеров. Это событие предопределило превращение Гейтса четыре года спустя в "мальчика-миллиардера".

Гейтс создал MS-DOS - промышленный стандарт операционной системы для ПК (1993 год 90 процентов компьютеров в мире использовали MS-DOS) - для "Ай-Би-Эм", и догадался зарезервировать авторские права, чтобы иметь возможность продать ее кому-нибудь из конкурентов "Ай-Бп-Эм". Это была не просто удача. Это следствие гениальности Гейтса. "Ай-Би-Эм" была не уверена, что сможет догнать "Эппл" и была

рада позволить копирование, поскольку вступила в трудную битву за верховенство в промышленности. Она ничего не подозревала о чудовищно-огромном пиратском рынке, который только и ждал, чтобы ему предоставили возможность копирования любой машины "Ай-Би-Эм". История показала, что именно "клоны" (дубликаты) выдвинули Гейтса и "Майкрософт" в лидеры промышленности, и позволили устранить "Ай-Би-Эм" как доминирующую силу на мировом рынке компьютеров.

Гейтс образовал "Майкрософт" в 1975 году в Альбукерке, Нью-Мексико, как раз тогда, когда стояла задача написать программное обеспечение на "Бейсике" для "Альтаира", "Альтаир" появился на рынке в 1977 году и исчез в 1979. Пол Аллен присоединился к "Майкрософт", и фирма была перенесена в их родной город Белавью, Вашингтон, Они продолжали распространять программы на "Бейсике" на все крепнувшем рынке персональных компьютеров, Гейтс добился стабилизации положения "Майкрософт", продав "Эппл" в 1977 году лицензионные программы "Эппл" для компьютера "Эппд-2", К 1980 году они написали программы для "Коммодор", "Рэйдио Шэк" и "Эппл". Сотрудничество с этими фирмами создало им репутацию "гуру." операционных систем для персональных компьютеров, достаточную для того, чтобы перед ними открылись двери "Ай-Би-Эм". Эта репутация, вкуче с надменным отношением к "Ай-Би-Эм" фирмы "Диджитал Ресерч", создателя операционной системы CPM, и главного конкурента "Майкрософт" на начальном этапе, сослужили службу состоявшейся в сентябре 1990 года судьбоносной встрече Гейтса с "Биг Блю".

"Майкрософт" занимает доминирующее положение в мире, как в производстве операционных систем, так и в прикладном программировании. Ее MS-DOS действует в системе ПК стандарта "Ай-Би-Эм" и совместимого с "Ай-Би-Эм", типа "Компаг" и других дубликатов (клонов). Ее программа Excel работает в "Макинтош" и в ПК Windows 3.0 и 3.1 - достойные соперники системе "Макинтош" для ПК. Выпуск в 1990 году Windows 3.0 имел феноменальный успех. В первый же год "Майкрософт" выпустила три миллиона экземпляров, в то время как "Ай-Би-Эм" - только 300000 своей системы OS/2 - конкурента Windows. В 1991 году "Майкрософт" держала 40 процентов мирового рынка программных продуктов для ПК, а MS-DOS была инсталлирована более чем в 100 млн. компьютеров. С 1993 года "Майкрософт" ежемесячно выпускала миллион копий Windows.

В настоящее время объем продаж продуктов "Майкрософт" достигает 3 млрд. дол. (1993). Мечта Билла Гейтса о том, чтобы ПК был на каждом рабочем месте и в каждом доме, близка к осуществлению. Учитывая современные темпы роста, можно с уверенностью сказать, что к концу тысячелетия компьютеры проникнут в каждый уголок Америки. На вопрос журнала "Инк" о будущем персональных компьютеров, Гейтс предсказал: "В конечном итоге, ПК станет окном ко всему, что интересует людей, - и ко всему, что мы должны знать".

Если Билл Гейтс верит в осуществление этой мечты, то это обязательно произойдет благодаря его пронципальности, энергии и стремлению идти вперед.

Личная история.

Уильям Гейтс родился 28 октября 1955 года. Он был первенцем и единственным сыном в семье известного юриста из Сиэтла. Его мать также занимала видное положение в обществе. У него было две младших сестры. Среднее образование получил в частных школах. Родители ожидали, что он пойдет по стопам отца и поступит в Гарвардскую школу права. Однако к седьмому классу Билл увлекся компьютерами и мечтал стать профессором математики. Когда Билл и его школьный товарищ Пол Аллен учились в средних классах, Клуб матерей Лейксайдской школы собрал деньги на приобретение вычислительной машины для школьников. Это изменило жизнь Билла. Он и Аллен настолько увлеклись процессом программирования, что могли сбежать из

гимнастического зала, чтобы поиграть с компьютером. По словам Аллена, они засиживались в школе до 4 утра, составляя программы, и проводили у компьютера все выходные.

В одиннадцать лет Гейтс страстно желал выиграть поездку в ресторан "Сиэтл Спэйс Нидл", которая была призом в организованном местным пастором конкурсе. Для этого надо было выучить "Нагорную проповедь", которая включала в себя три главы Евангелия от Матфея. Согласно биографам Уоллэйсу и Эриксону, Гейтс изложил проповедь безупречно. Позже он скажет: "Я могу сделать все, к чему приложу свой интеллект". По словам Энн Стефенс, учительницы из средней школы, Гейтс однажды дословно воспроизвел трехстраничный монолог из пьесы Джеймса Фарбера, пробежав его глазами один раз.

Гейтс и Аллен вошли в мир предпринимательства в пятнадцать лет. Они написали программу для регулирования уличного движения и образовали компанию по ее распространению. Она назвалась "Трэф-0-Дэйта". Их судьба сложилась так, что они заработали на этом проекте 20000 дол. и больше не пошли в среднюю школу. К семнадцати годам Гейтс уже имел репутацию и получил предложение по написанию программного пакета по распределению энергии Бонневильской плотины. За годовую работу над этим проектом Гейтс получил 30000 дол. Это был его первый и последний доход в качестве наемного работника. Предприимчивый молодой Гейтс сделал эту работу и заключил соглашение со школой, что она зачтет ее вместо большинства курсовых работ, предусмотренных для ученика выпускного класса. В семнадцать лет Гейтс поступил на подготовительный курс в Гарвард, намереваясь дальше либо пойти по стопам отца, либо стать профессором математики. По его словам, он присутствовал там телом, но не душой. Большую часть своего пребывания в Гарварде он играл в пинбол, бридж и покер. Он вспоминает, что два раза попал в "яблочко", когда сдавал экономический тест, даже не посещая классные занятия, а подготовившись самостоятельно.

Пол Аллен неожиданно получил работу в "Ханивел" в Бостоне, и они вместе с Биллом продолжили ночные бдения над составлением программ. В Гарварде Гейтс заработал репутацию покерного наркомана и чудака, помешанного на технике. Стив Боллмер, его друг и нынешний старший вице-президент "Майкрософт", вспоминает, что в течение двух лет пребывания Гейтса в Гарварде он никогда не тратил время на то, чтобы накрыть покрывалом свою постель (Ребелло, Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января 1991 года). Боллмер также говорил, что Гейтс был:

"в какой-то мере, покерным наркоманом (он мог всю ночь напролет играть в карты) .. Мы знали его как сумасшедшего парня из Сиэтла, в комнате которого царил беспорядок".

Гарвард был временной остановкой для стремительного Гейтса. Появившаяся в 1975 году в "Попьюлар Электронике" ("Популярная электроника") передовица, посвященная созданному "Эм-Ай-Ти-Эс" компьютеру "Альтаир", привлекла их внимание. Гейтс и Аллен связались с "Эм-Ай-Ти-Эс" и предложили написать программу на "Бейсике" для нового любительского компьютера. Работая по восемнадцать часов в сутки в лаборатории Гарварда они сделали программу, которую Аллен повез в Альбукерк. Девятнадцатилетний Гейтс взял академический отпуск в Гарварде и тоже отправился в Альбукерк, где снял комнату в мотеле через дорогу от "Эм-Ай-Ти-Эс". Он писал программы и находил время, чтобы работать над организацией "Майкрософт", через которую собирался строить отношения с "Эм-Ай-Ти-Эс". Они с Алленом занимали одну комнату на двоих, при этом Гейтс писал программы, а Аллен выполнял для "Эм-Ай-Ти-Эс" другую работу. По словам Гейтса, они с Алленом работали день и ночь над созданием этих первых программ на "Бейсике".

Опыт, полученный в Альбукерке, оказался очень важным для их дальнейшей работы с "Эппл", "Ай-Би-Эм", "Коммодор" и другими фирмами. Операционные системы, созданные "Майкрософт", стали в конце 1970-х годов абсолютными лидерами компьютерных технологий. Журнал "Байт" писал, что сотрудничество Гейтс/Аллен - "Эм-Ай-Ти-Эс" станет легендой компьютерной промышленности, когда по этому предмету будут написаны исторические книги.

Бизнес и личное выживание.

Первые шаги "Майкрософт" были полны опасности и неопределенности. Когда Гейтс и Аллен переехали в Альбукерк и начали работать для "Эм-Ай-Ти-Эс", они связали свою судьбу с начинающей компанией, которая могла разориться, что и случилось через несколько лет. Гейтс бросил учебу и посвятил свое будущее программной индустрии. После того, как "Эм-Ай-Ти-Эс" обанкротилась, они переместили свою едва сформировавшуюся фирму в Сиэтл и наладили отношения с несколькими другими начинающими фирмами, изготавливая для них программы на "Бейсике". В конце 1970-х произошел обвал банкротств этих начинающих фирм. "Майкрософт" не могла найти реальной опоры на рынке до 1977 года, когда заключила контракт с "Эппл" на изготовление программного обеспечения для "Эппл-2".

Гейтс и Аллен были очень инициативными предпринимателями. Они создали лицензионные программы для многих фирм, пробившихся на рынок в конце 1970-х - начале 1980-х годов, и занимавшихся выпуском новых домашних компьютеров. К июлю 1980 года, когда "Ай-Би-Эм", наконец, решила, что ей пора выйти на компьютерный рынок, "Коммодор", "Рэйдио Шек" и "Эппл" уже использовали операционные системы, созданные "Майкрософт". История ныне ведущих персональных компьютеров "Ай-Би-Эм" началась в августе 1981 года.

Гейтс убедил "Ай-Би-Эм" позволить ему написать программное обеспечение для ПК, созданном на основе нового шестнадцатитбитного микропроцессора Intel 8088. В процессе этой работы он выработал конфигурацию системы, которую использовал и в следующих поколениях компьютеров. "Ай-Би-Эм" изменила свои проекты и дала согласие на использование предложенной Гейтсом MPU-логики. В сентябре 1980 года она заключила с "Майкрософт" развернутый контракт. Этому контракту предначертано было изменить историю индустрии персональных компьютеров. Оба, "Ай-Би-Эм" и "Майкрософт", оказались в выигрыше. Спорный вопрос, кто же выиграл больше. Главный конкурент Гейтса - "Диджитал Рисерч" - изменили направление бизнеса и больше не участвовали в соревновании. Гейтс получил самый выгодный контракт в истории компьютеров. Разработанная "Ай-Би-Эм" программа не имела даже малейшего спроса и, таким образом, "Майкрософт" со своей MS-DOS, была единственной.

Гейтс сохранил право продавать MS-DOS другим пользователям, включая конкурентов "Ай-Би-Эм". "Биг Блю" не видела в этом риска и фактически способствовала этому, поскольку была убеждена, что серьезную угрозу для нее представляет только "Эппл". "Ай-Би-Эм" была самоуверенна и не принимала во внимание мелкие фирмы, которые могли купить операционную систему у "Майкрософт". Но эта стратегия вывела "Ай-Би-Эм" на рынок ПК, где она и доминировала до конца восьмидесятых. Она сделала Аллена и Гейтса миллиардерами. Отец Гейтса должен был гордиться этой гениальной предприимчивостью, которая превратилась в невероятный успех. Такой контракт был первым для "Ай-Би-Эм", так как она никогда не доверяла создание операционной системы для своих ключевых продуктов другой фирме. Этот шаг произвел настоящий шок в промышленности, особенно если учесть, что ранее "Эппл" объявила свои программные продукты индивидуальной собственностью. MS-DOS, этот плод гения, удачи и тяжелой работы Гейтса, принес "Майкрософт" миллиарды долларов.

Расследование, предпринятое в 1991 году Федеральной Торговой Комиссией по торговле и продолжающееся до сих пор, может закончиться разделом "Майкрософт" на два подразделения, одно из которых будет производить операционные системы, а другое - прикладные программы. Монопольное положение, которое занимала "Майкрософт" в 1980-х испугало и промышленность, и правительство. Конкуренты "Майкрософт" видят в ее разделе открывающуюся возможность более эффективной конкуренции и приветствуют помощь правительства, что в общем-то противоестественно для предпринимательства.

"Майкрософт", безусловно, доминирует в промышленности - ей принадлежит 44 процента прибылей всего рынка программных продуктов. Это мешает росту их ближайших конкурентов. Размеры "Майкрософт" в два раза превышают размеры "Лотус" и "Борланд" вместе взятых. "Майкрософт" даже больше, чем любая из самых крупных фирм, занимающихся программированием больших электронно-вычислительных машин. Митч Кэпор, создатель "Лотус", уступает рынок программных продуктов "Майкрософт". В 1991 году он сказал репортерам: "Революция закончена. Билл Гейтс победил. Нынешняя промышленность программного обеспечения - это Царство Мертвых".

Журнал "Пипл" считает Гейтса воплощением истинного предпринимателя-инноватора. Он говорит: "Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти инноватор, отчасти предприниматель, отчасти торговец, но неизменно гений". "Плейбой", ко всем дидирамбам Гейтсу, в 1991 году прибавил историю, в которой "Майкрософт" упоминается как спаситель индустрии программирования. "Роль DOS как унифицированного компонента большинства ПК, помогла укрепить позиции США в качестве эпицентра мировой программной индустрии".

"Форбс" в апреле 1991 года поместил фотографию Гейтса на обложке и задал вопрос: "Может ли кто-нибудь остановить его?" В этом содержалось некое пророчество - вскоре несколько самых рьяных конкурентов объединили свои усилия для того, чтобы сбросить "Майкрософт" с рельс. Вскоре после появления статьи "Ай-Би-Эм" и "Эппл" - два злейших соперника в 1980-х - подключились к этой кампании, которая является, пожалуй, самой решительной попыткой остановить Билла Гейтса - из всех когда-либо предпринимавшихся.

Характеристика поведения.

Билл Гейтс - настоящий трудоголик. Сам Гейтс говорит, что порой он действительно засиживается за работой до 4 утра, но в общем средства массовой информации преувеличивают это. Пытаясь доказать, что его труд - это обычная ежедневная рутинная работа, Гейтс описывал свой обычный день Дэвиду Ренсину из журнала "Плейбой": "Я в основном работаю до полуночи с перерывом на обед в компании кого-нибудь из сотрудников. Затем я отправляюсь домой и где-то около часу читаю книги или журнал "Экономист". В офис я обычно возвращаюсь к девяти часам следующего дня". Вот так относится к работе человек, обладающий состоянием более тридцати миллиардов, которое он не сможет потратить, даже если очень постарается. В 1993 году он продолжал работать по тринадцать часов шесть дней в неделю.

То, как Гейтс приуменьшал и небрежно описывал свои рабочие привычки, напоминает рассказ Тома Монагена о том, что ежедневные (шесть дней в неделю) трехчасовые тренировки в любую погоду - это всего лишь стремление жить по режиму. Оба, Монаген и Гейтс, действовали так, будто их образ жизни абсолютно естественен, и искренне верили, что пресса придает слишком большое значение их "одержимости" и "неустанности". Отличие целеустремленных новаторов, подобных этим двоим, состоит в том, что они считают свое поведение нормой, в то время как среднему служащему или

руководителю, наделенному значительно меньшей стремительностью, оно представляется крайностью и даже сверх эксцентричной странностью.

Журналы "Уолл-стрит" и "Инк" назвали Гейтса "чудаком". Его молодость, стиль одежды, высокий рост, нестандартное поведение, раннее интеллектуальное развитие и самоуглубленность дали средствам массовой информации повод назвать его настоящим чудачком, который произрос на ниве высоких технологий. Однако Гейтс обладает очень высокой харизмой. Даже во времена, когда оборот "Майкрософт" приближался к нулю, рабочие преданно следовали за ним. Согласно "Бернштейн Рисерч", "Майкрософт" является, пожалуй, самой прогрессивной компанией из ныне работающих в сфере технологий (1993). Высокомерная интеллектуальная нетерпимость к служащим добавляет таинственности ее имиджу. Бурную славу Гейтсу принесла "огненная почта", посредством которой работников наказывали и запугивали. Служащие говорили: "Председатель Билл может быть не в духе". Такой стиль, отношение к работе и постоянное стремление к совершенству были основополагающими факторами его успеха, хотя и не всегда добавляли популярности его личности.

Согласно типологии личности Карла Юнга, Гейтс относится к интуитивно мыслящему типу. Он интроверт и ярко выраженный "оценивающий" (закрытый). Обладает темпераментом Прометея, что универсально для предпринимателей-инноваторов. Билл "живет на краю" и все его действия определяются неординарным интеллектуальным развитием и стремлением к рискованной конкуренции. Работа - его идол. Имеет высокий IQ и мыслит математически, рационально. Его интеллект наделен исключительной способностью анализировать и решать проблемы. Пол Маритц, один из программистов "Майкрософт", говорил: "Просто Билл умнее всех". Скотт Оки, старший вице-президент "Майкрософт", утверждает, что Билл обладает "совокупным интеллектом восьмидесятилетнего человека и гормональным обменом подростка". Доказательством его уникальных способностей является полученная им в седьмом классе высочайшая оценка (800 баллов) по математическому тесту.

Гейтс страстный любитель соревнований, который жертвовал своими личными удовольствиями и возможностями ради достижения более высоких целей. Он никогда не работает ради денег. Его раздражали аналитики Уолл-стрит, долгое время преследовавшие его с намерением провести оценку потенциала потерь при помощи пробы FTS. Гейтс утверждал, что купит тот же гамбургер или ту же пиццу, даже если потеряет миллион или два и не сможет контролировать цену, следовательно, подобный анализ не представляет интереса. Он говорил, что увлечен непосредственно работой, что никак не уместилось в сознании аналитиков. Если президент "Лотус" имеет возможность контролировать цену акций компании, почему он этого не делает? Гейтс на это сказал: "Они пытаются контролировать, но их цена на акции низкая, а я этого не делаю, и у меня она высокая". Это ли не проницательность?

Гейтс, как и Тед Тернер, Артур Джонс, Соичиро Хонда, Стив Джобс и другие, не стремился создать модный гардероб и часто носил разорванную одежду. Одежда для него должна была быть лишь функциональной, равно как и деньги. Билл старается выглядеть обычным парнем и стиль одежды находится в самом конце списка его приоритетов. Гейтса критиковали за нетерпимость к служащим, уступающих ему по интеллектуальным способностям. Такая же черта присуща Хонде, Прайсу и Джонсу. Гейтс, однако, очень восприимчив к критике и говорит, что чувствует, что с годами становится лучше.

Гейтс подобен другим креативным гениям, которые буквально сливаются со своей работой и изобретениями; самовыражение становится их страстью. Эта стремительная страсть определяет как достигнутый ими успех, так и их принадлежность к личностному типу "А", а также образ жизни, имеющий больше лишений в сравнении с обычной семейной жизнью. Именно поэтому Гейтс обедает, в основном либо на своем рабочем

месте, либо в ресторанчиках "Фаст-Фуд" ("Быстрая пища"). Он фактически никогда не ест дома.

Гейтс отказывается летать первым классом (а-ля Тед Тернер). Субботние вечера проводит за изучением лекций по физике, записанных на видео. Капиталистка из Силиконовой долины Энн Винблад, часто сопровождавшая его на отдыхе и на различных корпоративных событиях, говорит: "Он любит все время ходить по краю". В 1990 году в журнале "Инк" появилась статья, озаглавленная "Триумф Чудака". Она описывала Гейтса как: "беспокойный сгусток кинетической энергии .. Под мальчишеской манерой поведения скрывается безжалостно конкурирующий предприниматель .. Кроме того, он может быть упрям и интеллектуально высокомерен, быстро теряя терпение с теми, кто не способен понять все нюансы компьютерной технологии, его внутреннее упорство вознесло его на небывалые высоты" (Стивене, 1990).

Гейтс обладает неисчерпаемой энергией и работает как вечный двигатель. Его друг по Сизтлу, Верп Реберн, описывал конкурентную натуру Гейтса, называя ее движущей силой его бизнеса: "Билл был одержим конкуренцией. У гонщиков есть определение: "красный туман". Они накручивают себя до такой степени, что их глаза наливаются кровью. Биллу знаком "красный туман" (Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января, 1991).

Кэтрин Дункан, профессиональный психолог, дала характеристику личности Билла Гейтса для журнала "Ю-Эс-Эй Тудей" в январе 1991 года: "Гейтс еще в детстве чувствовал, что обыденность - не его стезя и всегда выбирал непроторенные пути .. У него неограниченные возможности в мире. Но, как факел, он горит сильно и жарко и не нуждается в горючем".

Принятие рискованных решений.

Билл Гейтс - самоуверенный, зараженный духом соревнования, обязанный всем приобретенным только себе, инноватор, обладающий набором экстраординарных талантов. Его доминирующее положение в отрасли настолько ярко выражено, что комментируя его, "Форбс" в апреле 1991 года писал: "Буквально бичуя своих конкурентов, "Майкрософт", похоже, вскоре приблизится к монополии в индустрии программных продуктов".

Яркое свидетельство конкурентной природы Гейтса - его боязнь быть побежденным, которая движет его к сверхдостижениям, хотя он и без того является одним из самых богатых людей в мире. В 1990 году в одном из интервью он сказал:

Я боюсь потерпеть поражение. Это совершенно точно. Каждый день, когда я прихожу в этот офис, я спрашиваю себя: Мы все еще хорошо работаем? Опередил ли кто-нибудь нас? Действительно ли тот или иной продукт принимается хорошо? Что мы можем сделать еще для его усовершенствования? (Стивене, 1990).

Странные слова для самого богатого человека в мире. Он по-прежнему любит быстрые машины и быстрые лодки. Сам имеет два автомобиля "порше" и две лодки. В Гарварде он был наркоманом покера и ставил до 2000 дол. на игру. Ему все еще нравится бросать вызовы и риск не удерживает его. Он тщательно просчитывает риск, но все еще способен выпускать новые продукты, как в те времена, когда его фирма еще представляла собой боровшегося за существование рискованного новичка.

Успех "Типа А".

К 1990 году "Майкрософт" выпустила более 50 миллионов экземпляров MS-DOS. К 1993 году она снабжала своим продуктом более 90 процентов пользователей компьютеров. Что же такое знал Билл Гейтс, чего не знала "Ай-Би-Эм"? "Ай-Би-Эм" была лидирующей компьютерной компанией. Она поглотила такие конгломераты, как "Джи-И", "Ханивелл", "Эр-Си-Эй", "Филко/Форд", "Эн-Си-Ар" и многие другие. Почему же "Интел" не увидела эту возможность и не воспользовалась ею? Они изобрели микропроцессор, сердце и душу микрокомпьютеров, и имели отлаженную систему и все необходимые ресурсы. Билл Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время и имел необходимый талант. Он вступил в соперничество с гигантами и победил, а "Ай-Би-Эм" столкнулась с тем, что ей приходится играть в догонялки с мальчишкой, которому она помогла войти в мир программных продуктов. По существу, в январе 1993 года рыночная стоимость "Майкрософт" составляла 27,1 млрд. дол., а доход "Ай-Би-Эм" 27,7 млрд. дол. - ребенок оттолкнул своего отца и занял его господствующее место в компьютерной промышленности. Гейтс не имел какого-то особенного дара, который позволил ему монополизировать промышленность. Он был умен, трудолюбив и чрезвычайно своевременен. Билл отмечал, что отчасти ему помог случай, но всегда добавлял, что ничего не было бы без упорной, кропотливой работы. У него было чутье, дух новатора и способность идти на риск, которые чужды образу мышления, основанному на самосохранении, и которое преобладает на крупных корпоративных предприятиях, таких как "Ай-Би-Эм" и "Интел". Да, безусловно, Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время, но, кроме этого, он правильно понимал нужды промышленности. Он распорядился представившимися ему возможностями самым лучшим образом. Никто в компьютерной промышленности не сделал таких денег, как Гейтс, и, по иронии судьбы, никто не был так мало ими озабочен. Этот компьютерный чудак нажал на пусковую кнопку и запустил маховик борьбы с легионерами Айви, которая продолжается и по сей день.

"Форчун" в середине 1990-х признал, что возникновение чуда "Майкрософт", - это заслуга Гейтса. Они писали: "Присущие "Майкрософт" ясное видение цели, конкурентоспособность, стойкость и уверенность в своих технологиях, передались ей от Гейтса".

Сконцентрированность и стремительность Билла Гейтса - это та энергия, которая двигала "Майкрософт" и позволила Америке получить контроль в индустрии программных продуктов для ПК. Успех "Майкрософт" очень взволновал конкурентов, и те уже готовы были признать себя побежденными. Они с тревогой ждут решения Федеральной комиссии по торговле, надеясь, что смогут извлечь некоторую выгоду из неприятностей "Майкрософт".

Если победы в конкуренции считать показателем успеха, то история Билла Гейтса является выдающейся историей новаторского успеха в компьютерной промышленности. Прозвище "Nerd" ("Чудак") ему дали средства массовой информации. Его нежелание соответствовать их представлениям о корпоративном руководителе вызвало у них неосознанное стремление представить его в качестве модерниста. Он смутил аналитиков Уолл-стрит своей искренней незаинтересованностью ценой акций "Майкрософт".

Если бы они только могли понять, что принадлежи Гейтс к тем руководителям, которых очень занимает цена акций, "Майкрософт" никогда не была бы эффективной. Их ролевая модель корпоративного руководителя, сделанная с Братьев Брукс, не допускает того момента, что успех достигается путем инноваций. Основной вклад в этот успех состоит в том, что две тысячи служащих "Майкрософт" владеют акциями на общую стоимость миллион долларов. Это составляет 18 процентов работников компании.

"Уолл-стрит Джорнал" (1991) назвал Гейтса "единственной, самой влиятельной фигурой в компьютерной промышленности". Полученный "Майкрософт" в 1993 году доход от продаж, составивший 1,3 млрд. дол., дал ей такой огромный экономический приоритет в программном бизнесе, что комиссия задумалась о ее разделении, как это произошло с "Рокфеллер" и "Стандарт Ойл" в начале века. Успех порождает страх в посредственных умах и бюрократических организациях. Всемогушество Билла Гейтса в программной промышленности воскресило все ту же паранойю, и правительство вынуждено было вмешаться в промышленность.

Билл Гейтс заработал денег больше, чем кто-либо иной в истории бизнеса к его возрасту. Согласно классификации "Форбс" и "Ю-Эс-Эй Тудей", опубликованной в 1992 году, Гейтс - самый богатый человек в Америке на сегодняшний день; его состояние составляет более 7 млрд. дол. На берегу озера Вашингтон он построил имение, которое обошлось ему в 10 млн. дол. и которое включает 45800 кв. футов жилой площади, библиотеку с 14000 книг, обеденный зал на 100 человек, плавательный бассейн, театр, корты для игры в ракетболл и волейбол, подземный гараж на двадцать машин и водоем длиной 350 футов для его скоростных лодок. Неплохо для тридцатилетнего с небольшим холостяка, который проводит дома очень мало времени. Митч Капор, основатель "Лотус", сделал Гейтсу исключительный комплимент: "Когда будут написаны исторические книги, "Майкрософт" будет признана "Стандарт Ойлом" постиндустриальной империи, а Билл займет место, которое занимал Рокфеллер в XIX веке" (Сильвер, 1985).

Несомненно, чудо "Майкрософт" явилось результатом страстной целеустремленности Билла Гейтса и его способности вселить стремление в других. Рое, проведя обширные исследования личностей выдающихся людей, пришла к выводу: "Креативность, следствие не какого-то внезапного вдохновения, посещающего идеальный разум и идеальные руки, а результат кропотливого труда целеустремленной личности". А ведь она никогда не встречала Билла Гейтса.

УИЛЬЯМ ЛИР - СТРАСТНЫЙ

В 1916 году Фрейд опубликовал свое психосексуальное учение, взяв за основу личность Леонардо да Винчи. Он писал: "Леонардо трансформировал свою страстность в любознательность. Тезис Фрейда гласит: "То, что подавляется в сексуальной жизни, появится снова - в искаженной форме - в повседневной жизни". Креативный индивидуум сублимирует подавленную психосексуальную энергию в громадную вспышку творчества. Билл Лир представляет собой современную ролеву модель теории Фрейда о психосексуальной энергии. У него были огромная жизненная сила и талант, которые вылились из глубоко спрятанного чувственного стремления завоевывать рынки и женщин. Он обладал ненасытным аппетитом к новым изобретениям и новым победам над женщинами. Образ Лира - это классический образ сатира. Одержимое импульсивное поведение, которым отличался Лир, также свойственно многим сверхуспешным предпринимателям (Тернер, Бушнель, Джонс, Хонда), равно как и великим мировым лидерам - Наполеону, Рузвельту, Муссолини и Кеннеди.

Великие представители артистического мира, к примеру, Бальзак, также обладают невероятной энергией страсти, которая ведет их в великим творениям. Биограф Бальзака говорил: "Все, что он (Бальзак) делает, казалось в десять раз интенсивнее. Когда он смеялся, стены дрожали". Жак Борзун, в ходе исследования креативных личностей, пришел к выводу: "Цель гения приковывает его внимание и становится его страстью... Эта сумасшедшая страсть или страстное сумасшествие есть причина того,

что психопатические личности часто появляются как истинные творцы, и при этом их продукт совершенно нормален".

Фактически, каждый великий творец, изобретатель, инноватор имеют гипертрофированную, иногда склонную к насилию, страстную, стремительную натуру. Они проявляют "стремление к власти" или "жизненную силу", созвучную "сверхчеловеку" Ницше или "самоактуализированному (трансцендентальному) человеку" Маслоу. Креативные суперзвезды и динамические лидеры являются интенсивно стремящимися к сверхдостижениям людьми. Некий внутренний поиск истины руководит их могущественным неистовством. Биограф Тернера писал, что Тед "имеет невероятную энергию", Гейтса окрестили - "сгустком кинетической энергии", о Хедде и Джобсе говорили, что они "одержимы", Джонс был "воплощением сверхэнергии", а Лира характеризовали как "гения, который стремился дать жизнь своим идеям любой ценой".

Фредерик Херцберг, знаменитый психолог - бихевиорист, сказал: "Инноваторы - это люди движимые страстью". Эйнштейн говорил:

- "Эмоциональное состояние, которое ведет к таким достижениям (потрясающие основы инновации) походит па поведение религиозного фанатика или влюбленного". Ирвинг Тейлор, исследователь креативных личностей, описывал присущие им метаморфозы:

"Креативные индивидуумы отворачиваются от реальности и обращаются к фантазии, где полностью отдаются свои эротическим желанием".

Наполеон Хилл провел тридцать лет, исследуя историю жизни Карнеги, Форда, Эдисона, Рокфеллера, Жиллетта и других. Он сделал вывод: "Сексуальная энергия - это креативная энергия всех гениев. Никогда не было и не будет великого лидера, создателя или художника, у которого недостает ведущей силы сексом. В ходе первых исследований креативности, Фрейд искал "принцип наслаждениям этих личностей и назвал таковым "жизненную силу", или "психическую энергию либидо". Теория Фрейда утверждает, что вся изобретательность проистекает из переориентированной сексуальной энергии; креативная энергия - это сублимированное влечение либидо, а сама креативность - функция стремления индивидуума разрешить сексуальные конфликты.

Исследования одаренных людей подтвердили многие теории Фрейда. Обнаружено, что гении наделены огромной сексуальной энергией, жизненной силой и стремлением, направленным на завоевание рынков и женщин. - "Сексуальная энергия - это основа как умственного, так и физического богатства. Она побуждает, обогащает, наполняет жизнью талант и порождает креативную энергию" - . Исследование объектов этой книги подтвердило страстность натуры дальновидных предпринимателей. Билл Лир является ярким примером такого поведения. Журнал "Флайинг" ("Полеты") (1989) описывал Лира как "воплощение предпринимательской энергии". Ненасытное стремление Лира к творческим свершениям - результат его несчастливого и неприкаянного детства. Его идеи были его транквилизаторами, победы - его катарсисом, превосходство было его утешением, а целеустремленность - его одержимостью.

Секс и власть образуют хитросплетение Майкл Хатчинсон "Анатомия секса и власти" Личности с "большим Т" (искатели острых ощущений, обладающие высоким уровнем тестостерона), как общность более креативны и более экстравертны, больше рискуют, имеют более экспериментальные артистические предпочтения и склоняются к большему разнообразию в сексуальной жизни Френк Ферли, психолог-исследователь.

Средства массовой информации дали этому "Штормовому Гению" титул "Король Лир", с тех пор, как он заслужил репутацию человека, полностью контролирующего свою

судьбу перед лицом неистово разыгрывающихся вокруг него распрей. Он был истинным человеком Ренессанса и модернистским изобретателем. Лир получил известность, благодаря реактивному самолету Лира, который создал в шестьдесят лет. В общем, на его счету первый радиоприемник для автомобиля (1924), приемопередатчик (1935), авиационная курсовая система (1946), автопилот (1949) и, сравнимая по значительности с новаторской разработкой реактивного самолета Лира (1963), первая восьмидорожечная стереосистема (1967).

Лир был изменчив, нетерпелив, изобретателен и чрезвычайно страстен во всем, что бы он ни делал.

Лир получил более 150 патентов, большинство из которых - в области высокотехнологичной электроники или авиационной техники. Он добился этого, имея в своем арсенале восьмиклассное образование, врожденную изобретательность и колоссальную склонность к риску. Одним из любимых выражений, используемых им для увещивания менее страстных служащих, было: "Не говорите мне, что этого нельзя сделать" (Рэшк, 1985). Вышедшая в 60-х книга "Реактивный самолет Лира" содержала несколько, быть может, дерзких, но очень точных эпитетов, которые позволяют представить, каким служащие Лира видели своего страстного и яркого Босса:

Описание Билла: злой, гениальный, непредсказуемый, добрый, динамичный, гениальный, благородный, неистовый, изобретательный, гениальный, счастливый, смешной, дружелюбный, гениальный, сумасшедший, знающий, абсурдный, беспокойный и гениальный (Рэшк, 1985).

Когда у Лира спросили, что заставило его изобрести реактивный самолет, он ответил, как истинный инноватор: "Я создал реактивный самолет Лира, потому что я этого хотел". Первый биплан он купил в 1931 на деньги, полученные в качестве авторского гонорара за радиоприемник "Моторола". Полеты через всю страну, совершенные на этом самолете, дали изобретательному уму Лира почву для размышления. Однажды этот буйный изобретатель и предприниматель потерялся в воздухе и был изрядно напуган, потому что не представлял себе, каким образом можно определить свое местоположение и направление. Он решил эту проблему, создав пироскоп. Этот прибор, как большинство его изобретений, стал промышленным стандартом - более половины всех американских самолетов оснащены изобретением, сделанным Лиром в 1939 году.

Проект реактивного самолета Лира.

Билл организовал "Лир Инк" в Гранд Рэпидс, Мичиган, в 1939 году, для того чтобы производить свой миниатюрный автопилот. В 1940-х этот прибор доминировал на рынке, а за годы войны их было выпущено более чем на 100 млн. дол. Пилоты американских реактивных самолетов использовали исключительно его продукцию. Лир скопил приличное состояние и приобрел в Швейцарии владение "Ле Ранч", площадью 27000 квадратных футов. Он проводил там очень много времени. Во время одной из поездок в Швейцарию, Лир проезжал мимо заброшенного швейцарского истребителя, который и лег в основу проекта реактивного самолета Лира.

К моменту, когда Билл решил построить "Лир Джет" (реактивный самолет Лира), он был председателем преуспевающего предприятия. Совет директоров "Лир Инк" примирился с бурной натурой Билла и его стремлением бросаться в осуществление различных проектов, не дожидаясь их одобрения. Но поддержать намерение Лира выйти на бизнес-рынок реактивных самолетов совет отказался категорически, даже если самолет сможет конкурировать с продукцией самых крупных производителей. Эту позицию поддерживали и авиаконструкторы, считавшие, что идея выпустить самолет очень

рискованна и, скорее всего, он никогда не полетит. Для организации производства самолетов необходимы были огромные, непосильные для "Лир Инк" капиталовложения.

Но Лира не так легко было убедить отказаться от осуществления своей мечты. Он поставил совету директоров ультиматум - либо они одобряют проект, либо он продаст фирму и будет его финансировать сам. Они согласились с последним предложением и в 1962 году Лир продал ее за 14,3 млн. дол. и заключил долгосрочный консалтинговый контракт. Затем он вложил большую часть денег, полученных от "Лир Инк", в свою новую компанию "Лир Джет", основанную в Вичите, Канзас. Лир был уверен, что самолет будет летать, но все же это был большой риск. Он страстно верил и поставил все свое состояние на этот проект. Биллу Лиру было шестьдесят лет, но он все еще был способен поставить все, что имел, полагаясь исключительно на свое чутье. Этот человек имел непоколебимую систему убеждений.

Лир модифицировал модель швейцарского реактивного истребителя P-16 и создал реактивный самолет "Лир Джет". Спроектированный Лиром самолет превосходил любой когда-либо созданный коммерческий самолет по многим показателям. Он мог летать на высоте 50000 футов, развивая скорость до 500 миль в час; за 18 минут после старта он поднимался на высоту 41000 футов. Начальная цена этого самого легкого и быстрого самолета (полностью оснащенной модификации) составляла 649090 дол. После летных испытаний в ноябре 1964 года, получив одобрение Федерального авиационного управления, он в течение шести месяцев заключил контракты на поставку пятидесяти двух самолетов. Этот успех позволил "Лир Джет" продвигаться от нулевой доли участия на рынке к доминирующему положению (80 процентов мирового рынка). Стоя у истоков своего начинания, он был вне игры на действующем рынке авиапродукции и всего лишь за двадцать четыре месяца поднялся до роли основного поставщика. Такая Геркулесова задача вряд ли была бы по силам человеку, не обладающему страстным стремлением и изобретательностью Билла Лира.

Инженеры по авиации говорили, что "Лир Джет" (реактивный самолет Лира) никогда не полетит. Эксперты аэрокосмической промышленности говорили, что это нелепая идея. Банкиры отказались финансировать проект и предрекали его поражение. Скептически настроенные эксперты, которые знали "слишком много", отнеслись к Лиру пристрастно. Он рассказывал: "Все банкиры обращались к моим конкурентам с вопросом: "Может ли он сделать реактивный самолет?" А те отвечали:

"Ну, он даже ничего не смыслит в авиации. Он не является аттестованным инженером по авиации. У него не больше десяти миллионов долларов... Наверняка он не сможет этого сделать" (Рэшк, 1985).

Когда Лира спрашивали, почему промышленные лидеры оказались не так дальновидны, как он, в дебатах по поводу "Лир Джет", он отвечал со всей прямотой, забывая об осторожности. Он был общительный, экстравертный бунтарь, который обо всем имел свое мнение. Для него не было запретных тем, когда он обсуждал свои победы и поражения. Он характеризовал истеблишмент как скопище врунов, имеющих ограниченные взгляды и заботящихся только о самосохранении. Одно из его резких критических высказываний осталось в памяти Тернера и Джонса, которые также цинично относились ко всем специалистам и исследователям рынка:

Они задают не правильные вопросы. Казус в том, чтобы распознать рынок тогда, когда еще нет ни единого намека на его существование. Если бы вам, в 1925 сказали, что где-то к 1965 мы произведем девять миллионов автомобилей, некоторые статистики подсчитали бы, что они заполнят все дороги США и, выстроившись один за одним, образуют цепь, способную одиннадцать раз покрыть расстояние от одного конца страны до другого. Кому нужен такой прогноз? Я делаю свои прогнозы сам (Рэшк, 1985).

Личная история.

Уильям Лир родился в Ганнибале, штат Миссури, 14 мая 1902 года. Его мать, Гертруда, была властной немецкой женщиной, которая сыграла важную роль в формировании его порожденного опасностями и страстями стремления. Она была жестока и развелась с отцом, когда Билл был еще ребенком. В тот период; когда происходило формирование личности Билла, она жила с разными мужчинами, а затем, в 1913 году, вышла замуж во второй раз, Биллу тогда было одиннадцать лет. Она стала новообращенной христианкой и создала в семье атмосферу, которая гарантировала психологическое подавление нормальных подростковых сексуальных стремлений. Новообретенная религия внушала Гертруде манеру поведения, противоречащую юношескому гормональному расцвету Билла.

Гертруда могла относиться к Биллу как к принцу одну минуту, а в следующую - как к беспризорнику. Она говорила, что он фантастичен и способен на любое свершение. В следующую минуту она превращалась в жестокого тирана и третировала юного Уилли как крепостного, называя его дьяволом. Чтобы удалиться от этого, Уилли закопался в книги и стал заниматься техническими поделками. В двенадцать лет он смастерил радиоприемник и освоил азбуку Морзе. Он запоем читал книги об электричестве и технических инновациях. Герои романов и "Фэнтэзи" стали его любимцами. Горацио Альджер и Том Свифт стали его идеалами и отправляли его фантазию в полет. Отождествляя в мечтах себя с этими вымышленными героями, он забывал о несчастливом детстве. Они стали его спасительной дорогой в счастливый волнующий мир.

Предсмертные слова Лира в 1978 году были:

"Мамочка! Мамочка! Прекрати это, мамочка, прекрати". Подсознательный Эдипов комплекс настолько глубоко запечатлелся в его психике, что проявлялся и в семьдесят пять лет. Одной из причин, повлиявших на формирование у Лира подобия Эдипового комплекса, было необычное поведение Гертруды в период его формирования. Она смотрела на него во время купания и совершала другие провокационные поступки вплоть до его восьмилетия. (Рэшк, 1985). В шестом классе она жестоко избила его метлой за то, что увидела его на велосипеде с девочкой, а затем отобрала велосипед в наказание за то, что он общается с девочками. Она постоянно оскорбляла его, как словесно, так и физически.

Из-за собственных проблем в браке, она убеждала его, что брак - это тюрьма, а девушки распутны и аморальны. Она постоянно изменяла свое отношение к нему и говорила, что у него должны быть прекрасные минуты после того, как она его побьет. Вряд ли она знала, что создает одного из самых неисправимых любителей женщин в Америке, человека, который посвятит жизнь распутству, которое будет предметом зависти Эррола Флинна. Личность Лира сформировалась в таких условиях, что еще в раннем детстве в нем было заложено такое гиперактивное либидо, которое можно насытить только неконтролируемым стремлением к созиданию. Его страсть изобретать и творить, явно была обусловлена подавлением в юные годы психосексуальной энергии.

Билл любил заниматься техническим творчеством, но не получил специализированного официального образования. У него было сильное желание познать все, что связано с электроникой, но школа его сильно разочаровала и в девятом классе Лир ее бросил. Билл любил летать и проводил много времени, слоняясь по чикагским аэродромам. Тирания со стороны матери продолжалась и, в конце концов, не выдержав постоянного давления, в семнадцать лет он убежал из дома для того, чтобы найти себя в Голливуде. Это ему не удалось. В 1920 году Лир оказался в Денвере, разочарованный и одинокий, и, скрыв свой возраст, поступил в морской флот. В армии он познакомился с

беспроволочной связью и радиотехнологиями. Там же, в армии, он нашел применение своим навыкам технического конструирования в области радиокommunikаций. Это стало его вступлением в мир электронной передачи, который был его судьбой на протяжении следующих двух десятилетий.

Бизнес и личное выживание.

Лир создал "Лир Джет" в той же манере, в какой прожил свою жизнь. Он отверг все обычаи, устаревшие традиции и методологии. "Лир Джет" превзошел все сертификационные параметры Управления Авиации США ("Эф-Эй-Эй"), потому что Лир учел все, что когда-либо ставилось объектом разработок, финансируемых государством и "Эф-Эй-Эй" и даже больше. Согласно Стенли Грину, инженеру и юристу "Эф-Эй-Эй": "Это просто поразило воображение всех. Буквально каждый в "Эф-Эй-Эй" придумывал новые правила для того, чтобы усилить его безопасность и улучшить работу".

Лир всегда творил в области неизвестного, и потому оставался одинок и уязвим. Харизма и шарм спасали его. Примером могут служить предъявляемые им к "Лир Джет" критерии, которые разрушали все традиционные догмы того времени. Его подвергали остракизму традиционалисты, но Лир всегда находил веский аргумент для доказательства своей правоты. Критики говорили, что он потеряет рынок, потому что самолет не отвечает требованиям и забракован экспертами.

Эти эксперты говорили, что скорость "Лир Джет" чрезмерна и свехубийственна для небольших корпоративных покупателей. Ответ Лира был резким и выразительным: "Руководители используют DC-8, развивающий скорость 500 миль в час, почему бы им не использовать самолет с эквивалентной скоростью". Эксперты считали, что необходима кабина, где можно свободно двигаться. Лир отвечал им: "Вы не можете стоять в кадиллаке". Эксперты говорили, что обогревательная и охлаждающая системы - излишний балласт. Лир отвечал: "Было бы смешно, если бы важный чиновник, приехав в аэропорт в оснащенном кондиционером и стоящим 5000 дол. автомобиле пересел в стоящий 500000 дол. самолет, который, прежде чем оторваться от земли, был столь же комфортабелен, как сауна". Эксперты говорили, что необходима ванная комната. Лир отвечал: "Комнаты отдыха - это признание того, что вы проводите слишком много времени в пути к месту назначения" (Рэшк, 1985). Лир всегда имел меткий ответ на критику и не был особо деликатен в выражении своих чувств.

Творчество и финансовая безопасность.

В конце 1966 года у Лира несколько раз возникали серьезные финансовые проблемы, причиной которых был его беспокойный изобретательный ум (вспомните Бушнеля). Это заставило его продать "Лир Джет" в апреле 1967 года Гейтсу Рабберу. Лир потерял в 1966 году 12 миллионов, в основном, из-за того, что не мог контролировать свою страсть к изобретениям и инновациям и не фокусировался на производстве "Лир Джет", который пользовался огромным спросом. Он принялся за разработку трех новых самолетов в то время, когда еще не завершил производственный цикл чрезвычайно популярного "Лир Джет".

Лир воспринимал эту гонку - изобретать, изобретать, изобретать - как способ доказать, чего он стоит. Его гениальность стала его проклятием. Он создал самый популярный в мире коммерческий реактивный самолет, но оказался неспособен довести до конца его производственный цикл, бросившись в совершенно новое предприятие. Он не хотел или не мог иметь дело с более земными аспектами - внедрением и коммерциализацией продукта. Он просто подчинялся своему стремлению изобретать. Его психика требовала восполнения не доставшейся ему любви, и он оставил сферу бизнеса для других, более склонных к обстоятельности, людей.

Гейтс Роббер заплатил 11,89 дол. за акцию "Лир Джет", что принесло Лиру 21 млн. дол. плюс еще 3,5 млн. по долговым обязательствам. Он вновь, как Феникс, поднялся из пепла, и устремился к новым приключениям. Он был очень богат и в шестьдесят пять лет предполагал удалиться от дел и насладиться плодами своей изобретательности. Но снова, еще раз доказывая азартную натуру истинного инноватора, Лир вложил большую часть дохода от "Лир Джет" в новую компанию, основанную им в Рено, Невада, и занимавшуюся разработкой новой эксплуатируемой на газовом топливе машины. Потратив пять лет и 17 млн. дол., в 1976 году Лир сконструировал новый винтовой реактивный двигатель. Он вложил еще 10 млн. в это предприятие, тогда Лиру было семьдесят четыре года. Еще раз, как и в трех предыдущих случаях, Лир преодолел все преграды. В год его смерти (1978) его состояние составляло меньше миллиона.

Характеристика поведения.

Билл Лир принадлежал к экстравертному интуитивно-мыслящему типу, который Юнг называл типом настоящих изобретательных промышленных магнатов. Лир соответствовал всем критериям Юнга и даже больше. Он был очень общителен, был завсегдатаем вечеринок голливудской элиты и обедал с президентами. Его хороший друг. Боб Каммингс, согласился сыграть его роль в кинофильме "Честь и слава". Этот фильм никогда не был выпущен потому, что между студией "Колумбия" и Лиром произошел конфликт - "Колумбия" настаивала на включение в фильм сцены авиакатастрофы с непременным участием его автопилота, но Лир воспротивился. Это был еще один случай, когда он, не сумев обуздать свой перфекционизм, помешал осуществлению того, чего очень хотел.

Лир получал энергию из внешнего мира. Он любил "полную картину" мира и рассматривал вещи с точки зрения макровидения. Он никогда бы не позволил себе заниматься "мелочами жизни". Это свидетельствует об интуитивных способностях, которые он использовал схоластически. Его решения были основаны на объективном анализе проблемы и не зависели от популярных мнений о данном предмете. Одним из примеров его иконоборческого нонконформизма является данное им дочери имя Шенда - он продумал, что она будет зваться "Шенда Лир".

Лир посвятил свою жизнь созиданию и действовал, независимо оттого, прав он был или не прав. Он любил завершенность и полноту во всех вещах. К примеру, Лир подписал свое предсмертное завещание, не читая его. Журнал "Флайинг" в сентябре 1989 года назвал Лира "Мистер Билл" и описывал его как безумного, неразборчивого и чрезвычайно самоуверенного индивидуалиста:

Его уверенность, более чем какое-либо другое качество, выделяла его; это была абсолютная уверенность, подобная уверенности в том, что солнце появится из-за туч, непоколебимая уверенность, которая заражала и убеждала окружающих.

Либи́до, присущее Лиру, поистине не имело себе равных. У него было семеро детей от четырех браков и еще один от долгой любовной связи с женщиной, известной под псевдонимом Скарлетт А. У него были любовницы в Чикаго, Дейоне, Нью-Йорке, Санта-Монике, и, практически везде, где он хотя бы ненадолго останавливался. Чарлин, которая была его любовницей много лет, встречалась с ним, когда его жена уезжала навестить детей или оставалась в одном из многочисленных загородных домов. У него была одна любовница в течение двадцати лет в Санта-Монике и Швейцарии. Ее кодовое имя было "генерал". Его жена, Мойя, в попытке обрести моральное равновесие, вышивала имена его любовниц на полотне (только тех, о которых она знала) и ее список включал: Кэсвди, Маргарет, Этель, Мадлен, Нина, Кэти, Диди, Скарлетт, Джплл, Эйлин, Джеки, Бесс и ее "наказание" Чарлчн (Рэшк, 1985). Лир даже

приглашал своих сыновей Джона и Дэвида на множество вечеринок с этими женщинами.

Лир был инноватором в бизнесе и ренегатом в личной жизни. Однажды он увидел истребитель военно-воздушных сил, который пригнали для сравнения и качественного анализа его самолета. Тогда Лир посадил в кресло пилота своего трехлетнего сына, а сам спрятался сзади. В "Эф-Эй-Эй" поступило подробное описание его действий, а Лир, ни секунды не колеблясь, отправил письмо прямо президенту Никсону, рекомендуя упразднить "Эф-Эй-Эй". Его дочь Петти рассказывала, что до шестнадцати лет жила в двадцати разных домах, а до двенадцати - сменила двенадцать школ. . Его нетерпение и ишолерантность по отношению к, служащим стали легендой. Веря Бенфер, инженер, участвовавший в создании его автопилота, описывал Лира в следующих эпитетах: "подвижный, подавляющий, умеющий увлечь, привлекательный и мазохистский". Тридцатишестилетняя жена Мойя стала для него как бы приемной матерью, согласно биографу Рэшку: "Она понимала все самые темные страхи Билла - не быть любимым, быть одним из худших, быть брошенным. Она стала для него всем, чем не была его настоящая мать".

Талант Билла Лира представлял собой смесь новаторской креативности с жаром и яркостью настоящего искателя приключений. Он обладал харизмой змея-искусителя и азартом Эйвела Кневела. Непобедимая страсть и стремление были его силой. В биографии "Бурный Гений" (1985) и в прессе Лир предстает как неистовый инноватор, который, разрабатывая концепцию, мог работать двадцать четыре - тридцать часов без перерыва. Когда менее целеустремленные служащие оказывались не способны выдерживать его неистовый темп, он нервничал, выходил из себя и раздражался бранью. У Рэшка представлено описание, которое дали Лиру швейцарцы незадолго до того, как он приступил к проекту "Лир Джет":

Чудак, который заражает людей своим энтузиазмом; гений, который стремится дать жизнь новым идеям любой ценой - жертвуя семьей, друзьями, бизнесом; предвидение, осознание и уверенность в своем месте в истории; предприниматель, благословленный даром создавать, и идеи, и деньги и обремененный la folie de grandeur.

Лир мог давать указания любому служащему любой компании, считая, в присущей практически всем гениальным инноваторам (вспомните Стива Джобса) автократической манере, что имеет на это полное право. Он предъявлял требования и осуществлял контроль на всех этапах деятельности свои предприятий. Когда его спрашивали о логике такого стиля руководства, он отвечал: "А могли пятьсот человека распisać Сикстинскую капеллу?" Еще одно подтверждение бурной натуры Билла Лира было дано его другом, до которого дошли слухи, что пепел Лира был развеян с самолета над Тихим океаном близ побережья Лос-Анджелеса:

Я не мог приближаться к океану около месяца. Он приобрел такую значительность и буйство, что казалось, поглотит все (Рэшк, 1985).

Склонность к риску.

Лир заработал и потерял миллионы, но он вступил в игру ради созидания и решения проблем - не жажда денег вела его к вершинам. Он известен тем, что шел на риск ради удовольствия, приносимого решением проблемы, которую другие считали неразрешимой. Когда основатель "Ампекс" Александр Понтитов сказал ему, что восьмидорожечный приемник для автомобилей создать невозможно, Лир загорелся желанием сделать это. Когда его изматывала очередная дилемма или не поддавалась проблема, он брался за лыжи или совершал несколько кругов на своем самолете (нелегальный маневр согласно "Эф-Эй-Эй"), для того чтобы обрести нормальное психологическое состояние. Билл Лир обладал духом Горацио Альджера, был

искателем приключений, не имевшим себе равных, а его система убеждений поразила бы даже ум Нормана Винсента Пиэйла. Рэшк дал оценку его позитивному стремлению в "Бурном Гении" и привел высказывание Лира: "Они говорили, что я никогда не смогу построить свой самолет. Но я его сделал. Они говорили, что мой самолет никогда не будет летать. Но он полетел. Они говорили, что мы не добьемся успеха. Но мы и это сделали".

В своем отношении к риску Лир подобен Теду Тернеру. Он рисковал всем, что имел, ради воплощения каждой новой идеи, до самого конца. Совет директоров "Лир Инк" не ратифицировал идею создания "Лир Джет" в 1961 году. Они были убеждены, что самолет никогда не будет построен, ну, а в противном случае, не будет пользоваться спросом. Лир был разочарован, но непоколебим. Он моментально начал договариваться о продаже фирмы, которая была его детищем (и к тому времени приносила годовой доход в размере 100 млн. дол.). 8 февраля 1962 года он продал фирму "Сейглер Инк". Его личная доля вырученных от продажи денег составляла 14,3 млн. дол. Все эти деньги были вложены в развитие проекта реактивного самолета Лира. В течение двух лет они были истрачены. Сам Лир был в больших долгах, практически обанкротился. Он заложил свое имение "Ле Ранч" в Швейцарии, дом в Вичите, новые дома в Греции и Палм-Сприигс, и картины Рубенса, принадлежавшие жене, для того чтобы продержаться до завершения проекта "Лир Джет". (Это напоминает, как Хонда заложил украшения своей жены, для того чтобы финансировать деятельность фирмы "Хонда".) Все это Лир сделал в ожидании сертификации "Эф-Эй-Эй", на которую нельзя было особенно надеяться после того, как он потряс их своим революционным самолетом.

Лир был настолько стеснен в средствах в середине 1960-х, что продал испытательную модель "Лир Джет", который не был защищен авторским правом, поскольку еще не получил сертификации "Эф-Эй-Эй", своему другу пополнить запас наличных.

Если взглянуть на вещи прямо, то ему повезло. Кажется, Леди Удача всегда на стороне таких величайших оптимистов, каким был Билл Лир. Однажды, когда над его новой фирмой сгустились тучи, вмешалась судьба, и один из его испытательных самолетов упал и сгорел. Полученной страховой премии оказалось достаточно, чтобы компания продержалась до сертификации. Но, получив сертификат, необходимо было налаживать производство, и, вновь потребовались деньги. Он встал перед дилеммой - акционировать фирму или увидеть, как все рухнет. Не лишенный способностей коммерсанта, Билл к ноябрю 1964 года получил 5,5 млн. дол., продав 40 процентов акций, по 10 дол. за акцию. В течение двенадцати месяцев "Лир Джет" стал самым популярным коммерческим реактивным самолетом в истории.

Билл Лир потерпел крушение во время своего первого полета, будучи подростком, а затем на протяжении жизни разбил еще два самолета. Он постоянно нарушал правила поведения в воздухе и при посадке, установленные "Эф-Эй-Эй". Он прославился случаем, когда вместе с новой подругой пролетая над озером Мичиган, сделал ей предложение, от которого она не могла отказаться, - присоединиться к его "клубу высоты". Абсолютно нормальным для него было установить самолет на автопилот и, повернувшись назад, скрепить новые отношения объятиями. Эти романтические интерлюдии происходили в 40-х и 50-х, когда такое поведение считалось проявлением силы и щегольства. Еще один маневр Лира заключался в том, что он игнорировал воздушных диспетчеров и приземлялся при нулевой видимости. Он летал так же, как и жил - с полной непринужденностью.

Билл Лир свободно общался со звездами Голливуда, особами королевской крови, и политиками. В 1963 году, будучи сильно увлечен созданием восьмидорожечного стереозаписывающего устройства, он позвонил создателю идеи и отцу промышленности магнитной записи ("Ампекс"). Лир задумал сконструировать стерео, которое бы умещалось в предусмотренном для радиоприемника отверстии его самолета.

Ограниченное пространство и проблемы электропитания стали во главу угла. Понтитову он позвонил, когда зашел в тупик. Изобретатель магнитной записи оказался бессилем помочь и сказал Биллу: "Не пытайся нанести восемь дорожек на четвертьдюймовую пленку. Ты не сможешь этого сделать. Невозможно втиснуть столько информации на эту пленку". Это все, что нужно было услышать Биллу Лиру. Совет Понтитова был вывернут наизнанку и превратился в мотивацию.

Разработкой восьмидорожечной пленки Лир занимался одновременно с развитием своего проекта "Лир Джет". Возможно, это была не самая рациональная стратегия, но таков стиль Лира. Он страстно увлекся идеей и не мог откладывать ее решение на потом. Инженерные аспекты проекта "Лир Джет" уже были завершены (оставалось внедрение), и он поставил себе новую цель. В 1963 - 64 гг, он день и ночь занимался восьмидорожечной пленкой. В итоге все затруднения были разрешены, и к концу 1964 года Лир представил рабочую модель "Лир Стерео Эйт".

Этим изобретением он на много лет опередил промышленных лидеров этой сферы. Он продал "Лир Стерео Эйт" Форду, который, в свою очередь, оснастил ей новую модель автомобиля 1966 года, а затем убедил фирму "Моторолла" производить и распространять этот продукт. Кроме того, он договорился с "Эр-Си-Эй" о производстве гибкой записывающей ленты для своего устройства. Эта революционная разработка создала новый рынок, годовой доход которого достиг 4,5 млрд. дол. к 1975 году. Изобретательный ум Лира создал еще один революционный продукт мирового масштаба. Он вновь не проявил интереса к торговле или участию в его долгосрочной коммерциализации.

Успех одержимости.

Экземпляры реактивного самолета Лира находятся в "Музее авиации и космоса Смитсона" в Вашингтоне. Согласно "Смитсоновскому Бук он Флайт" (Книге Смитсона о полетах), "данный реактивный самолет произвел революцию в мире... Он является памятником Уильяму Лиру, который совершил эту революцию. Наперекор всем советам и предсказаниям".

Билл Лир за свою жизнь получил много похвал. Этот человек, неокончивший девятый класс, получил самую высокую награду авиации - "Коллиер Трофи" от президента Гарри Трумэна во время ланча в Белом Доме в 1950. Эта дань уважения была оказана гениальности Лира за изобретение автопилота, который стал ключевой системой реактивных самолетов военно-воздушных сил "Ф-5". Он получил почетную докторскую степень в области техники от Университета Мичигана в 1951, а в 1954 - награду Горацио Альджера, которой был достоин более чем кто-либо. Пять других университетов также удостоили Лира почетных докторских званий, самыми престижными из которых были Нотр-Дам и Карнеги-Меллон. Лир увековечен в Зале Славы Авиации и награжден Медалью Тайлена в 1960.

Билл Лир был инновационным гением высшего класса. Его страстное стремление к совершенству не имело себе равных. Его чутье и интуиция преодолели все попытки контроля со стороны истеблишмента и четырех жен. Он прожил жизнь, до последнего дня ставя все, что имел, на свое видение будущего. Лир никогда не бросал свои идеи и, даже умирая в Рено, оставил последнюю волю, из которой явно следовало, что этот человек вынашивал планы нового винтового реактивного двигателя. Его состояние к моменту смерти составляло менее миллиона долларов, но у него оставались мечты о новых и лучших способах летать и жить. То, что сказал Лир о причинах своего успеха, должен взять на вооружение любой инноватор: "Если бы я проводил исследования рынка, как это делают они для уже известных продуктов, самолет никогда не был бы сконструирован... Прислушайтесь только к себе".

ФРЕД СМИТ - ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ

Слово "харизма" произошло от греческого понятия, которое означает "наделенный богом", или "дар божественной милости". Немецкий социолог Макс Вебер определил харизму как дарование, которое выделяет лидеров из обычных людей. Лидеры, в понимании Вебера, являются сверхъестественными личностями, сверхлюдьми и униками, обладающими "энергетикой, недоступной обычным людям". Джей Конгер в "Харизматическом лидере" утверждает, что харизма - это стержень успешного предпринимательства, руководства изменениями, стратегического прогнозирования и побуждения.

Большинство обладателей харизмы имеют "ауру" и "магнетизм", которые воодушевляют других и заставляют слепо следовать за ними, и проникаться их видением мира. Ученые, изучающие харизму, говорят, что это магическое поведение является одной из самых мощных форм лидерства. Они считают также, что харизматические лидеры разжигают в людях пламенную страсть, которая впоследствии и руководит их действиями (например бум "Кул Эйд" Джима Джонса). Харизматические личности имеют настолько магическое заразительное, почти религиозное влияние на окружающих, что это граничит с оккультизмом. Иисус, Наполеон, Рузвельт, Гитлер, Ганди и инноваторы, описываемые в этой книге - все они - примеры харизматических личностей. Фред Смит является ярким примером личности, вдохновившей множество последователей и внушившей им свои представления о мире.

Исследования показали, что харизматические лидеры являются ключевыми фигурами инновационного процесса. Подчиненные руководителя, обладающего харизмой, более уверены в себе, работают больше положенного времени, находят свою работу более значительной, больше верят в своих руководителей и более исполнительны, чем подчиненные эффективно работающих, но не обладающих харизмой руководителей (Аволио и Басе, 1987). Чтобы провести крупномасштабную инновацию, необходимы геркулесовы усилия всей организации. Устремленный вперед и обладающий харизмой лидер, такой как Фред Смит, - это залог успеха в большинстве новых с высокой степенью риска начинаний.

Лаура Роуз, консультант из Атланты, специализируется на изучении харизматического поведения руководителей. Она определила, что харизмой обладает каждый, и ее можно развить и изучать. Руководители должны работать над своей харизмой, но не таким образом, каким они развивают другие навыки руководства. Повести за собой легче, если "хозяин положения" верит в мечту. Отсутствие харизмы как раз является проблемой бюрократических организаций, в которых нет места фантазии.

Личности, обладающие харизмой, всегда точно знают цель, к которой он или она стремятся, способны заставить других поверить в их мечту и последовать за ними. Оптимизм, исходящий от харизматической личности, заражает и воодушевляет последователей. Точка зрения руководителя, обладающего харизмой, становится точкой зрения служащих. Дальновидные инноваторы Стив Джобс и Фред Смит были настолько уверены в себе, что служащие не сомневались в их непобедимости. Джей Конгер сказала: "Благодаря их изобретательности, вдохновению, отрицанию условностей и пронизательности, руководители, обладающие харизмой, являются потенциальными источниками огромных изменений для любой организации... Большинство знаменитых предпринимателей этого десятилетия были харизматическими лидерами, подобно Фреду Смицу". Что касается Смита, служащие боготворили его, потому что он сам много работал, верил в мечту и мог рисковать всем ради ее осуществления.

Если бы Фред Смит собрал все 13000 служащих "Федерал Экспресс" на мосту "Хернандо де Сото" в Мемфисе и сказал: "Прыгайте!" - 99,9 процента прыгнули бы в быстрые воды Миссисипи. Вот как они верили в этого человека. Хейнц Адам, менеджер отдела по работе с клиентами, "Федерал Экспресс"

Фред Смит, харизматический инноватор, который стал создателем круглосуточной службы доставки грузов, в интервью журналу "Инк" в 1986, говорил:

"Вам непременно придется проводить инновации, если перед вами будет стоять проблема выживания". Фред Смит точно знал, что говорит, поскольку в начале 1970-х рискнул всем своим состоянием для осуществления своей мечты - "Федерал Экспресс". Он вывел на новую орбиту идею, первоначально изложенную в курсовой работе во время учебы в колледже, и сделал ее одной из величайших историй предпринимательского успеха современности.

Ирония в том, что изначально компания Смита была ориентирована на оказание иной услуги, нежели точная доставка посылок. "Федерал Экспресс" была образована для того, чтобы обеспечить бесперебойный поток денежной наличности между банками Федеральной резервной системы, что, по подсчетам Смита, приводило к экономии правительственных расходов до 3 млн. дол. в день. Наименование "Федерал Экспресс" появилось в это время.

Контракту, заключенному с ФРС, никогда не суждено было осуществиться, но чересчур усердный предприниматель уже арендовал 2 реактивных самолета у компании "Пан Американ". Он лично вложил в новое предприятие 250000 дол., получил банковский заем на сумму 3,6 млн. дол., потребовал, чтобы пассажирские самолеты были переделаны в грузовые, и 28 июня 1971 года образовал новую фирму. Молодой Фред - ему было в то время 26 лет - имел предприятие, самолеты, но у него не было контрактов. Ему необходимо было выдумать что-то новое, как он говорил позже, "только для того чтобы выжить". Его же слова: "Если бы контракт с Федеральной системой был приведен в исполнение, то "Федерал Экспресс" никогда бы не стал тем, чем он является сегодня" (Сайгафус, 1983).

Круглосуточную доставку грузов должны были организовать Почтовая служба Соединенных Штатов или Объединенная Служба по доставке посылок, которые вышли на рынок за восемь лет до того, как Фред Смит внедрил свою инновацию. Эти организации не только не принимали участия в разработке этой идеи, но даже предрекали провал начинанию Смита. Но Смита не остановили эти предостережения. Он следовал своей мечте, первые контуры которой были отражены на страницах курсовой работы в Йеле. Его идея оценена позорной категорией "С". Профессор мотивировал эту оценку стандартным набором причин: во-первых, федеральные авиалинии работают в строго определенном графике, во-вторых, само предприятие будет очень капиталоемким, и, предприятие столкнется с конкуренцией со стороны крупных авиалиний, которые имеют все возможности для перевозки грузов на своих пассажирских маршрутах. Фред Смит был человеком действия, и приведенные профессором доводы не впечатлили его. Он разработал революционную концепцию - так называемую, систему доставки "центр и лучи" (центром стал Мемфис) и с тех пор эта модель стала стандартом организационной системы любой службы доставки грузов.

Фред начал свое первое рискованное дело после возвращения из Вьетнама. Это была компания по продаже авиамоторов, названная "Авиация Арканзаса". Смит говорил, что именно возникновение в этот период его деятельности проблемы с поставками деталей, побудило его задуматься об организации предприятия, которое позже стало именоваться "Федерал Экспресс". "Меня приводило в бешенство то, что я не могу точно надеяться на своевременное получение грузов, доставляемых самолетами из разных концов Соединенных Штатов".

"Федерал Экспресс" начала свою работу в апреле 1973 года. До 1976 года она не приносила доходов. Первые годы принесли много боли и страха перед нависающей каждый квартал угрозой банкротства. В этот период харизматический магнетизм Смита показал себя во всей силе. Однажды он убедил своих служащих заложить часы, для того чтобы вернуть краткосрочный заем. Экс-президент Арт Басе свидетельствует о харизме Фреда Смита и его способности находить выход в труднейших ситуациях:

Эта компания должна была обанкротиться пять или шесть раз в первые три-четыре года своего существования, но Фред Смит отказывался признать поражение. Он был очень упорный парень. Используя бычье упорство и мужество, он совершил чудо. (Сайгафус, 1983г.).

Фред рискнул всем своим состоянием - 8,8 млн. дол. - ради "Федерал Экспресс". Друзья, конкуренты и средства массовой информации называли его сумасшедшим. Вэйтли и Такер в книге "Выигравший игру в новаторство" описали этот период полного отсутствия поддержки.

Когда Фред Смит организовал службу круглосуточной доставки почтовых грузов, все говорили, что он сумасшедший:

Для такого вида услуг нет рынка. Гражданская Авиаслужба никогда не одобрит этого. Ты не сможешь найти надежных поставщиков. Кроме того, если бы существовал рынок для такого вида услуг, крупные авиакомпании уже давно захватили бы его.

Фред Смит, в лучших традициях истинного новаторства, прислушивался только к себе. История признала его правоту: в 1983 году "Федерал Экспресс" совершила самый быстрый в истории бизнеса взлет к миллиардным ежегодным доходам. На сегодня "Федерал Экспресс" является самой крупной в мире компанией по срочной транспортировке грузов и с середины 1990-х приносит годовой доход в размере 10 млрд. дол. Начавший с нуля капиталист Дэвид Сильвер сказал: "Корпорация "Федерал Экспресс" - это настоящее чудо". Биографы Московиц, Леверинг и Кац (1990) считают, что "Федерал Экспресс" - "одна из величайших предпринимательских саг второй половины XX века".

Личная история.

Смит родился 11 августа 1944 года в Марксе, пригороде Мемфиса, на Миссисипи. Отец Фреда умер, когда мальчику было четыре года. Его отец был подобен Горацио Альджеру тем, что сколотил состояние тяжелым трудом, обладал уникальным даром и силой духа. Он был основателем автобусных линий Дикси Грейхаунд и сети ресторанов под названием "Тоддл Хаус" (Дом для бродяг). Смит знал, что в 21 год унаследует миллионы, однако деньги никогда не тормозили его стремления к личному успеху.

Смит страдал врожденным заболеванием, называемым болезнью Кальва - Пертиса. Эта болезнь сковывала движения его бедер. Он вынужден был носить подтяжки и ходить, опираясь на костыли, большую часть своей юности. Его мать, с максимальной деликатностью, оберегала его от чувства ущербности. Она воспитывала в нем чувство самоуважения, постоянно проводила терапию и поощряла его занятия спортом. Поэтому Фред избежал психологических травм, которые может нанести такое заболевание в детстве. В подготовительной школе он играл в футбол и баскетбол и был провозглашен "Лучшим по всем предметам" в Университетской школе Мемфиса. В эти годы Фред увлекался историей Гражданской войны и его героями были великие военные генералы и лидеры Юга. Это раннее увлечение сильно напоминает увлечение Теда Тернера, который в то же самое время рос в частной академии в Теннесси.

Одно из самых больших, прошедших через всю жизнь влияний оказало на Смита письмо, написанное его отцом незадолго до смерти. В этом письме отец высказал пожелание, чтобы Фред направил состояние в работу, а не становился одним из праздных богачей. Следуя совету отца, Фред превратил свои деньги в начальный капитал и в дальнейшем продолжал рисковать. Первые вестники его будущих сверхдостижений проявились уже в раннем возрасте. В пятнадцать лет он научился летать на самолете и его хобби стало опылять урожай с самолета. В шестнадцать лет он и двое школьных товарищей организовали студию звукозаписи "Ардент Рекорд Компани", которая работает до сих пор. Дело шло прибыльно, и в тот период студия выпустила множество хитов, включая "Большую атласную маму" и "Дом Рока". Такие ранние испытания своих сил в бизнесе свойственны всем инноваторам, изучаемым в этой работе. В юности каждого из них присутствовал тяжелый труд или успешный бизнес.

Смит оставил студию, для того чтобы поступить в Йель. Здесь он стал известен как компанейский парень. Кого только не доставлял он на своем двухмоторном самолете в женские колледжи, расположенные в округе. Смит мог вести образ жизни "обеспеченного студента". Однако, его харизма и страсть к работе проявились еще в молодости. Он работал диск-жокеем на местных празднествах, помогал организовать Йельский Летный клуб и стал членом престижного Секретного почетного общества, известного под названием "Череп и кости".

Бизнес и личное выживание.

В 1966 году Фред Смит окончил университет и, получив диплом экономиста, немедленно завербовался в Морские войска. Он отслужил два обязательных срока в качестве пилота-разведчика, во время которых совершил двести вылетов, возглавляя летную группу. Дэвид Сильвер, который брал у него интервью для издания "Предприниматели-миллионеры", пришел к выводу, что именно военные годы послужили причиной неординарного стремления Смита к инновациям. "Опыт службы во Вьетнаме научил Смита справляться с потерями и преодолевать отчаяние". Школа Вьетнама помогла ему изгнать большинство призраков прошлого и воспитала в нем дух риска.

Компания "Федерал Экспресс" своим существованием обязана только упорству и харизме Смита" Он провел годы, изучая рынок, вложил 150000 дол. в профессиональные исследования - для того чтобы убедить финансовое сообщество в том, что его идея имеет хорошие потенциальные возможности. Он потратил годы на то, чтобы убедить начинающих бизнесменов принять участие в проекте круглосуточной доставки. Геркулесовы усилия, направленные на преодоление технических, административных и финансовых трудностей, невозможно вообразить. Об этом говорят следующие цифры.

"Федерал Экспресс" осуществляет связь своих клиентов с поставщиками посредством 395 самолетов, 29000 платформ и транспортеров, 25000 пунктов пересылки и приема грузов. Ежедневно она исполняет 297000 заказов, сопровождающихся громадным количеством переговоров с покупателями, поставщиками и перевозчиками. Эта система ежедневно имеет дело с более миллиона контрагентов в 119 странах.

Такое масштабное предприятие должны были взять на себя обеспеченные финансами крупные авиакомпании, ведущие грузовые компании или Почтовая служба Соединенных Штатов. Крупные авиакомпании были стратегически предрасположены к воплощению новой рыночной услуги, но испугались риска финансовых потерь. Они получали хорошие доходы от грузовых авиаперевозок, поскольку контролировали транспорт (самолеты), при помощи которого осуществлялась доставка. "Эмери", "Эйрборн" и "Флайинг Тайгер" - основные фирмы, занимавшиеся грузоперевозками,

должны были заинтересоваться идеей круглосуточной доставки. Все же они слишком боялись неизвестности, а Фред Смит поставил на эту идею все свое состояние. Кроме того, он рисковал своей репутацией. Об ужасных потрясениях этих лет он рассказывал в 1976 г, в Мемфисе:

Никто на земле не знает, через что мне пришлось пройти в тот год (1973), и я счастлив, что сам смутно помню детали, о которых вы меня спрашиваете. Что касается раны, которую нанес мне этот год, могу сказать, что я испытывал огромное давление, постоянно происходили различные события, я очень много ездил, провел огромное количество встреч с банкирами - инвесторами, представителями "Дженерал Динамике", множеством разных людей, которые приезжали в Мемфис, и что я даже не могу вспомнить подробности ни одного события, происшедшего в тот период, к тому же в это время я был поглощен организацией компании (Сайгафус, 1983г.).

Фред Смит - истинный авантюрист, который выжил, благодаря магнетическому шарму и харизме. Его неординарный стиль действий подтверждает случай, произошедший на заре его карьеры, когда он рассчитался с кредиторами деньгами, выигранными в "Блэк Джек". Это был один из тех черных дней в начале 1970-х, когда Фред боролся за де нежное вливание из любого источника. Джессика Свитч из "Эн-Би-Си Ньюс" сообщила эту историю 19 июля 1973, после того как встретила его в аэропорту. Он сказал, что только получил отказ в "Дженерал Динамике" и находится в депрессии. Он посмотрел на самолет, отправляющийся в Мемфис, а затем на самолет, летящий в Лас-Вегас и, внезапно вскочил на рейс в Лас-Вегас. По свидетельству Сэвидж, Смит рассказывал:

Я находился в Чикаго, когда мне очередной раз отказали в источнике средств, на который я так надеялся. Я отправился в аэропорт, чтобы вернуться в Мемфис, и увидел в расписании рейс на Лас-Вегас. Я выиграл 27000 дол., начав с пары сотен и отправил эти деньги в Мемфис. Сумма в 27000 дол. ничего не решала, но это было предзнаменование того, что дела пойдут лучше (Сайгафус, 1983г.).

Смит был азартным игроком, независимо от того, играл ли он в теннис, управлял "Федерал Экспресс", или летал на самолете. Однажды, в одном из первых полетов между Мемфисом и Литтл-Роком Фреду пришлось совершить вынужденную посадку на реактивном самолете. Это могло кончиться трагически, но авария не отбила у него страсти к полетам. Служащие Фреда считали его своим идолом, что видно из отзывов о нем в прессе и рассказов водителей "Федерал Экспресс". Джей Конгер занимался исследованием харизмы как черты характера и избрал Смита основным объектом своей научной работы "Харизматический лидер".

В феврале 1989 года в газете "Бизнесуик" появилась статья, содержащая цитату директора "Федерал Экспресс" Роджера Фрока о лидерских способностях Смита: "Нам необходима его харизма, его руководство". Другие сотрудники характеризовали Смита как главного вдохновителя, который с чувством относится к своим служащим. Он почти что по-отцовски относился к светим людям. Одним из примеров его лояльного, покровительственного, почти японского отношения к служащим, является тот факт, что в "Федерал Экспресс" за двадцать лет работы не было ни одного случая увольнения. Этот успех во многом определялся корпоративной философией Фреда, девиз которой был: "Люди - Служба - Выгода". Не случайно "люди" стоят на первом месте - это кредо харизматических лидеров.

Характеристика личного поведения.

Фред Смит любит уединение и чтение. Он читает по четыре часа в день философские, политические, экономические труды. Он заряжается энергией извне, а следовательно, принадлежит к экстравертному типу по шкале типов личности Мейера - Бриг-га. Он свято верит в силу интуиции. Эта философия ярко прослеживается в его интервью

журналу "Инк": "Если вы хотите создать нечто инновационное, вы должны использовать интуитивные суждения" и "если говорить о крупномасштабных инновациях, вы должны больше полагаться на свое предвидение, свою интуицию".

Смит относится к рациональному, или "мыслящему" типу в принятии решений и предпочитает запланированную, организованную жизнь. Другими словами, он предпочитает рациональный и структуризованный или закрытый от внешнего воздействия подход к бизнесу. Согласно определителю типа личности Мейера - Бригга, Смит является ЭНМО (см, главу 2). Благодаря интуитивному мышлению и темпераменту Прометея, он видит открывающиеся перспективы и не упускает возможности. Его ум больше озабочен будущим, чем прошлым, и качественной стороной жизни в противовес количественной. Он обладает схоластическим мышлением, ориентированным на макроперспективы и в планировании использует правостороннее мышление. Эту характеристику подтверждает описание Смита, сделанное Робертом Сайгафусом (1983 г.):

(Он) наделен чутьем, сильной интеллектуальной пытливостью, способностями лидера и, кажется, безграничной энергией. Он мог и не иметь великой мечты, которую пронес через Йель, Вьетнам, Литтл-Рок в Мемфис... Он стремился к власти и достижениям, как и любой великий корпоративный лидер. И он видел себя в авангарде адептов новых высоких технологий... Он заслужил репутацию человека, способного неустанно работать, решительного руководителя, который знает, чего хочет, и готового заплатить за свою мечту, невзирая на цену.

Склонность к риску.

Фред - страстный любитель рисковать. Он рисковал всем своим состоянием ради осуществления доселе небывалой идеи, когда все утверждали, что это глупо и он сошел с ума. Он никого не слушал и позже, когда едва окончилась многолетняя борьба за "Федерал Экспресс" и в 80-х он вновь затеял рискованную игру. "Федерал Экспресс", в конце концов, стала мощной организацией и не давала повода беспокоиться о ее благополучии. Но Смит не успокаивался. Он задумал другую крупную инновацию - "Зап-Мэйл" - которая в середине 80-х стоила "Федерал" 350 млн. дол. Затем, в 1989 году, он вновь потряс мир приобретением за 880 млн. дол. авиакомпании "Флайинг Тайгер", имевшей долг в размере 1,4 млрд. дол.

Новаторский и предпринимательский талант Смита не вызывает сомнения, но, как замечает он сам, цена, заплаченная за непомерный риск и грандиозный новаторский успех, была очень большой. В интервью журналу "Инк" в октябре 1986 года он говорил: "Если вы хотите построить большую и успешно действующую организацию, вы лично должны быть готовы заплатить громадную цену. Но еще важнее, что вы будете платить цену вновь и вновь на пути к успеху - то есть, вам лучше запастись волей".

Изобретательный и беспокойный ум Смита подвиг его на приобретение в конце 1980-х авиакомпании "Флайинг Тайгер Эйрлайнс". Это, пожалуй, была его самый большой риск. Он верил, что эта последняя инновация сделает "Федерал Экспресс" крупнейшей в мире компанией по перевозке грузов, а значит, это оправданный риск. 13 февраля 1989 года "Бизнесуик" отозвалась о его последнем приобретении как о "самой большой афере". У скептиков с Уолл-стрит был урожайный день, поскольку эта 880 миллионная сделка увенчала долг "Федерал Экспресс" на 1,4 миллиарда дол. Промышленные аналитики задавались вопросом о здравомыслии Смита, который рискнул всем, что у него было ради нового, трудного и спорного начинания.

Одним из аргументов, к которому они апеллировали, было то, что "Тайгер Интернэйшнел" представляет собой высокоструктуризованную традиционную организацию, тогда как в "Федерал Экспресс", благодаря Фреду Смицу, все еще

преобладал предпринимательский дух. Они говорили, что дух предпринимательства и атмосфера "свободы" "Федерал" находятся в полном противоречии с консервативным персоналом "адаптеров" фирмы "Тайгер". Они утверждали, что объединение не сможет работать из-за различий в менталитете персонала и стиле работы двух фирм. Большинство его оппонентов говорили, что он "повесил Тигра себе на шею". Но Смит твердо верил, что международные линии, созданные в рамках "Тайгер" за последние сорок лет, помогут "Федерал Экспресс" стать крупнейшей транспортной компанией в мире. Смит как бы вернулся в прошлое, когда все говорили, что он сошел с ума. Эта глобальная инновация принесет плоды где-то к концу тысячелетия.

Харизматический успех.

Личность Фреда Смита и его харизма являются фундаментом успеха "Федерал Экспресс". Сайгафус в "Абсолютно позитивной круглосуточности", описывая роль Смита в "Федерал Экспресс", употребил фразу: "Федерал Экспресс" Фреда Смита". В его понимании, основатель, руководитель и организация стали "единым целым". Это неудивительно, ведь все великие мировые лидеры обычно отождествляются со своими возведенными на личной харизме империями. Наполеон, Гитлер и Ганди воплощали свои страны. Харизматический стиль руководства оборачивается созданием империй, являющихся подобием личности лидера и его сублимацией. Сайгафус посвятил целую главу описанию этого процесса, применительно к "Федерал Экспресс":

Фред Смит является единственным, самым последним примером реинкарнации "Короля в двух ипостасях", характерного для древних культур. Смит одновременно являлся и человеком, и компанией, подобно древним европейским королям, которые были одновременно личностями и официозом (властью), просто людьми и в то же время страной.

"Федерал Экспресс" стоит в ряду крупнейших рискованных капиталовложений в истории американского бизнеса, что и сделало ее феноменом предпринимательства. В декабре 1979 года "Форчун" назвала ее "одним из десяти величайших деловых триумфов семидесятых".

"Данн'с" назвал ее в числе пяти компаний, показавших в 1981 году самый эффективный менеджмент. "Федерал Экспресс" была провозглашена одной из "100 лучших американских компаний 1985 года". В 1990 году она завоевала престижную награду Малколма Балдриджа за качество продукции. "Федерал Экспресс" получила эту награду первой из фирм, работающих в сфере услуг.

Круглосуточная служба доставки грузов Смита изменила способ ведения бизнеса во всем мире. Ее влияние на мир бизнеса сравнимо с влиянием инноваций Теда Тернера на мир коммуникаций. Расширение Европейского Общего Рынка открыло множество возможностей для бизнеса, которые ранее были изолированы из-за расходов, необходимых для выхода на рынок. Новые направления бизнеса сейчас могут действовать в отдаленных районах, освобожденные от необходимости инвестировать средства в строительство бесчисленного количества складов и приобретения инвентаря. Всего лишь несколько лет назад это было невозможно. Эти широко распространившиеся изменения и новые возможности появились только благодаря новому мышлению, порожденному "абсолютно позитивной круглосуточностью" Фреда Смита, охватившей весь мир. Эти новые глобальные изменения и возможности, несомненно, изменили мир бизнеса и расстановку сил в мировом экономическом пространстве. Харизматический лидер Фред Смит стал ключевой фигурой в этих глобальных переменах. Он останется в истории как человек, усовершенствовавший мир бизнеса.



Вы узнаете о секретной технологии, без которой разбогатеть если и возможно, то довольно проблематично.

Используя эту эксклюзивную технику, Вы в буквальном смысле **ОБРЕЧЕНЫ на **МОЩНЫЙ** и **ПОСТОЯННЫЙ** рост дохода на 274% и больше каждый год!**

[Подробнее >>>](#)