

**ТОМ**пиртерс



**Представьте себе!**

Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений

# Первейшая задача – и обязанность –

нашего поколения – **ПОСМОТРЕТЬ НА** наши

**предприятия и организации,  
частные и публичные,  
другими глазами.**

Том Питерс, величайший в мире новатор, гуру менеджмента и соавтор мирового бестселлера «В поисках превосходства».

**«Сверх-гуру»**

*The Economist* о Томе Питерсе

1187  
СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
ПЕТЕРБУРГЕ  
School of Economics in Saint Petersburg

100  
ate set  
Цена 1г



ISBN 5-315-00020-6



9 785315 000204

Printed in Slovakia

# Представьте себе!

## **НОВЫЙ БИЗНЕС. НОВАЯ КНИГА**

Автор мировых бестселлеров, мастер новых подходов к ведению бизнеса и гуру менеджмента Том Питерс вернулся с замечательной новой книгой о новом порядке современного делового мира. Написанная в неподражаемом стиле, оформленная так, чтобы отчетливее выразить новую философию автора, «**Re-Imagine**» побуждает нас к действию.

Познакомьтесь с **ДЕСТРУКТИВНЫМИ ПОВЕЛЕНИЯМИ** Тома Питерса, посмотрите, как он предсказывает **СМЕРТЬ БЮРОКРАТИИ** и выясните, почему он думает, что **БИЗНЕС – ЭТО КРУТО**. Нам предлагают **МЫСЛИТЬ КРАСИВО... МЫСЛИТЬ СТРАННО** и **ОСМЫСЛИТЬ** гораздо больше «изменений», чем мы могли себе представить раньше.

«Снимаем шляпы перед... Яркими Впечатлениями... Дримкетингом... Солеными Словечками... Разительным Отличием...

**ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ... Храбростью.** И к черту «конторское рабство» и «нулевые дефекты». Мечты. Совершенно новые возможности. Невероятные Фантазии.

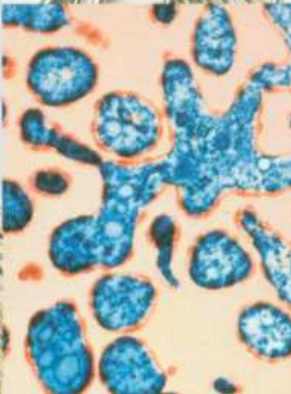
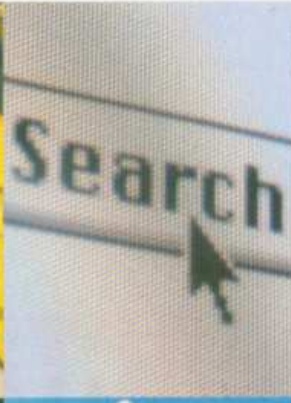
**Я НАСТОЯТЕЛЬНО СОВЕТУЮ ВАМ ЗАНЯТЬСЯ БИЗНЕСОМ МЕЧТЫ... БИЗНЕСОМ «НЕВЕРоятных ФАНТАЗИЙ».**

Примете ли вы мой вызов? Вступите ли в ряды Не-анонимных Мечтателей? Тех Храбрых Душ... которые стремятся воплотить (Все Более Осуществимую) Неосуществимую Мечту?»

Том Питерс в очередной раз заново перекроил подход к бизнесу. Он утверждает, что «смотреть на бизнес другими глазами – первейшая задача – и обязанность – нашего поколения...» Проницательная, провокационная, вдохновляющая и истинно прогрессивная, новая бизнес-библия Питерса, наполненная до отказа правилами переосмысления, поможет всем нам Посмотреть на мир Другими Глазами! – на всех уровнях.

«Лучший друг и страшнейший кошмар» бизнеса. **BusinessWeek** о Томе Питерсе





# Представьте себе!

Том Питерс

*«Неопределенность – единственное, в чем можно быть уверенным», – Энтони Ма, Citigroup, глава отдела инвестиций в Азии.*

*«Боязнь перемен – ничто по сравнению с ощущением собственной никчемности», – генерал Эрик Шинсеки, Глава Объединенного Комитета Начальников Штабов ВС США.*



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

2004



A Dorling Kindersley Book  
LONDON, NEW YORK, MUNICH,  
MELBOURNE, AND DELHI



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, д. 2  
Телефон: +7 (812) 320-48 00, Факс: +7 (812) 320-48 09

E-mail: office@sseru.org  
http://www.sseru.org  
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

## Том Питерс Представьте себе!

Превосходство в бизнесе  
в эпоху разрушений

Перевод с английского:  
Марина Ермакова, Ирина Матвеева,  
Виталий Мишучков, Игорь Трифонов  
Редактор Галина Ивашевская

Original English title "Tom Peters Re-imagine!"  
Copyright © 2003 Dorling Kindersley Limited,  
London; A Penguin Company  
Text copyright © 2003 Tom Peters

Первое оригинальное  
издание в США и Великобритании:  
Dorling Kindersley Limited,  
80 Strand, London WC2R 0RL  
A Penguin Company

Translation Copyright © Стокгольмская школа  
экономики в Санкт-Петербурге, 2004  
(с разрешения Dorling Kindersley Limited,  
London; A Penguin Company)

Все права защищены.  
Ни одна часть книги не может быть опубликована,  
воспроизведена или размножена любым другим способом  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-315-00020-6  
Printed and bound in Slovakia.

© Том Питерс, 2003; текст.  
© Стокгольмская школа экономики  
в Санкт-Петербурге, 2004

www.dk.com  
www.sseru.org

## Посвящается Съюзе

### В помощь читателю...

#### 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭТОЙ КНИГИ...

Книга разделена на, условно говоря, основной текст и боковые части. Основной текст – это логическая основа наших рассуждений в каждой главе. Боковые части представляют собой примеры и сознательно выделенные наблюдения, расширяющие смысл основного текста. Углубляйтесь в них по желанию. (Подсказка: боковые части нравятся мне больше, чем основной текст ... но я вообще парень нелинейный.)

#### 2. ИКОНКИ...

Вы заметите иконки на красной полосе вверху некоторых из боковых частей. Справа – их краткое описание.

#### 3. ЗА ТЕКСТОМ...

Мы живем в сумасшедшее время. И эта книга – попытка спровоцировать пересмотр существующих представлений. Мы были настойчивы, насколько возможно, и даже больше. Эта книга, конечно, не последнее слово, и мы надеемся, что вы увлечетесь, а, возможно, и разозлитесь настолько, что отреагируете на нее. ... ВСТУПИТЕ В ДИАЛОГ.

### tompeters.com/reimagine

Пожалуйста, свяжитесь с нами и не теряйтесь!  
Пожалуйста, разглаговствуйте. (Или возмущайтесь.)  
Пожалуйста, поделитесь с нами вашими победами и поражениями. Короче, мы готовы обсудить – без каких-либо ограничений – каждую, черт возьми, мельчайшую тему, затронутую в книге.

#### 4. ДЛЯ ЛЮБОПЫТНЫХ ...

На [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com) подробно указаны все первоисточники ([tompeters.com/reimagine/notes](http://tompeters.com/reimagine/notes)) всех историй и данных этой книги. А в разделе Cool Friends ([tompeters.com/coolfriends](http://tompeters.com/coolfriends)) – подробные интервью со многими людьми, которых я цитирую в книге. Чтобы быть в курсе моих последних исканий и перепредставлений, на ([tompeters.com/slides](http://tompeters.com/slides)) можно просмотреть или загрузить презентации в Power Point, которые я размещаю там сразу же после каждого из моих 80 выступлений в год.



Восклицательный знак. Как правило, краткий рассказ, подтверждающий и часто развивающий идею основного текста. В других случаях это самостоятельный пример на тему, обсуждаемую в статье.



Кавычки. Классное выражение, принадлежащее кому-то из мира бизнеса – или откуда-то еще!



Книга. Купите эту книгу! Прочтите ее! Она оказала влияние на меня; возможно, она окажет влияние и на вас.



Рука, указывающая налево. Напоминание о теме, обсуждавшейся ранее.



Рука, показывающая направо. Анонс темы, которая далее будет обсуждаться более подробно.

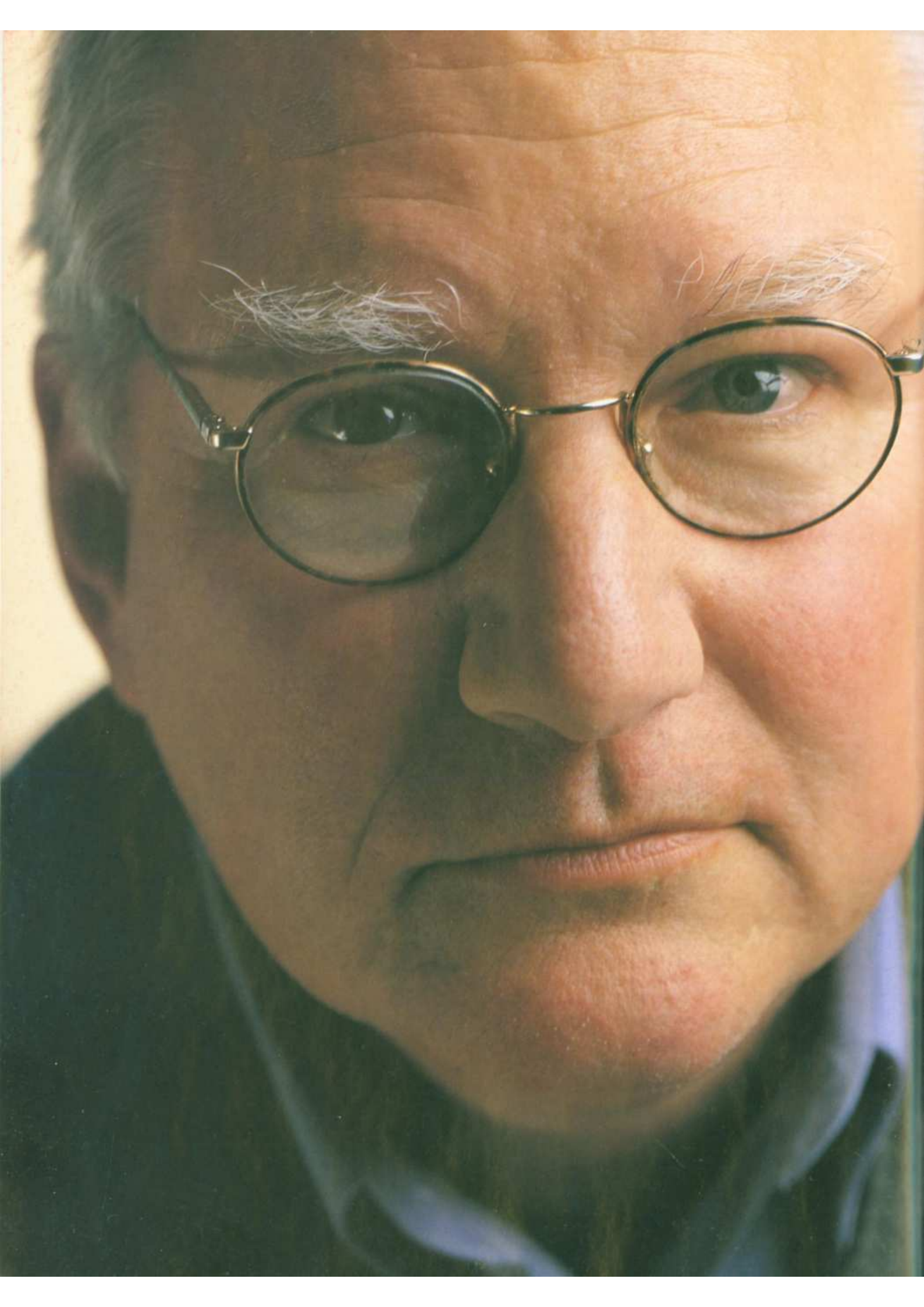


Руки, указывающие друг на друга. Мы поместили эту иконку над краткими резюме. Текст под ними представляет собой повторение того, о чем говорилось ранее; он также служит отправной точкой для тем, обсуждаемых далее.

# Содержание

6	Предисловие: Я чертовски взбешен
12	Введение: Новая война, новый бизнес
18	<b>Часть I. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЙ КОНТЕКСТ</b>
20	Глава 1. Представляя мир заново: все ставки биты
30	Глава 2. Ctrl-Alt-Del: разрушения необходимы
46	<b>Часть II. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ</b>
48	Глава 3. На перепутье: катаклизм белых воротничков
58	Глава 4. Информационные технологии меняют все: кто не успел, тот опоздал.
70	<b>Часть III. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВАЯ ЦЕННОСТЬ</b>
72	Глава 5. От «центра затрат» к положению звезды: преобразование фирмы по оказанию профессиональных услуг (PSF)
84	Глава 6. PSF – это бизнес: неотложные решения
96	Глава 7. Добро пожаловать в XF/кросс-функциональный мир: решения50
110	<b>Часть IV. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЙ БРЭНД</b>
112	Глава 8. За пределами решений: обеспечить незабываемые «переживания»
124	Глава 9. Большие впечатлений: займитесь «бизнесом мечты»
132	Глава 10. Дизайн: «душа» нового предприятия
146	Глава 11. Господин дизайн: красивые системы
154	Глава 12. Предложение о предельной ценности: сердце брендинга
164	<b>Часть V. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ РЫНКИ</b>
166	Глава 13. Тенденции стоимостью в триллионы \$\$\$ I: женщины орут!
184	Глава 14. Тенденции стоимостью в триллионы \$\$\$ II: «бумеры»: золотое дно
192	<b>Часть VI. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВАЯ РАБОТА</b>
194	Глава 15. Придание работе значимости: WOW-проект
202	Глава 16. Без предела: WOW-проекты для «бессильных»
210	Глава 17. Босс за работой: герои, демонстрации, истории
222	Глава 18. Приводя WOW-проект к реализации: продажи25
232	<b>Часть VII. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ ЛЮДИ</b>
234	Глава 19. Переосмысление роли индивида: жизнь в мире, в котором вы – бренд
248	Глава 20. Первая задача босса: талант25
268	Глава 21. Встречайте нового босса: правят женщины!
276	Глава 22. Понять все с самого начала: образование для эпохи креативности и уверенности в себе
292	<b>Часть VIII. НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ</b>
294	Глава 23. Думать нестандартно: главное для получения высокой добавленной стоимости
304	Глава 24. В поисках превосходства: отчет за три поколения
318	Глава 25. Стремление к превосходству в век разрушения: лидерство50
344	Примечания
349	Выражение признательности
350	Выражение авторской признательности
352	Том Питерс





# Предисловие: Я чертовски взбешен

## Притворство декана

В 2002 году я пытался (безуспешно) убедить Стэнфорд аннулировать мою степень MBA.

Вот почему: В те времена, когда я получал степень, деканом бизнес-школы был Роберт Джэдник. Он являлся также профессором по бухгалтерскому учету, и, будучи студентом, я посещал углубленный курс его лекций. 30 лет спустя я увидел Джэдника на телеэкране. Он давал показания в связи с вовлеченностью в фиаско Enron. Он не только был членом совета директоров Enron, но также был председателем аудиторской комиссии. Тем не менее, он заявил, что понятия не имел о всех тех странных махинациях, которые привели к крушению компании.

Когда человек, бывший главой *аудита* Enron ... последним бастионом финансового контроля ... заявляет о своей «неосведомленности», возникает вопрос: Как он представлял себе пользу от преподавания в школе, деканом которой был? Задумывался ли он о том, какие уроки я извлекал из его «углубленного» курса по бухгалтерскому учету?

Не стоит и говорить, что мое отношение к степени MBA и к традиционному бизнес-образованию стало даже еще более неприязненным, чем было до сих пор. (Что уже говорит о многом.) То же самое касается и моего мнения об «общепринятых методах ведения бизнеса» в целом.

Как видите, для меня это личная проблема. Но бизнес – не абстракция и касается лично каждого. В ЭТОМ СОСТОИТ ГЛАВНЫЙ СМЫСЛ ЭТОЙ КНИГИ!

## Я чертовски взбешен!

Я пишу эти строки в возрасте 60 лет. Я занимаюсь своим делом вот уже более четверти века. Я даже достиг некоторой степени признания. В настоящее время у меня нет необходимости писать книги. Все мое время отнимают выступления и консультационная деятельность. Так почему же ... в этот чудесный июльский день ... я нахожусь дома, склонившись над самодельным письменным столом ... и пытаюсь начать книгу №11?

Потому что я вне себя от ярости.

Я уверен, что все инновации появляются отнюдь не в результате маркетинговых исследований или тщательно спланированных фокус-групп, но рождаются выведенными из себя людьми. Людями, которые не в силах мириться с тупостью финансовых отчетов. Людями, которые приходят в ярость оттого, что базы данных ЦРУ и ФБР не соединены. Людями, которые разочарованно вешескивают руками, когда сделанные ими в сборнике церковных гимнов закладки разлетаются в разные стороны (что потом приводит к изобретению самоклеящихся листочков Post-It).

Боб Уотермен, мой старый друг и соавтор книги «В поисках превосходства»<sup>1</sup>, однажды заявил журналисту: «Том чувствует себя несчастным до тех пор, пока не придет в бешенство».

Что верно, то верно. И сейчас как раз такой момент – я в бешенстве. Я в бешенстве, оттого что я (и большое количество людей гораздо умней меня) в течение 25-30 последних лет неустанно кричали, вопили и взывали по поводу процедур банкротства ... но все без толку.

Каждая глава этой книги начинается с «Тирады».

Моя общая мысль вкратце такова: Люди ... в организациях и правительстве ... в основной своей массе обладают добрыми намерениями. Им нравится добиваться результата. Им нравится приносить пользу другим людям. Но на каждом шагу ... они натываются на преграды ... в виде

нелепых организационных барьеров ... и самомнения маленьких тиранов (будь то руководители среднего звена корпораций, командиры полков в армии или директора школ).

Красноречивое высказывание на этот счёт содержится в книге Франка Леканна Дебре и Рене Тиссена «Территория Zero: выходя за рамки организации»<sup>4</sup>.

«Созданные нами организации стали тиранами. Они захватили контроль и связали нас по рукам и ногам, создав барьеры, которые скорее препятствуют, нежели помогают ведению бизнеса. Линии, которые мы начертали на наших красивых организационных диаграммах, превратились в стены, через которые никому не перебраться и не заглянуть».

Да. Стены. Барьеры. Тираны.

Можем ли мы вернуть контроль ... ?

## Но мне (нам) он больше не нужен

Сколько голов, столько и философов. Но вопросы безопасности (международный терроризм) тревожат всех. Глобализация имеет разные последствия – благоприятный в целом результат сопровождается беспорядком и крайней нестабильностью. Цунами технологических изменений захлестнули нас и привели в замешательство. Руководители компаний валятся, как мухи – но не из-за плохой стратегии, а в результате вскрывшихся махинаций. Многие оказались обманутыми, вешочая, в качестве особенно вопиющего примера, тех кто доверял руководству Enron и заморозил свои активы в пенсионном фонде компании.

Хотели бы вы поменяться местами со своим отцом? Хотели бы вы тяжело работать 11 часов в день ... на той старой фабрике Bethlehem Steel или заводе Ford Motor Company образца примерно 1935 года? Я – нет. Я бы не хотел поменяться местами со своим отцом, с его потогонной конторской работой, в одной и той же компании, в одном и том же здании на протяжении д-о-л-г-и-х 40 лет.

Революция рабочего места продолжается. Ни один нормальный человек не собирается проработать всю жизнь в одной компании. Некоторые называют это явление «концом корпоративной ответственности». Я называю это ... началом обновленной личной ответственности. Прекрасной возможностью взять судьбу в свои руки.

Чтобы эта возможность стала реальностью, нам необходимы совершенно иные общественные правила. Например универсальные медицинские пособия, не связанные с компанией. Широкие возможности непрерывного переобучения, частично поддерживаемые правительством. Пенсии, которыми бы мы управляли самостоятельно, независимо от наших работодателей.

Но, прежде всего, нам нужны воля, и страсть, и знания, чтобы справиться со свалившейся на нас, хотим мы того или нет, ответственностью.

Дайте мне полномочий! Сделайте меня Председателем совета директоров, и CEO, и президентом компании Tom, Inc. Вот чего я прошу! (Даже умоляю!).

Я люблю бизнес в его лучших проявлениях. Если речь идет о стремлении к росту, об оказании услуг, приводящих в восторг клиентов. Я особенно люблю бизнес в пору нынешних перемен. В этот самый по-настоящему волшебный, хотя и во многом пугающий, момент.

## Крутой бизнес: выбора нет

Я не безудержный оптимист. Я многое повидал на своем веку. (Очень многое.) Суровая действительность давно с хрустом раздавила мои розовые очки.

И все же я надеюсь. Не на то, что человеческая природа станет лучше ... или исчезнет зло ... или жадность уйдет с лица земли. В условиях новой экономики люди смогут стать сильнее, взяв

в свои руки ответственность за свою профессиональную жизнь. Я надеюсь, что люди также смогут получать удовольствие от своей инстинктивной любознательности и изобретательности, которые до сих пор весьма эффективно подавляются бизнес-образованием и корпорациями.

Плохая новость: У нас нет выбора. Микропроцессоры возьмут на себя всю рутинную работу. Мы будем вынуждены заново обрести себя, как это произошло, когда мы оставили фермы и пришли на фабрики, и потом, когда нас выкинули с производства и переселили в небоскребы для белых воротничков.

Потрясающая новость (на мой взгляд): У нас нет выбора. Нам с вами, открывшим себя заново, не останется ничего иного, как изо всех сил барахтаться, стараясь научиться создавать добавленную стоимость каким-нибудь значимым способом.

Каждая глава книги начинается с Тирады и Видения.

Мое общее видение вкратце: *Бизнес – это здорово. Бизнес – это рост, изобретение, творчество и польза. Это «невидимая рука» Адама Смита. Или, как выразился Нобелевский лауреат Фредерик Хайек, «процесс спонтанных открытий». Или, как выразился экономист Джозеф Шумпетер, «взрыв творческого разрушения». В своем лучшем виде это создание вещей, которые делают жизнь менее обременительной, чем она была в средние века. Бизнес позволяет нам забыть о рабстве средневековья, каторжном труде первых 150 лет Промышленной Революции и о конторской рутине последних 75 лет.*

Да, бизнес – это круто.

(По-крайней мере, может быть.)

## Цвета радуги: этот бедный коричневый

Уинстон Черчилль имел особое мнение насчет коричневого цвета. Я тоже. «Не хочу притворяться, – сказал спаситель Западной цивилизации, – что я равнодушен к цвету. Мне очень нравятся яркие краски, и мне искренне жаль этот несчастный коричневый.»

Аминь.

Мне нравятся цвета Technicolor®. В особенности ярко-красный. Логотипом моей компании, который создавался два года, является ярко-красный восклицательный знак. Pantone PMS 032.

Я предпочитаю язык яркий и сочный, как Technicolor. Не из вредности, а в силу голой логики.

*Голая логика:*

1. Настали времена Technicolor. (Несомненно.) Поэтому ...
2. Требуются соответствующие Technicolor -слова, Technicolor -идеи и Technicolor -решения.
3. Что и требовалось доказать.

## «Инициативы» – скучное слово

Я буду вести речь о женщинах как о прискорбно упущенном непочатом крае эффективных лидеров. Производство товаров для женщин – это рыночная возможность №1. Я не склонен советовать вам «поощрять инициативу женщин». Я предлагаю вам перевернуть вашу чертову компанию вверх ногами – чем быстрее, тем лучше – чтобы сполна воспользоваться невероятно высоким женским потенциалом.

Как видите, я не верю в «инициативы». (Бесцветно.) Я верю в полномасштабный шторм ... невероятных возможностей. (Море цвета.)

Джек Уэлч управлял GE ... великолепно ... целых два десятилетия. Он изменил правила. В его 20-летней деятельности можно выделить ряд эпохальных мер, уничтожение бюрократии, одер-

жимость качеством, использование Интернета и т. д. Но все это, я настаиваю, не было «инициативами». Это были ... самые яркие не-упущения-шансов.

Так что, если вам не по душе Technicolor ... вы неверно выбрали автора, издателя и книгу.

Приготовьтесь!

Развлекайтесь!

Пожалеем бедный коричневый!

## Книга: нет выбора, тоже

В свои 60 лет я на старте. Это, кажется, мой первый настоящий старт с момента опубликования в 1982 году книги «В поисках совершенства». Теперь у меня новый издатель ... обожающая дизайн, временами шокирующая ... Дорлинг Киндерсли. Совместно мы собираемся «заново изобрести деловую книгу».

Смело? Да.

Эгоцентрично? Не без этого.

Абсурдно? Посмотрим.

Но это как раз то, что мы собираемся сделать.

За 20 лет, прошедшие с того момента, как мы с Бобом Уотерменом написали «В поисках совершенства», утекло много воды. Но сколько еще впереди. В то время, когда новые технологии начинают (да, «начинают»!) раскрывать свой неслыханный потенциал, мы ежедневно убеждаемся, что только начали (да, «начали»!) пересматривать те самые зарекомендовавшие себя правила менеджмента, которые многие из нас стали подвергать сомнению еще в 1980-е.

Я искренне уверен, что надо быть полным идиотом, чтобы не видеть, что мы находимся в самом разгаре чего-то ... ОЧЕНЬ БОЛЬШОГО. Вспомним очевидную истину: очень большие проблемы ... требуют ... очень больших решений.

Очень большие решения. На уровне личности. На уровне организационной единицы. На уровне малого бизнеса. На уровне большого предприятия. На уровне школы. На уровне больницы. На всех уровнях правительства.

И ... также на скромном уровне деловой книги. Не исключая и тот увесистый том, что вы держите в руках. Мне не было необходимости писать эту книгу. И все же ... я должен был ее написать. (Помните: чертовски взбешён. Не намерен больше этого терпеть.)

У меня не было выбора.

## Значение книг «о бизнесе»

В 2003 году американские войска блестяще проявили себя в Ираке. Но ... поверьте мне ... мало кто обратил внимание, что мы тратим на оборону \$400 млрд в год ... а задушенный санкциями Ирак тратит \$1 млрд.

Американцы изменили расклад сил во II мировой войне. «Величайшее поколение»? Возможно. (Лично я предпочитаю плохо финансируемых революционеров времен Джорджа Вашингтона). То есть ... крупнейший производитель вооружений ... за счет крупнейшей экономики?

Именно.

На самом деле: заслуга рабочих в победе значительно больше, чем заслуга рядовых.

Бизнес имеет значение!

Экономика имеет значение!

Британцы столетиями управляли миром со своего крошечного острова. Я – старый моряк –

уважаю королевский флот, но еще более я уважаю британские предпринимательские торговые компании ... которые были залогом всего ... и которые финансировали корабли флота.

Атомные подводные лодки на протяжении полувека были нашими бесценными защитниками против Советов. И все же именно ... экономика, болван ... поставила на колени Горбачева и Со., когда Рональд Рейган пообещал разорить их с помощью программы Звездных войн. Игра была окончена. Советы не имели средств, чтобы мериться с нами силами.

Бизнес-книги бывают хорошими ... и плохими. (Конечно.)

Зато идея совершенного предприятия ... несравненна. Факт: тот, у кого ... лучшие практики бизнеса ... и самые конкурентные рынки ... правит миром.

Не верите?

Спросите у голландцев, англичан и американцев ... которые господствовали последние 500 лет.

## Забудьте о нейтралитете

Я не жду, что вы согласитесь со всем, что я здесь скажу. Но я надеюсь, что, когда вы не согласитесь ... вы не согласитесь яростно. Что вы будете настолько вне себя, что начнете ... что-то делать.

ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ. Важная мысль, не так ли? (Жаль коричневый). (Правит Technicolor.)

Кульминационным моментом моей истории ... истории о том, «зачем эта книга» ... будет надгробие. (Кульминационный момент, могильная плита – возможно, странное соседство; подумайте об этом, когда вам стукнет 60.) Это могильная плита, на которой высечена эпитафия, которой я более всего желал бы избежать. А именно:

Томас Д. Питерс

**Thomas F. Peters**

1942–2003

**He would have done  
some really cool stuff,  
but his boss wouldn't let him**

Он бы сделал что-нибудь по-настоящему стоящее,  
но ему не разрешил начальник.

Господи, избавь меня от этого! (И, пожалуйста, сотри «2003», если можно.)

С другой стороны, я знаю точно, что бы мне хотелось прочесть на моей могильной плите:

Томас Д. Питерс

**Thomas F. Peters**

1942–Whenever

**He Was a Player**

1942 – всегда-то

Он был игроком

Не «был богат». Не «стал знаменит». Не даже «все делал правильно». Скорее: «он был игроком». Другими словами: Он не сидел в сторонке ... и не смотрел, как жизнь проходит мимо ... в то самое время, когда в мире происходили самые большие сдвиги за последние несколько сот (если не тысяч) лет.

Соглашайтесь или нет в чем-то другом, но если у вас есть хоть капля честности, или духа, или мужества, или силы, или энергии, вы обязаны согласиться с этим: надо сойти с обочины и стать игроком, выбора нет.



# Введение: новая война, новый бизнес

## Нападение

11 сентября 2001 года небольшая группа знающих толк в Интернете фундаменталистов унизила мировую супердержаву. Выяснилось, что ФБР, ЦРУ, армада танков и полный океан авианосцев и атомных подлодок не в состоянии противостоять страстному стремлению, координированному общению и вскрывателям ящиков по \$3,19 за штуку.

Террористы создали совершенную «виртуальную организацию» – быструю, гибкую, коварную и стойкую. После чего, несмотря на множественные промахи, эти террористы побили выставленных против них бюрократических бегемотов. *Boston Globe*: «в эпоху, когда террористы используют спутниковые телефоны и закодированную электронную почту, американские спецслужбы вооружились против них бумагой и ручкой, а также архаическими компьютерными системами, неспособными общаться друг с другом».

9 сентября в моем родном Мэриленде национальный гвардеец задержал одного из 19 террористов. Но база данных национальной гвардии не соединена с базой данных ЦРУ, которая могла бы сообщить гвардейцу, что человек, которого он остановил за мелкое дорожное нарушение, включен ЦРУ в список потенциальных террористов. Кого это может удивить? Только не меня. ЦРУ не общается с ФБР. Тем более никому из чопорных федеральных агентств и в голову не придет снизойти до разговора с этой деревенщиной из Мэриленда.

## Контекст

Это не книга о войне с терроризмом. И в то же время это книга о войне с терроризмом. Она о несостоятельности организаций, предназначенных для другой эпохи. «Наша военная структура сегодня, – написал адмирал Билл Оуэнс, бывший вице-председатель Комитета начальников штабов, – была придумана и внедрена во времена Наполеона.» То же можно сказать о большинстве наших бизнес-организаций, а исключения, такие как Dell и Wall-Mart, лишь подтверждают правило.

Структура армии прекрасно подходит для противостояния (бывшему) Советскому Союзу ... и совсем не подходит для борьбы с Аль-Каидой. Так, и Sears была отлично приспособлена для соперничества с Montgomery Ward ... и совершенно не готова к Wal-Mart. IBM сняла скальп с Control Data, но была приведена в полное замешательство новоявленным выскочкой Биллом Гейтсом. Merrill Lynch взобралась на вершину верхом на Bull лишь для того, чтобы получить пинок, когда появилась Charles Schwab, которая изменила все правила работы в брокерском бизнесе. (Можно продолжать бесконечно.) Концепция «виртуальной организации» очень важна для понимания принципов функционирования нового бизнеса. Повторюсь: новые террористы показали себя мастерами этой концепции. Борьба с террористическими организациями нового типа – это проблема той же природы ... что и существование бизнеса в условиях новых форм конкуренции.

10.09.2001 разговоры о «виртуальной организации» были весьма непопулярны, особенно ввиду разбросанных тут и там остатков dot.com'ов. Поздним утром 11 сентября «виртуальная организация» стала новой, доминирующей реальностью.

## Вызов

«Возможно, когда-нибудь мы скажем, что XXI век начался 11 сентября 2001 года...»

Аль-Каида... представляет собой новый и необычайно опасный тип организаций – из тех, что можно назвать «виртуальным государством» ... 11 сентября виртуальное государство доказало, что современное общество уязвимо, как никогда... Мы вступаем в эпоху, когда небольшое число людей, действующих без поддержки государства, но использующих невероятные возможности компьютеров, отравляющих веществ, воздушного транспорта и даже портативного ядерного оружия, оказывается способным воспользоваться огромной уязвимостью современного открытого общества.» – *Time*, 9 сентября 2002 года.

«Сильнейшим оружием новых врагов Америки является их неуловимость, уверен министр обороны Дональд Рамсфельд. Сети террористов, не отягощенные жесткими рамками, штаб-квартирами и военными формированиями обычного типа, могут изучать возможности нации реагировать на угрозы и приспособливаться к ним для подготовки новой атаки. ...»



Аль-Каида ... имеет лидеров, бюджет и механизм командования и подтвердила свою способность к нанесению большого ущерба, и ее не атакуешь в обычном сражении.

За кирпичными стенами и за пуленепробиваемыми безосколочными стеклами Пентагона г-н Рамсфельд пытается сделать неповоротливые вооруженные силы более маневренными и лучше приспособленными для борьбы с «виртуальным врагом».

«Обычными методами нам не справиться, – сказал он. – Большие организации не способны быстро вскочить на ноги и адаптироваться.» В сетях террористов, напротив, «изменения происходят быстро, с меньшими затратами, и какое-то время – дольше, чем у нас – незаметно для посторонних глаз.» – *New York Times*, 3 сентября 2002.

«Индустриальная революция имела дело с количественной стороной: огромные заводские комплексы, небоскребы и сети железных дорог, власть концентрировалась в руках правителей больших территорий не только ответственных лидеров вроде Бисмарка и Дизраели, но и Сталина и Гитлера.. Постиндустриальная революция наделяет властью любого, кто обладает сотовым телефоном и пакетом взрывчатки. Американское военное превосходство гарантирует, что эти новые враги не будут воевать в соответствии с нашими представлениями о чести, они застанут нас врасплох там, где меньше всего ожидаешь, в наших самых слабых местах.» – Роберт Каплан, *Warrior Politics*.

## Ответ

Начальник Штаба армии США Эрик Шинсеки был одержим идеей революции. С целью подготовить свою организацию к борьбе в совершенно новых условиях.

Задача реформирования армии очень масштабна. Названная революцией военного ведомства, она началась задолго до 11/9. Но до того дня темп преобразований был довольно вялым. Ныне необходимость тотальной перестройки насущна, как никогда.

**Я тоже одержим идеей революции.** И поскольку армия традиционно не склонна к переменам ... и в связи с тем, что теперь она должна противостоять совершенно новой (и невероятно смертельной) угрозе ... я считаю пример с Шинсеки поучительным. Очень поучительным.

Шинсеки стремится реформировать вооруженные силы – это именно то, что должны предпринять частные компании (а равно и учреждения образования, медицины, госуправления и т. п.), чтобы не стать тем, что военные называют «факты на земле», то есть трупами.

Вот основные элементы программы преобразований Шинсеки, как они были описаны в блестящей статье Питера Бойера «Другая война», опубликованной в *New Yorker*. (См. «Контрасты» в конце Введения.)

**1. Новая стратегия.** ВС – как все предприятия – годятся для войны с последним противником. До недавнего времени армия была лучше всего приспособлена для холодной войны. Базовая стратегия была такова: наше тяжелое вооружение против советского тяжелого вооружения. И наше тяжелее и лучше!

# Все изменилось 11/9.

В этот день стало понятно, что следующая война не будет решающей битвой с другой великой военной машиной. А будет нескончаемая череда «перестрелок» с неуловимым противником. Мы привыкли думать, что точно знаем, где находятся плохие парни. И как велики их бауки. (Размер важен особенно.) Теперь мы не знали, где они ... и кто они ... и чем они вооружены. Все, что мы знали, это их мотив. Определяемый, в отличие от мотивов Советского Союза в годы холодной войны, фанатизмом. (Ленин, возможно, был фанатиком. Но вспомните Леонида Брежнева и Юрия Андропова. Не такие уж они были фанатики. Феноменально старые парни, более консервативные, чем наши феноменально старые парни. Слава Богу.)

**2. Новая тактика.** В прежние дни военные столкновения происходили лоб в лоб. Теперь ... мы переходим от «прямой» модели к «косвенной». Вот как это выглядит на примере армейской ударной бригады. Легкое вооружение вместо тяжелого. Хитрость. Избегание прямого контакта. По выражению Бойера, «Выбери момент ... полагаясь в основном на информационные технологии, интенсивную разведку, наблюдение и аэрофотосъемку».

Идут даже разговоры о «виртуальных танках». (Призраки Силиконовой долины?) Виртуальный танк будет состоять из множества дискретных частей – одна часть из сенсоров, другая из вооружения.

Невероятно? Вряд ли. Недавно я видел фотографию солдата, державшего в руке новый военный эквивалент пульта управления игровой приставкой. Недавний тинейджер, современный рядовой дистанционно управлял машиной-роботом, двигавшейся по смертельно опасным горам Афганистана.

Военные осознали необходимость такой перемены ... комбинации большей мобильности на поле боя и большей ставки на информацию ... довольно давно. Но дело оказалось мучительно трудным ... вследствие скорее «культурных», чем технологических причин.

Мой новый девиз для Армии США ... с позволения Мохаммеда Али:

## **«Порхай, как бабочка; жаль, как пчела.»**

**3. Новый солдат.** Армия сменила свой лозунг «Будь всем, чем можешь быть» на «Я – армия». И действительно, в афганском конфликте действия «наземных сил» мало напоминали безумные картины окопных сражений I мировой или кровавых побоищ II мировой вроде высадки на о. Иводзима. Фактически, в каждой операции были задействованы не больше солдат, чем пальцев на руке.

Воистину: армии одиночек.

**«Замена вооружения на информацию является обескураживающей новостью для танкистов, – сказал Бойеру один генерал. – Солдатам еще предстоит узнать, что осведомленность о происходящем на поле боя может придать не меньше уверенности, чем оружие.»**

Какой сдвиг! Да, это «культурное изменение»! (Можно ли употреблять такие слова в армии?) Вооружение в виде компьютера и набора датчиков существенно отличается от самого большого танка в округе. (Против новых врагов самый большой танк не очень-то пригоден. То же касается и самого большого авианосца или подводной лодки.)

**4. Новое оружие.** Армия привыкла говорить о «танках» и «артиллерии». Теперь она говорит о «боевых системах будущего» (Системы = важное слово. Но об этом позже.)

## **Материальные объекты (танк) против «системы» (ПО)? Игра слов? Или глубокий сдвиг во взглядах?**

### **Мне кажется, второе.**

Реклама UPS для частных клиентов гласит «Пусть это сделает Браун»<sup>1</sup>. То есть, UPS предоставляет услуги логистических систем ... в которых прежний коричневый грузовик является всего лишь одной, не самой важной, частью. Коричневый грузовик для UPS есть то же, чем винтовка является (или совсем скоро станет) для армии. Прежнее подразделение GE по производству трансформаторов теперь называется GE Промышленные Системы. То, что раньше было производственными операциями старой экономики, ныне удовлетворяет важнейшие нужды клиентов посредством информационно насыщенных решений ... добавлю к ним несколько произведенных в Китае трансформаторов.

**Короче, системы и есть решения,  
а управляет программное обеспечение.  
Это верно для UPS. Для GE. Для Эрика Шинсеки и Армии США.**

**5. Новая оперативная модель управления.** Перед лицом нового врага нашей слабостью №1 становятся кросс-функциональные коммуникации. Между Армией, Флотом и ВВС. Между ЦРУ, ФБР и Таможней. В любой комбинации.

**Как мы узнаем, что разрешили проблему?**

**Ответ для меня абсолютно ясен:** когда только что нанятый 26-летний «опер» из ЦРУ сможет контактировать с только что нанятым 26-летним агентом ФБР ... посредством новейших технологий ... и без необходимости преодолевать четыре (пять? шесть?) уровней руководителей в каждой из организаций.

Мы все еще далеки, очень далеки от этого, и не по техническим причинам, но по причинам, имеющим отношение к «корпоративной культуре» (в армии это называется «традициями») и «внутренней политике».

**6. Новый враг.** Годами местнические политические интересы – например, поддержка Конгресса в пользу еще более крупной версии вчерашних вооружений, которые производятся в Моем округе – отодвигали революцию в Военном ведомстве на второй план. В теории каждому известно, что армия должна быть мобильной, потому что советской угрозы больше нет. Но, с практической точки зрения, мы не фокусировались на какой-либо определенной новой угрозе. Утро 11/9 изменило это. Теперь мы знаем генотип нового врага: фанатичный, неумолимый, виртуальный.

**А, «прелести» конкуренции! FedEx хороша, как она есть, в изрядной степени, потому что UPS (и DHL, и Ryder System и т. д.) также хороши, как они есть. То же самое относится к Армии США и ее борьбе с Аль-Каидой.**

### Ставки

Мы довольно хорошо знаем, как должна выглядеть Новая Армия. Вопрос: успеем ли мы пройти такой путь ... раньше, чем нас накроет катастрофа? Сможем ли избавиться от бюрократического болота, которое то, что необходимо сделать, нам не позволяет... сделать ... или же ограничимся тем, что попытаемся «приспособиться» к переменам, вместо того, чтобы возлупить их?

Каким бы смельчаком не был генерал Шинсеки, ему довелось ощутить, что такое быть недостаточно смелым. Его босс, не менее одержимый идеей революции ... министр обороны Дональд Рамсфельд ... пришел к выводу, что Шинсеки все же является ставленником воинствующей бюрократии, и отстранил его от дел.

Как поясняет Бойер, генерал «пытался сдерживать ход военной революции и проводил ее лишь в тех объемах и теми методами, какие были допустимы, с точки зрения сопротивляющейся военной машины, то есть недостаточно революционно. Оборонный аналитик Лорен Томпсон сравнивает Шинсеки с Александром Керенским, русским

революционером, который был свергнут большевиками. «Шинсеки олицетворял собой перемены прежнего образа, тогда как требовались более радикальные преобразования, которые он был просто не в состоянии произвести в отпущенный ему срок, – говорит Томпсон. – Он был готов производить перемены, которые, с точки зрения армейских традиций, были весьма значительными. Но, с точки зрения требований окружающего мира, ритм которых не совпадал с ритмом организации, эти перемены представлялись очень постепенными и консервативными.»

Вот как обстоят дела с переменами. В новой антитеррористической войне. В новом бизнес-мире.

Перемены, с необходимостью осуществления которых сталкиваются военные – точный аналог тех изменений, с необходимостью которых сталкиваются корпорации. В военной сфере ставки выше, чем, скажем, в розничной торговле, но проблемы и модели, друзья и враги в обеих этих ситуациях в точности (В ТОЧНОСТИ!) одинаковые.

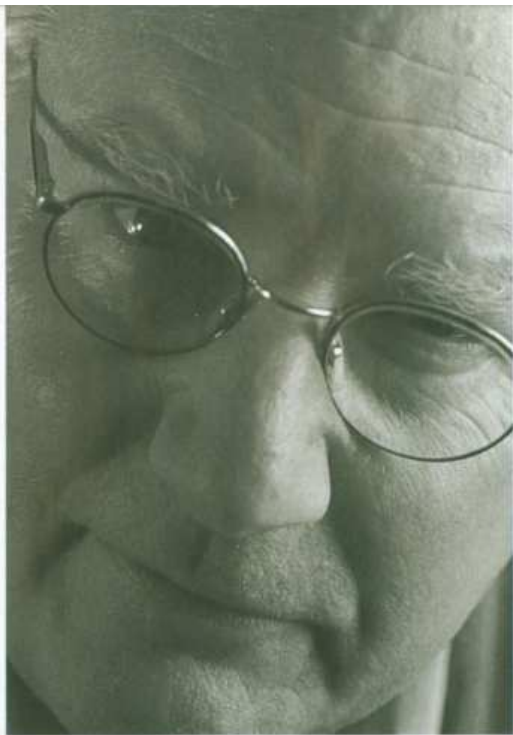
По-крайней мере для каждого из нас ставки исключительно велики. Вспомните эпитафию, который я позаимствовал у генерала Шинсеки:

# «Боязнь перемен – ничто по сравнению с ощущением собственной никчемности».

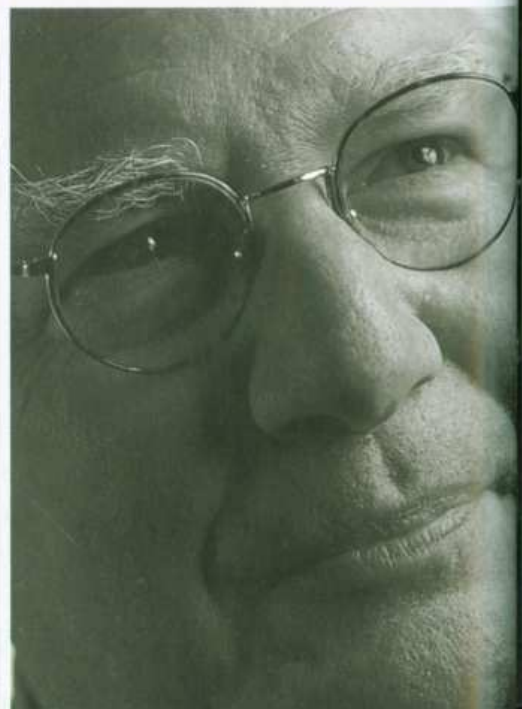
## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Армия «старой экономики»</i>	Армия «новой экономики»
<i>Иерархическая, бюрократическая, начальники</i>	Плоская, децентрализованная, минимум начальства
<i>Медленно, но надежно</i>	Быстро и надежно
<i>Тяжелое и потому смертельное оружие</i>	Легкое, но не менее смертельное оружие
<i>Ошеломляющая, но неповоротливая ударная мощь</i>	Сверхточное оружие, «разворачивающееся на пяточке»
<i>Самые большие пушки в городе</i>	Самые умные системы на свете
<i>Большие скопления солдат в танках и буксирующая артиллерия</i>	Группы из 5-10 солдат – «Я-армия», вооруженные в основном технологиями и способные дистанционно применять любое оружие.
<i>Ставка на огневую мощь</i>	Ставка на информацию
<i>Иерархическая структура с независимыми подразделениями, управляемыми «сверху-вниз»</i>	Сетевая структура, взаимосвязанные группы, вовлеченные в проектное оперативное планирование
<i>Масса трения, низкая координация, особенно с другими родами войск и госслужбами</i>	Свободные коммуникации без трения, как внутри подразделений, так и между ними
<i>Очень «реальные»</i>	Очень «виртуальные»



Мы в драке  
без правил!



# НОВЫЙ Б!ЗНЕС НОВЫЙ КОНТЕКСТ

В древности картографы, желая обозначить неизведанные места, писали: «Здесь живут драконы». В 1991 году, когда с окончанием холодной войны флаг капитализма стал развиваться по всему миру, казалось, что все драконы уже убиты.


Как мы ошибались.

За какое-то десятилетие все переменялось. Драконы окружают нас со всех сторон и нам снова есть, чего опасаться. В сущности, неизвестность всегда пугает.

*Неизвестность* сегодня и завтра ... это основа создания экономической ценности. *Неизвестность* ... имея в виду общее представление о «формах жизни» ... в эпоху клонирования человека и генной инженерии. *Неизвестность* ... означающая такое определение работы, когда программное обеспечение с искусственным интеллектом умнее нас с вами. *Неизвестность* ... кто враг, где враг, как нам его найти и как с ним справиться, пока не появился следующий.

С другой стороны ... да, есть и другая сторона ... «*неизвестность*» открывает уникальные возможности современным последователям капитана Кука и Амелии Эрхарт<sup>1</sup> ... тем, кто достаточно смел и решителен, чтобы суметь ими воспользоваться. Это время, нуждающееся в тех, кто ломает правила, кто способен вообразить что-то, ранее невозможное.

И шагать дальше ...



1. Представляя мир заново:  
все ставки биты

## **! Цветные правила ...**

- **Старые правила? Их больше не существует.**
- **Это изменчивый, изменчивый мир.**
- **«Ценность», «активы» – все это (это? что? где?) открыто для доступа.**
- **Послание: неразбериха**
- **Поиск пути сквозь неразбериху приводит к ... ошеломляющим прорывам.**
- **Упражнения в статическом планировании совершенно бесполезны.**
- **Наслаждайтесь борьбой!**
- **«Чем чаще поражения, тем скорее придет успех.»**

---

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы ведем себя так, как если бы катастрофа dot.com'ов означала конец новой экономики. На самом деле, мы находимся лишь вначале самой крупной и наиболее значительной волны экономических перемен за тысячу лет.

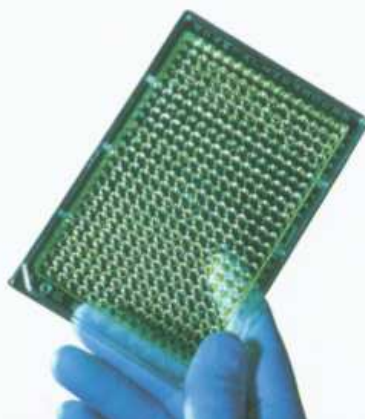
Мы стремимся любой ценой избежать ошибок и цепляемся за идеалы «порядка» и «эффективности». Но нам надо научиться извлекать пользу из неудач. Мы должны радоваться каждой загвоздке, затруднению и неразберихе, которые являются залогом истинных инноваций.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе ...**

Новый сорт наемного работника. Порхающую с одного (классного) проекта на другой (классный) проект. Поднимающую все выше и выше по «карьерной» лестнице. Жажда перемен? Высока! Еще выше! Выше не бывает!

Новую разновидность предприятий. Уменьшение бюрократии до нуля. Модное в 1980–1990-е «наделение полномочиями» выглядит, как детская игрушка. Проворное, изобретательное, авантюрное предприятие.

Новый социальный контракт. Общество, где обучают молодежь ломать стереотипы и изобретать новое будущее. Общество, поощряющее мобильность рабочей силы посредством политики, поддерживающей инстинкт предпринимательства, и приветствующие идею глобальной деревни и изменений.





# Новые правила

## Как пришло, так и ушло

Много лет назад я брал интервью у ныне покойного Билла МакГована, основателя MCI. Ему не довелось дожидаться того момента, когда его компания пройдет полный жизненный цикл, но он предвидел, какие нас ждут перемены. «Том, – сказал он. – Мы привыкли к тому, что период, за который новые знания становятся общим достоянием, составляет три поколения. Нынче он равен 5 годам.»

(ОК, в его случае это составило 20 лет.)

MCI приняла вызов AT&T и победила. Берни Эбберс купил MCI и сделал из нее WorldCom. WorldCom запуталась в паутине бухгалтерских скандалов ... и объявила о банкротстве. Теперь компания пытается восстать из пепла и хочет, чтобы мы забыли о WorldCom, сменив имя на ... MCI. Есть над чем подумать.

Пока что, вследствие освобождения конкурентных сил, наши с вами выгоды как потребителей телекоммуникационных услуг превзошли все ожидания.

MCI: Рождена вчера. Изменила мир. Была проглочена. Скончалась. Родилась снова. Мир наших отцов был ... другим.

## «Асфальтирование коровьих лепёшек»

**Пример:** Wal-Mart ставит в затруднительное положение Sears. Мужланы из Бентонвилля, штат Арканзас, выступили против героев розницы ... и превратились в звезду самого удивительного периода роста производительности труда за всю американскую историю.

**Пример:** Microsoft превосходит IBM. Кучка нечесаных юнцов становятся причиной нескольких десятилетий прозябания когда-то величайшей компании мира ... и быстро занимают доминирующее положение в главнейшей отрасли мировой экономики.

**Пример:** Charles Schwab нагоняет страху на Merrill Lynch. Молодая компания из Сан-Франциско привносит в степенный мир сигар, коктейлей, клубов, акций и облигаций слово «скидка» ... и сотрясает Уолл-стрит.

IBM, Sears, Merrill Lynch – не задремали же они в самом деле!

Конечно, нет.

Но каждая из них ... в это время еще продолжала вести свою предыдущую войну! IBM отбивала фланговый натиск Fujitsu и Siemens. Sears продолжала сражаться с Montgomery Ward. Merrill Lynch билась с призраком J. P. Morgan. И их подловили ... в тот момент, когда они не спали, а смотрели в другую сторону. Застигнутые врасплох ... сбитые с толку ... теми, кто лишь вчера появился на свет, и кто простодушно применял новые инструменты, и новые технологии, и новые идеи лучше ... быстрее ... более тщательно.

Не обвиняйте Sears. (IBM, Merrill Lynch.) Sears писала книгу о розничной продаже ... в другую эпоху ... для другой эпохи. Wal-Mart повезло. Она появилась в подходящий момент, и в нужный момент предприняла спурт. В начале 80-х, как только компьютер стал готов к рознице (прайм тайм), стала готова и Wal-Mart. (Та же модель повторилась в случае с Microsoft и Schwab.)

В 1990 году гурӯ ре-инжиниринга Майкл Хаммер разобрал этот феномен в статье для *Harvard Business Review*. Первые три декады компьютерной революции, писал он, мы занимались «асфальтированием коровьих лепёшек». (Прелестно!) То есть, мы потратили 30 лет на автоматизацию ... вчерашних процедур.

Что еще более печально ... «коровьи лепёшки» очень часто вели нас не туда, куда нужно. Это были отметки вчерашних карт. **(Не те драконы!)**

Возьмем правительство США. Его аппетиты на информационные технологии невероятны. Но процессы освоения безнадежно неповоротливы. Проблема не в деньгах, а в том, что дорогостоящая и сложная ИТ-система ЦРУ ... отказывается общаться с дорогостоящей и сложной ИТ-системой Комиссии по наркотикам ... которая не в состоянии связаться с ИТ-системой Таможни ... которая не совмещается с ИТ-системой ФБР ... и т. д.



### КАСАЕТСЯ ВСЕХ

Изменения касаются не всех, верно?

Неверно! Все ставки биты. Взгляните на список.

Финансовые услуги: от джентльменских соглашений к ... беспощадной конкуренции.

Производство: от нескладных Ford, GE и US Steel к ... гипербыстрым и гиперэффективным Dell и Cisco.

Энергетика: от доминирования на рынке и стабильности к ... постоянной угрозе прекращения поставок с Ближнего Востока, из Латинской Америки и т. д. Плюс: движение в защиту природы (за пределами США) устанавливает свои правила.

Телеком: от монополий, довольствующихся постепенным «улучшением» к ... выскочкам, делающим основные инновации. (Иногда, разумеется, они терпят неудачи.)

Медицина: от рынков, построенных вокруг работодателей, оплачивавших любые счета, и дорогущих препаратов-блокбастеров, обеспечивавших невероятную прибыль крупным компаниям к ... протесту работодателей и технологическому перевороту и доминированию клиентов.

«Оазис покоя»? Не могу найти такого.

## Нормальные люди, безумные заявления

«Нас ожидают фундаментальные перемены в мировой экономике, несравнимые ни с чем со времен, когда пещерный человек занялся товарообменом, – говорит Арнольд Бейкер, старший экономист Sandia National Laboratories.

«Я совершенно убежден, что мы живем в один из величайших интеллектуальных моментов истории, – пишет Мэтт Ридли в книге «Геном».

«Через 25 лет нам, возможно, удастся сосредоточить всю сумму человеческих познаний в одном карманном устройстве, – заявляет Грег Блондер, предприниматель, бывший главный технический советник по стратегии в AT&T.

Подобные высказывания – у меня их наберется в избытке – составляют то, что я называю «безумные заявления нормальных людей». Многие люди ... крепко стоящие на земле ... начинают говорить, что ... они ощущают, как земля уходит из-под их ног.

Уходит сейчас.

И быстро.

Мой любимый герой во всем этом – Рэй Курцвейл, компьютерный гуру и прагматичный футурист, владелец множества патентов и основатель нескольких компаний. Применив принципы математического моделирования к истории человечества, Курцвейл убедительно показывает, что фундаментальные изменения происходят со все убыстряющейся частотой. За тысячу лет до нашей эры важнейший сдвиг в представлениях людей о мире – «смена парадигмы» – обычно занимал несколько тысяч лет. (Вспомните, все что вы изучали в пятом классе: Железный век, Бронзовый век и т. д.) После 1000 года до н.э. смена парадигмы происходила каждые 100 лет. Скорость изменений продолжает нарастать. Один только XIX век принес больше перемен, чем предыдущие 900 лет. Затем, в первые 20 лет XX века, произошло больше перемен, чем за весь XIX. К 2000 году масштабная смена парадигмы начала происходить каждое десятилетие.

Глядя вперед, Курцвейл предсказывает, что технологические изменения XXI века превзойдут изменения XX в тысячу раз. Главным аргументом в поддержку такого заявления является такая «особенность», как «слияние между людьми и компьютерами, идущее настолько стремительно и глубоко, что представляет собой перелом в ходе истории».

## Двойной подход к риску

Статистики утверждают, что существует громадная разница между неуверенностью и неопределенностью.

**Неуверенность.** Вы работаете в отделе разведки нефти в Exxon Mobil. Вы делаете дырку в дне Мексиканского залива. Используя все свои знания по геологии и геофизике, вы можете предположить, что вероятность найти нефть от (скажем) 57,5% до 64,5%. (Или где-то около.)

Это неуверенность. Вы не знаете всего, но вы знаете что-то, и вы знаете, как то, что вы знаете, соотносится с тем, чего вы не знаете.

**Неопределенность.** Вы спрашиваете себя ...

*Где находится Мексиканский залив? Что такое нефть? Зачем он нужна?*

Это неопределенность.

*Вы знаете так мало, что не знаете даже, задаете ли вы правильные вопросы.*

Мы сейчас как раз в таком положении.

Все ставки биты.

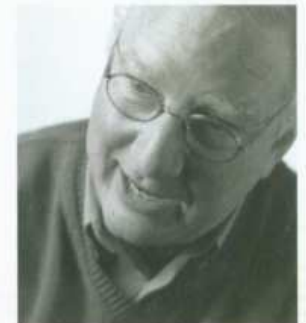
## Битая ставка №1: ритуалы систематического планирования

Когда в середине 1970-х моя бизнес-карьера успешно стартовала, когда-то «непобедимые» США оказались экономически уязвлены новоявленным конкурентом – Японией. Все, что делали японцы, было «хорошо» – таково было всеобщее убеждение. В



### «МАМА, А ГДЕ ЖЕ ЛЕТЧИК?»

Заголовок из журнала Economist за декабрь 2002 года: «Помогите! В кабине пилотов никого нет! Будут ли и впредь авиакомпании нуждаться в летчиках?» Суть: промышленный образец Global Hawk компании Grumman совершил беспосадочный перелет с авиабазы Эдвардс в Калифорнии в Южную Австралию ... без пилота.

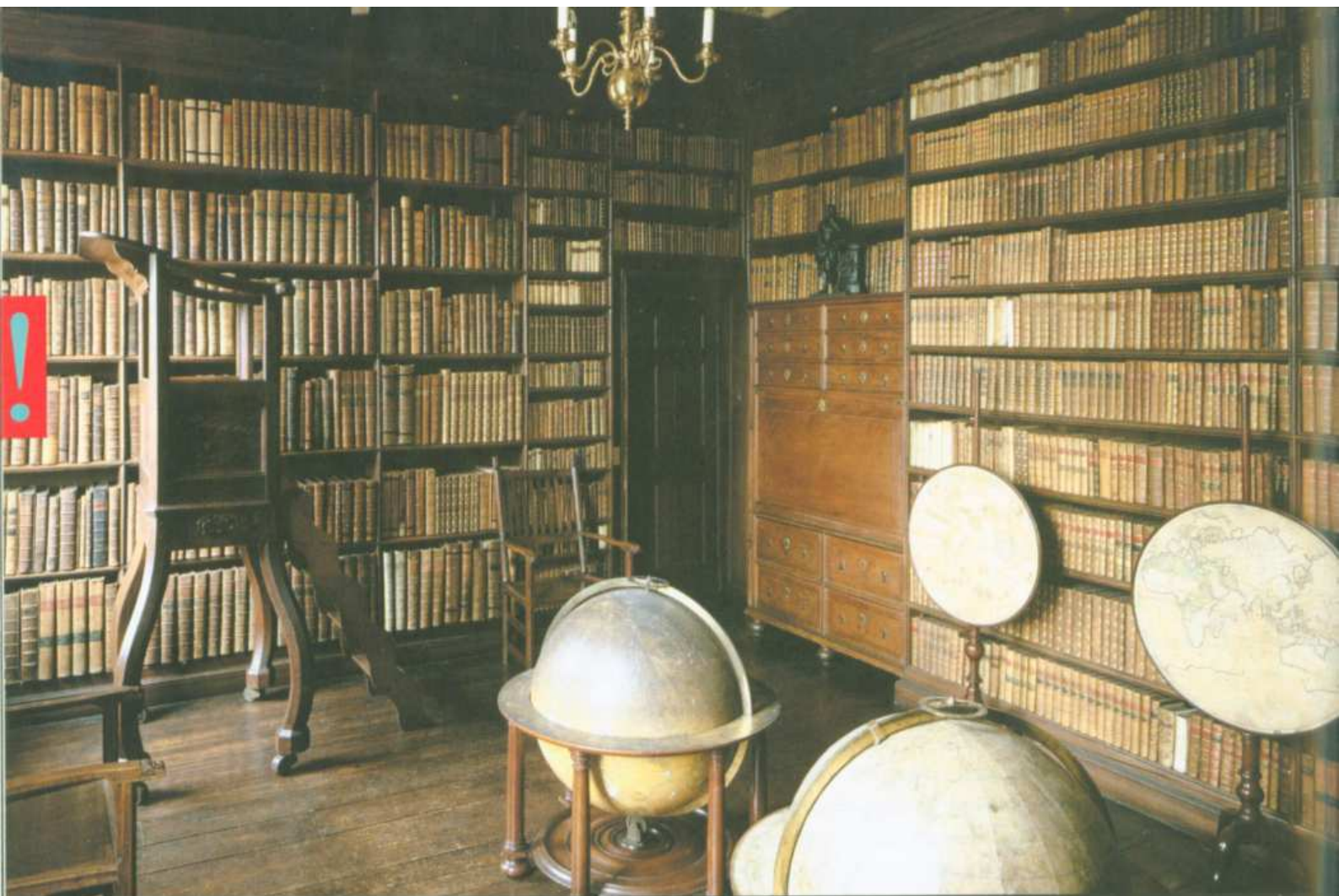


### ПОДЕРЁМСЯ?

«Это драка без правил.» Так утверждает Пол Аллер, бывший CEO Xerox.

Я рассматривал эту фразу в качестве варианта названия книги. В конце мне показалось, что для названия книги это слишком. Но я всем сердцем люблю это изумительное, безупречное высказывание. Всякий раз, как мы пытаемся управлять нашей карьерой, корпоративной стратегией, государством или войной, мы все время оказываемся ... в драке без правил.

Практические последствия: невероятные! Если нет правил, то кто бы мы ни были – адмирал или менеджер, мы выписываем чеки, чтобы компенсировать на ходу. (Тогда как в прошлом «поборники правил» процветали, а предприниматели получали «по рукам» или хуже.)



**Вы знаете так мало, что даже не знаете, задаете ли правильные вопросы.**



ответ лучшие умы бизнеса выдвигали предложения о том, как нам выжить в новых конкурентных условиях. Таковы были большие стратегические «ставки» конца XX века.

Сначала это была *ставка на стратегическое планирование*. Люди верили в пятилетние планы. Десятилетние планы. Один «гуру»-стратег, совершенно запуганный японскими промышленными успехами, утверждал, что одна из японских компаний (кажется, Canon) имеет 500-летний план. Те из нас, кто пребывал в рабстве из-за требований Уолл-стрит к квартальной прибыли, рыдали навзрыд.

Да, что это были за деньги!

Мег Уитман, CEO безумно успешной eBay ... и одна из тех, кто выжил в катастрофе dot.com'ов. Она своими глазами видела, как вера в долгосрочную стратегию пришла, и потом ушла. Раньше, «стратегические совещания» собирались «один-два раза в год». Теперь, «стратегические совещания» «необходимо проводить несколько раз в неделю».

Забудьте про 500-летний план. Дай Бог написать план на пять недель вперед, и дай Бог, чтобы он имел хоть какой-то смысл ... да ... по прошествии пяти недель.

## Битая ставка №2: качество

Следующей была *ставка на качество*. Назовите ее TQM. Или «6 Сигм». Или (как это делали японцы) Kaizen ... то бишь, «непрерывное совершенствование». Или назовите это латанием дыр. Японцы подняли идеи производственного совершенства до заоблачных высот. Они многому научили нас в латании дыр. Ничего плохого – мы действительно многому научились. Я не склонен поворачивать время вспять, чтобы забыть эти неприятные и ценные уроки. Все же, они были последним эпизодом старой экономики. Японцы нынче барахтаются, пытаясь выбраться из все ухудшающейся ситуации последнего десятилетия. Создается впечатление, что на протяжении 1960-х – 1980-х они лишь наводили глянец на последних участках кожуры гнивающего яблока промышленной революции.

Теперь нам необходимо что-то, разительно отличающееся от «улучшения», и даже от «серьезных улучшений» того, чем мы занимались последние 200 лет. Нам необходимо научиться играть в совершенно новую игру ... игру под названием «Представить заново», в которой принцип «лучше» больше не действует.

## Битая ставка №3: устойчивое конкурентное преимущество

И, наконец, мы делали ставку на устойчивое конкурентное преимущество. Проще говоря: определите одну-две вещи, которые вы делаете лучше всех ... и продолжайте их делать. (Слишком простое определение? Едва ли.) Как же получилось, что ставка сорвалась? Не могу сказать об этом лучше, чем это сделал мой друг Рич Д'Авени, профессор стратегического управления в Дартмуте, в своей книге «Гиперконкуренция: Управляя динамикой стратегического маневрирования»<sup>1</sup>. Д'Авени утверждает:

«Времена рыцарства прошли. Новый кодекс поведения представляет собой активную стратегию разрушения status quo в целях создания неустойчивой череды конкурентных преимуществ. ... Век обнесенных рвами замков прошел. Наступила эпоха быстроты и неожиданности. После стольких сражений трудно повесить на гвоздь доспехи устойчивого преимущества. Но гиперконкуренция, при которой устойчивое преимущество является недостижимым, ныне единственный способ конкуренции».

Как справиться с гиперконкуренцией? Проворство, и еще раз проворство.

## Переопределяющий момент

Бизнес прошел через трудные испытания. Сперва мания Интернет-компаний ... затем их крах. Потом Enron. Затем Andersen. Merrill Lynch. WorldCom. Не говоря уже об Аль-Канде.

Ни конца, ни края. Какие-то из этих событий стали следствием обычного бизнес-цикла. Расширение следует за сжатием. Время, когда «возможно все», сменяется

“ ”

### ТРУДНЫЙ СЛУЧАЙ

«В следующем десятилетии в бизнес-мире будет больше неразберихи, чем в любом другом десятилетии истории ... и скорость перемен будет только нарастать, – говорит бывший председатель совета директоров AOL Time Warner Стив Кейс (который за последние 3 года не понаслышке узнал, что значит неразбериха).

Я верю в это. Особенно мне импонирует употребляемое Кейсом слово «неразбериха». Удачный синоним слову «неопределенность», притом не такой неопределенный. Это слово вбирает в себя всю тревогу и весь тот восторг, что характеризуют нашу эпоху.



### «ЗАПЛАНИРУЙТЕ» ПОКУПКУ ЭТОЙ КНИГИ

Моя любимая книга по менеджменту за последние 25 лет? Легкий выбор.

Генри Минтцберг. «Подъем и падение стратегического планирования.»<sup>2</sup>



### ВЫСОКИЕ СТАВКИ

Отработка приемов работы наших авианосцев не в состоянии помешать следующей группе из 19 террористов нанести разрушительный удар, причем такого масштаба, по сравнению с которым события 11/9 покажутся мелким хулиганством.

Другая игра. Другие (супер-высокие) ставки.

Требуются: Новые инструменты. Новые правила. И (Организационная заповедь №1): Новое проворство.

“ ”

**ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА –  
НАПАДЕНИЕ**

Из *BusinessWeek*: «Прошли те дни, когда для достижения успеха компании вроде Chrysler могли довольствоваться только одним хитом, таким как микроавтобус. «В этой отрасли сильны тенденции по защите своего ключевого сегмента, – говорит Вольфганг Бернхардт, COO Chrysler. Но если все играют в атакующий футбол, а вы – в оборонительный, вы проиграете».

!

**ВЫПУСТИТЬ ГЕНЫ ИЗ  
БУТЫЛКИ**

Экстравагантный писатель Дэвил Юинг Данкан предложил себя в качестве подопытного кролика компании Sequenom. Из его доклада:

«Sequenom поставила на промышленную основу процесс идентификации SNP (single nucleotide polymorphism).

Как мне рассказали, это первый случай, когда живого человека обследовали по полной программе на предмет обнаружения признаков генетических заболеваний.

На горизонте: тест на генетические заболевания, продающийся в Wal-Mart вместе с тестом на беременность».

!

**Я В ШОКЕ**

Есть ли предел?

Видимо, нет. После вступления войск в Ирак 21 марта 2003 года Sony использовала лозунг «Шок и трепет» в рекламе будущей видеоигры.

После протестов общественности, Sony пошла на попятный. Тем не менее, это пример применения принципов новой экономики в полной мере.

периодом, когда в попытке реализовать «неограниченные возможности» некоторые заходят слишком далеко.

Однако ключом к пониманию ситуации, как мне видится, является нечто совершенно иное. Да, многие нарушают закон. Многие становятся жертвами непомерных аппетитов. Все эти злодеи должны сполна ощутить последствия своих деяний, как юридические, так и финансовые. И все же ... за всем этим стоит что-то более значительное.

**ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ИДЕЯ:** Мы находимся в разгаре переосмысления основных идей о сущности предприятий, и даже человеческого существования ... а также о создании ценностей и развитии «карьеры». Все наши горячие споры о деловых «преступлениях» выливаются не просто в разговоры об управлении «активами» и «затратами», но о самом определении этих понятий. И кажущаяся простой задача определения основных терминов становится еще, более запутанной, несмотря на инструкции Комиссии по ценным бумагам и требования к отчетности, установленные Актом Сарбанеса-Оксли<sup>3</sup>.

**Цена вопроса**

До недавнего времени мы жили в мире, в котором «активами» называлось то, что «можно было потрогать». Дымовая труба, конвейер, здания из кирпича и бетона. Затем, довольно неожиданно, мы оказались в мире, где активами, скажем, Martha Stewart Omnimedia<sup>6</sup>, стали вещи наподобие ... «восприятия Марты». Как-то:

Вездесущая Марта = миллиарды рыночной капитализации.

Марта-обвиненная-в-инсайдерских-сделках = много (много!) меньше.

Продолжительность трансформации: несколько дней.

Возьмем Harley-Davidson. «Производитель мотоциклов», да? Так думают государственные статистики. (Власть вещей!) Но бывший CEO Рич Тирлинк считает иначе. Тирлинк затратил годы в споре с воротилами Уолл-стрит касательно определения бизнеса компании. «Я пытался раз за разом втолковать им, – сказал он мне, – что мы не «производитель средств передвижения», мы создаем «стиль жизни». Тирлинк преуспел. В результате, рыночная стоимость компании выросла на миллиарды.

«Производитель мотоциклов». «Создатель стиля жизни». Игра слов? Пусть так, но стоимость такой словесной игры выражается в миллиардах долларов. Подобная «игра слов» является самой сутью нашей величайшей экономической головоломки.

Добро пожаловать в мир, в котором «ценность» (всякая ценность!) заключена в неосознанных активах, в невесомых порождениях ... экономического воображения.

Это не является оправданием двойной бухгалтерии, подтасовки документов или вранья инвесторам. Но это «извиняет» наше замешательство по поводу, того Что имеет значение? Что является реальным? Что такое ценность?

**Наслаждайтесь неразберихой (Ничего другого здесь нет)**

Жизнь очень беспорядочна. (Вот почему для самообразования я читаю беллетристику, а не бизнес-литературу. Большинство бизнес-книг содержат «ответы». Великая литература поднимает великие вопросы.) (P.S. Я надеюсь, что у нас больше вопросов, чем ответов. См. Главу 25: наиболее популярная фраза в лексиконе лидеров – «Я не знаю». Эта та мантра, что подвигает сотрудников-исследователей на великие и захватывающие поиски).

Ричард Фарсон (мой любимый герой) и Ральф Кейес в своей изумительной книге «Выигрывает тот, кто допускает больше ошибок» описывают чудесный эпизод. Некто весьма знаменитый должен был написать очерк о своей жизни для собрания выпускников. Он принялся писать экстраординарную историю о движении от успеха к успеху. Все верно. Он был очень успешен. Затем он спохватился ... и написал следующее:

«Поскольку в колледже у меня не было ни единой «пятерки», я не смог поступить в медицинское училище...

Я работал спасателем, но был уволен в конце лета. Следующая работа – продажа рекламы в «Желтые страницы» – прервалась из-за перелома ноги во время ... катания на лыжах. Это дало мне три месяца на размышления о жизни. Поскольку мне нравилась психология, я подумал, что мог бы стать школьным психологом. Поэтому я поступил в Университет Калифорнии в Лос-Анджелесе для изучения психологии, но был выгнан, поскольку не поладил со своим наставником. Снова в спасатели. Однажды я узнал, что один уважаемый психолог проводит летний семинар в моем родном колледже, поэтому я бросил работу и записался на семинар. Опыт оказался многообещающим. Психолог пригласил меня учиться в Университет Чикаго. Я был так напуган статусом серьезного академического учреждения, что отложил свое поступление на год. Буквально перед получением докторской степени в Чикаго мне предложили место преподавателя сроком на год в Гарвардской бизнес-школе. Я уехал туда в конце года под всеобщее яростное неодобрение.

Конечно, он, так или иначе, совершил все те ... большие дела ... что были описаны в первом варианте его рассказа. Но траектория подъема к этим высотам не была ни плавной, ни предсказуемой.

Остерегайтесь любителей порядка!

Остерегайтесь тех, кто устанавливает «правила» праведного существования, правила, которые (возможно) вознесут вас в ... пантеон Богов.

Так не пойдет! Больше жизни! Наслаждайтесь неразберихой! Немного удачи, и вы сможете восстать из руин неудачной карьеры ... спасателя ... и изменить мир!

Я обожаю жизнь-такой-какая-она-есть.

Поэтому я ...

## Наслаждаюсь неразберихой!

Потому что ...

## Послание: неразбериха!

### Стремитесь к поражениям (Черт возьми!)

Обратите внимание на диалог между Реджисом МакКенной, главным маркетинг-гуру Силиконовой долины, и её легендой, покойным Робертом Нойсом, соавтором изобретения интегральной схемы, сооснователем Intel:

МакКенна: «Очень много компаний потерпело неудачу».

Нойс: «Может быть, недостаточно много».

МакКенна: «Что вы имеете в виду?»

Нойс: «Когда ты терпишь неудачу, это значит, что пробовал сделать что-то новое».

Или, как выразился футуролог Пол Саффо: «Силиконовая долина сегодня базируется не столько на эйфории первых успехов, сколько на руинах первых неудач».

Кевин Келли, автор книги «Вне контроля», говорит об этом так: «Секрет быстрого успеха кроется в неэффективности, скорых, жестоких и многочисленных неудачах».

Если все идет как надо, значит, не происходит ничего нового. Таков закон природы.

Секрет успеха – поражение.

Секрет быстрого успеха – быстрое поражение.

Секрет большого успеха – большое поражение.

Поражение, а не успех, заставляет мир вертеться. Поскольку поражение, как правило, означает, что кто-то вышел за пределы зоны комфорта и попробовал что-то новое ... и проиграл ... и извлек из этого полезные уроки.

Несколько лет назад *Economist* опубликовал список секретов успеха Силиконовой долины. Во главе его значилось: «стремление к риску». Как иллюстрации были при-



### АРМИЯ НАСТУПАЕТ С ПОМОЩЬЮ ДАННЫХ

New York Times сообщает, что пехотный батальон нового образца в армии США будет состоять всего из лишь 270 солдат, что составляет лишь треть от обычного количества.

Солдаты? Оружие?

«Каждый солдат будет представлять собой напичканный ИТ-технологиями сенсор. Эти «сенсоры» (солдаты?) будут поддерживаться 140 внедорожными бронемашинами-роботами.

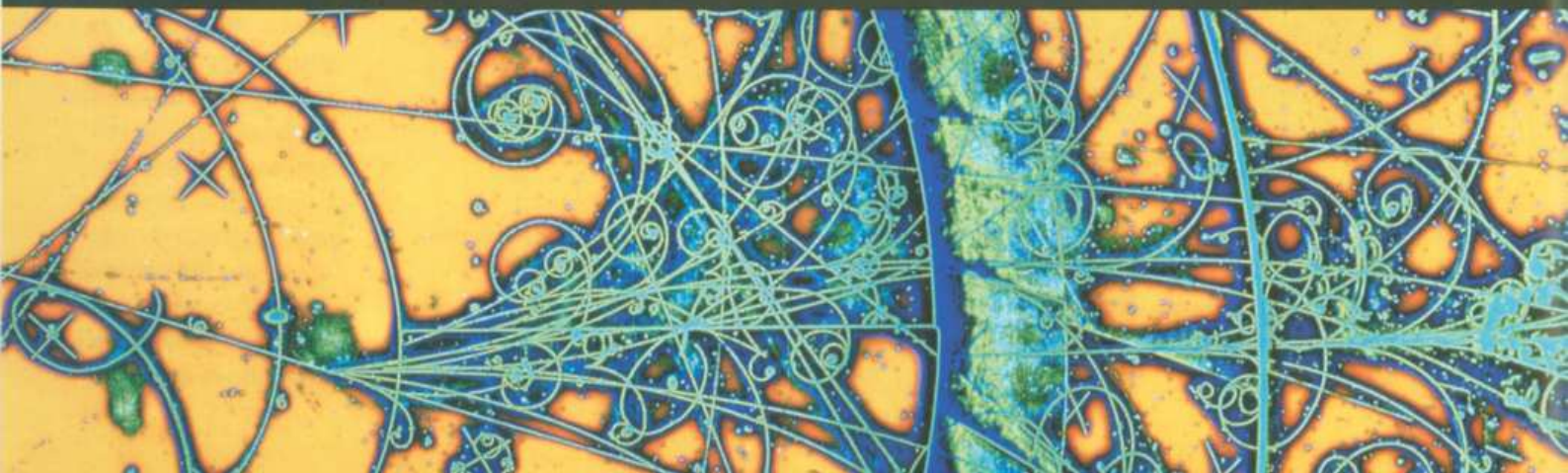


### ТОВАРЫ НА ПОЛКЕ

Из *Investor's Business Daily* за 26 июля 2002: «Обычно, Williams-Sonoma<sup>1</sup> представляет новую коллекцию в начале потребительского сезона, и до следующего сезона особых изменений в коллекции не производится, – рассказывает аналитик Джоан Богукки-Стормс из Wedbush Morgan Securities. – Если товар не соответствовал модным тенденциям, просто устраивали распродажу в конце сезона». Проблема в том, что покупатели теряли интерес еще до окончания сезона. Поэтому компания изменила тактику. Она стала представлять новые товары каждые две недели. То, что не продавалось, немедленно распродалось. «Необходимо приучить покупателя, что у вас все время новый, быстро обновляющийся ассортимент, – говорит Богукки-Стормс. – Прием сработал. Покупатели стали чаще заходить в магазин с целью ознакомиться с новинками, что не замедлило сказаться на результатах Williams-Sonoma.»



**Почти все происходит так быстро, что мы не успеваем латать дыры.**



ведены суммарные результаты 20-ти типичных венчурных инвестиций («ставок»):

- 4 бы обанкротились,
- 6 понесли бы убытки,
- 6 работали бы «нормально»,
- 3 бы оказались бы успешными,
- 1 бы «взяла джек-пот».

Подобная статистика показывает, что шансы на успех равняются 1 к 20.

(ОК, я преуменьшаю. Добавьте сюда «успешных» и получите шансы на успех 4 к 20.)

В очень многих компаниях, и в очень многих неудачных карьерах, правилом №1 было ... избегать любой ценой неудач и связанных с ними расстройств.

Мое мнение: «Неудачи» (вкуче с невероятно смелыми гипотезами и невероятно упорным трудом!) – это то, к чему компании и отдельные люди должны ... стремиться. Любой ценой. Без напряжения ... дикого! ... вам не удастся выиграть главный приз, который называется ... гиперуспех в драке-без-правил.

## Играйте и выигрывайте

В книге «Игра всерьез» гуру инноваций Майкл Шрейдж приводит простой (но глубокий) аргумент. Для тех, кто, руководствуясь интуицией или безотчетным стремлением, стремятся инвестировать в тестирование непроверенных идей, разбитый нос станет обычным делом. Но ... самый акт вступления в драку сильно повышает шансы вхождения в ограниченный круг истинных чемпионов, формирующих черты невероятного завтра.

А те, кто прячет голову в песок? Те, кто использует методы 1980-х и 1990-х, например Kaizen? Те, кто стремится сделать свой продукт «чуть лучше, чем вчера»? Думаю, что они обречены. Все происходит так быстро, что латание дыр не приносит успеха. Только настоящие игроки, хватающиеся за каждую идею, что приходит в голову, если она достаточна сумасшедшая, чтобы в случае успеха изменить мир, имеют шансы на выживание. Многие таких сорвиголов сгорают в огне. С другой стороны, те немногие, кто устоит, приведут нас в эпоху истинного перевоплощения.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Работа на всю жизнь</i> (ключевое слово: <i>карьера</i> )	Жизнь, полная работ (ключевое слово: <i>проект</i> )
<i>Неуклюжая бюрократия,</i> <i>тяжело ковыляющая к успеху</i>	Подвижные альянсы, путь к успеху усеян неудачами
<i>Власть бухгалтеров</i>	Власть изобретателей
<i>Осязаемые активы</i>	Неосязаемые активы
<i>Жизненный цикл</i> <i>длится десятилетия</i>	Жизненный цикл длится месяцы
<i>Технология поддерживает</i> <i>изменения</i>	Технология движет изменения
<i>Отраслевые правила:</i> <i>высечены в бронзе</i>	Отраслевые понятия: следы на песке
<i>Менеджмент по книгам</i>	Импровизация «перепишите е-книгу»



### ВАЖНЕЕ, ЧЕМ УСПЕХ

Томас Миддельхофф, экс-CEO Bertelsmann, Жан-Мари Мессье, экс-CEO Vivendi, Рон Зоммерс, экс-CEO Deutsche Telecom.

Эти трое джентльменов – европейцы. Европе нужны предприниматели! Европе нужно больше Миддельхоффов, Мессье и Зоммерсов.

Урок: Смелые и Честные Видения, которые выходят из-под контроля, предполагающие целостность, важнее так называемых успехов.



### ГЕНИЙ БОЙД

За 36 часов до официального объявления о создании Департамента внутренней безопасности (27 февраля 2003 года) я был в Вашингтоне, где читал лекцию многим будущим лидерам ДВБ.

Моя мантра собравшимся: ПОДНИМИТЕ ФЛАГ «100% ПРОТИВ НУЛЕВОЙ ДЕФЕКТНОСТИ». НЕСИТЕ ЕГО ГОРДО.

Идея такого флага, что развевается над авиабазой Эглин, принадлежит революционному военному стратегу полковнику Джону Бойду, которого некоторые называют самым оригинальным стратегом последнего тысячелетия. Тот же Бойд однажды заявил одному генералу, что слишком мало его летчиков гибнет в тренировочных полетах. Тот же Бойд, летчики которого разбили своих лучше вооруженных врагов в корейской войне.

«Нулевая дефектность» – великий принцип ... в обычных условиях. Но в условиях неопределенности это ... сама смерть. Присоединяйтесь. 100% против нулевой дефектности.





2. Ctrl-Alt-Del:  
разрушения необходимы

## **! Цветные правила...**

- **Власть разрушения!**
- **Разрушение естественно. (В природе.)**
- **Крупные приобретения – глупость.**
- **(Тупой + тупой = очень тупой.)**
- **«На неограниченный срок» – непристойное выражение.**
- **Время сладких увещаний прошло.**
- **Время взять ответственность. Время разрушать.**
- **«Измените правила, пока этого не сделал кто-нибудь другой.»**
- **«Объединяйтесь» для достижения результатов и удовлетворения потребителей.**
- **«Разъединяйтесь» для ... обновления и инноваций.**

---

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы стремимся к консервации. Но прежний порядок обречен.

Мы ценим постоянство. Но «постоянство» – последнее убежище скудного воображения.

Мы практикуем изменения. Но «изменений» недостаточно. (Совсем.)

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Мир, где идея вечных корпораций считается ... сущим бредом.

Мир, где стремление к слияниям похоронено под ... тягой к саморазрушению. (И перевоплощению.)

Мир, где робкая цель «улучшений» (и тенденции к латанию дыр) уступили место ... беззастенчивой приверженности разрушению.





### ПОРА ВЗЯТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

«Я наслаждаюсь разрушением.» Мне легко говорить, да? Но как насчет тех, кто начинает свое дело или только пытается пробиться?

В сущности, эта книга не предназначена главам компаний или гигантских акционерных или частных предприятий. Она предназначена для «глав» проектных групп, состоящих из 5 человек, и руководителей отделов ИТ и HR, по 30 сотрудников в каждом. Как я поясню (точнее скажу, «выступлю с речью») ниже, каждый из нас теперь является большим боссом своей собственной компании АО «Я».

Я искренне верю, что в беспокойные времена руководители всех уровней и в любом возрасте зарабатывают себе на жизнь исключительно посредством разрушения старых и изобретения новых методов, а не просто за счет сохранения и (всего лишь) улучшения старых.

Поэтому берите контроль.  
В любом деле.  
В любом возрасте.  
Правит DYB.Com!

## Слово о слове

«Разрушение» (и глагол «разрушать») – жесткое слово. И все равно я твердо верю, я настаиваю, что для нашего времени это верное слово.

Мы должны «разрушить» устаревшие структуры армии и служб безопасности... которые доказали свою негибкость перед лицом новых гиперподвижных врагов.

Мы должны «уничтожить» робкого конторского раба в том, чья жизнь «прославляется» (или «оплакивается»?) Скоттом Адамсом в его комиксах Dilbert.

Мы должны разрушить барьеры, не позволяющие нам (за редким исключением вроде Dell или eBay) воспользоваться преимуществами новейших технологий.

И так далее. Да ... и так далее. Мы должны уничтожить барьеры повсеместно. В школах, больницах, вооруженных силах, ЦРУ, крупных банках.

Разрушение. Попробуйте это слово на вкус. Покатайте его во рту. Не слишком комфортно. (Ключевое слово.) Не сразу.

## Нормальные люди, безумные заявления. Вторая серия

Эксперт по изменениям Кевин Келли однажды сказал мне: «Значительно проще убить организацию, чем существенно изменить ее». Согласен. Это вызывающее заявление должно стать ясным и четким посланием всем нам ... и нашим организациям. То есть, если действительно проще обойтись без нас ... если проще создать Wal-Mart, чем изменить Sears ... проще нанять 26-летнего фаната Интернета, чем переобучать 52-летнего упряма ... значит ставки невероятно высоки. Необходимость принять перемены (фактически даже больше, чем «перемены» ... значительно больше) является насущной.

### ВРАГ ЗАСТОЯ

Вот что пишет Вирджиния Пострел в книге «Будущее и его враги»: «Наши чувства по отношению к зарождающемуся будущему, говорят о том, кто мы как личности и как цивилизация. Ищем ли мы застоя – регулируемого, управляемого мира? Или выбираем динамизм – мир в процессе постоянного созидания, открытий и конкуренции? Ценим ли мы стабильность и контроль или эволюцию и познание? ... Считаем ли мы, что прогресс требует централизованного планирования, или воспринимаем его как децентрализованный, эволюционный процесс? Жаждем ли мы предсказуемости или наслаждаемся сюрпризами? Два этих полюса, стабильность и динамизм, все сильнее определяют наш политический, интеллектуальный и культурный ландшафты».

Карьера Джека Уэлча в качестве главы GE была блестящей. С точки зрения создания акционерной стоимости этой гордой, легендарной, но (в 1980 году) медлительной компании. Но, не менее замечательным было и то, как он постоянно изменял ... себя и компанию ... до конца пребывания на посту. Когда Интернет заявил о себе в полную силу, Уэлчу уже было за 60, однако он воспринял его с детским энтузиазмом.

По мере того, как Интернет набирал силу, Уэлч провозгласил Новый путь GE. Он назвал его ... DYB.Com. DYB означает «разрушь свой бизнес». То есть подними на воздух эту чертову штуку ... до того, как это сделает конкуренция.

Питер Дракер имеет привычку все понимать правильно. На 20 лет раньше остальных. Я убежден, что он был прав, когда недавно сказал: «Корпорация, какой мы знали ее последние 120 лет, скорее всего не переживет следующие 25 лет. С юридической и финансовой точек зрения, может быть, но не со структурной и экономической».

Кевин Келли – фантазер ... но никак не радикал. Не говоря уже о Уэлче и Дракере. Эти люди – мудрецы. Тем не менее они комфортно (опять это слово) чувствуют себя, употребляя выражения вроде: «проще убить», «разрушь свой бизнес» и «не переживет следующие 25 лет».

Когда нерадикальные люди используют радикальный язык, что бы это могло значить?

Это значит ... пора брать ответственность на себя. Время разрушать.

## Миф о вечности

Едва ли не первое, что вы узнаете на начальном курсе бухгалтерского учета, это «факт» (абсолютно вымышленный), что корпорации «вечны».

Я нахожу это предположение ... самонадеянным.

В 2003 году я считаю это предположение *невыразимо* самонадеянным.

Одним из величайших бестселлеров за последних 20 лет стала книга Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»<sup>3</sup>.

Я считаю идею «построенных навечно» ... оскорбительной.

В 2003 году я нахожу ее ... *непристойно* скверной.

Я знаю Джима и Джерри довольно давно. Я восхищаюсь ими. Я восхищаюсь их исследованием. Но сказать, что мы не сходимся во взглядах, значит не сказать ничего.

Редакция журнала Fast Company в своем комментарии к статье Коллинза «Проблема с «Построенными Навечно» – писал журнал, – «состоит в том, что это романтическое понятие. Крупные компании не способны к продолжающимся инновациям. Успешный бизнес будет все менее долговечным ... Компании будут создаваться для создания какой-либо ценности, но как только ее потенциал истощится, будут исчезать».

Что справедливо для компании, верно и для отдельных карьер. Истинно-большой результат достигается за невероятно короткое время. Шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале пишут об этом в своей удивительной книге «Бизнес в стиле фанк»<sup>4</sup>: «Величие быстротечно, и для корпораций, оно будет все более быстротечным. Конечная цель организации, артиста, спортсмена или брокера состоит скорее в том, чтобы взорваться в яростном порыве создания ценности в течение короткого промежутка времени, нежели в том, чтобы жить вечно.»

Им вторят Уоррен Беннис и Патриция Уорд Бидерман в книге «Организирующий гений»: Великие группы «долго не живут»<sup>5</sup>. (Беннис и Бидерман знают, что говорят. Их обобщение базируется на изучении лучших-из-великих групп, как они их называют: Проект Манхэттен. Первая лаборатория Диснея. Xerox PARC. И ряд других<sup>6</sup>.)

Великие группы. Карьеры. Компании. Куда ни помотришь, модель величия сводится к ... достижению большого результата ... и быстрому уходу. Это наблюдается и в природе. Самые красивые цветы (например тюльпаны) цветут не очень долго. (Герань цветёт вечно. Сказано достаточно.)

(Иногда общественность способствует протеканию процесса. Два самых сильных английских лидера XX века – Черчилль и Тэтчер – были бесцеремонно свергнуты, когда люди решили, что их время истекло. Лидеры перемен ... со временем утомляют своих последователей.)

Орсон Уэллс, в роли Гарри Лайма в фильме «Третий человек» доказал то же и в большом историческом контексте: «30 лет при Борджиа принесли Италии войны, террор, убийства и массовые кровопролития, но произвели на свет Микеланджело, Леонардо да Винчи и эпоху Возрождения. В Швейцарии мы имеем братскую любовь, 500 лет демократии и мира – и что они произвели на свет? Часы с кукушкой».

Конечно, это несправедливо. (Или нет?)

## Построенные для ...

Самым первым из списков «величайших»/«лучших», что так любят деловые издания, является Forbes 100, появившийся в 1917 году. 70 лет спустя, в юбилейном выпуске, Forbes исследовал последующее развитие этих напористых лидеров несравненной экономики нашего государства. Эксперт McKinsey Дик Фостер и его коллега Сара Каплан проанализировали имеющиеся данные с учетом современных реалий. Название их блестящей книги говорит само за себя ... «Творческое разрушение: Почему компании, построенные навечно, работают хуже остального рынка»<sup>7</sup>.



### ПРОСТО РАЗДУМЫВАЯ

Одна из моих любимых компаний последнего времени – Netscape. Или, точнее, одной из моих любимых компаний последнего времени была Netscape.

Netscape: родилась. ... изменила мир... умерла.

Все это за 5 лет.

По моим представлениям, нормально.



### ЭТО В ЛУНКЕ

Тайгер Вудс – лучший игрок за всю историю гольфа (на данный момент). Через 20 лет он будет выступать в соревнованиях ветеранов.

Тайгер Вудс: родился... изменил мир гольфа безвозвратно (и к лучшему) ... приближается к закату карьеры.

Снова: по моим представлениям, нормально.



### МОЦАРТ ВЫЗЫВАЕТ У МЕНЯ РЫДАНИЯ...

Потому что писал столь прекрасную музыку. Потому что умер в 35 лет.

Вот как могло бы выглядеть его надгробие:

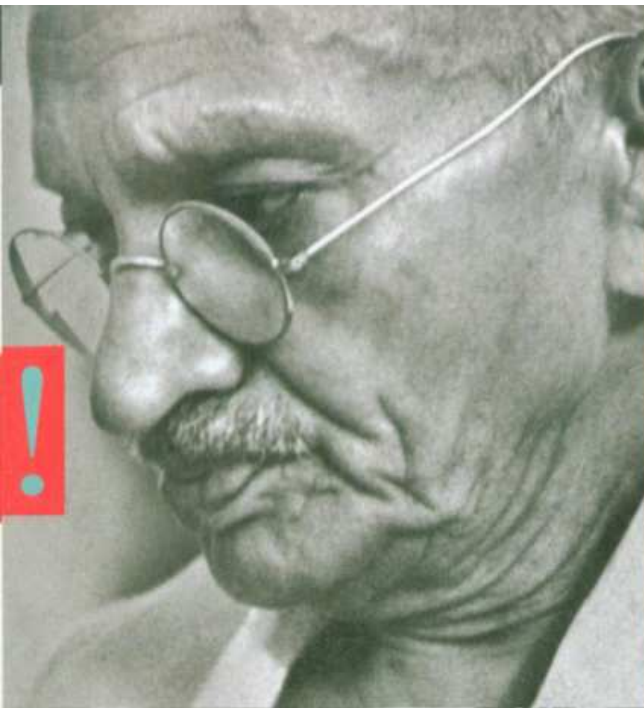
В. А. Моцарт  
W. A. Mozart  
1756–1791

He changed the world.  
He enriched humanity.  
He was only around  
for 35 years.

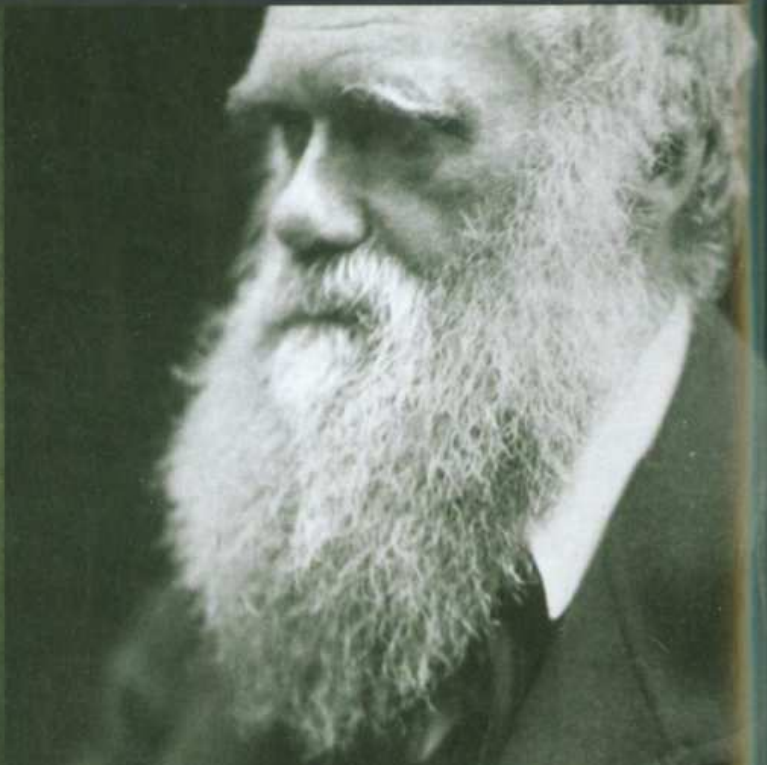
Он изменил мир.  
Он обогатил человечество.  
Ему было всего 35.

Подумайте об этом.





Тихие? Стоические? Едва ли! Потрясшие мир? Аминь!



Читая их откровения, я вспоминал Брандо в «Апокалипсисе сегодня»: «Ужас. Ужас».

Голые факты: из 100 лучших компаний 1917 года 61 умерла через 70 лет. (39 еще живы.) Из 39 выживших лишь 18 по-прежнему входили в сто лучших в 1987. Более того, с 1917 по 1987 эти 18 «счастливчиков» демонстрировали результаты на 20% ниже, чем остальной рынок. За период в 70 лет лишь 2 компании (Kodak и GE) работали лучше, чем весь рынок. Сегодня, еще 16 лет спустя, Kodak также ушла в небытие.

Затем Фостер и Каплан обратились к списку Standard & Poor's 500, впервые опубликованному в 1957 году. Всего-то через 40 лет только 74 компании из 500 все еще были живы, то есть, 426 компаний – более 80% – погибло в бою. Из оставшихся 74, только 12 (2,4%) превзошли рынок в целом за период в 40 лет.

Фостер и его коллеги также провели свой собственный анализ, с еще более убийственными результатами. Вот как обобщила эти данные *Financial Times* в 2002 году: Фостер и его коллеги по McKinsey собрали детальную информацию о результатах деятельности 1000 американских компаний за последние 40 лет. Они обнаружили, что ни один из долгожителей не смог превзойти рынок. *Что хуже, чем дальше компания существует, тем ниже ее результаты.*

Вывод Фостера: «Это всего лишь факт: долгожители работают хуже рынка в целом».

Вот это да! (Или даже: Ой-ой-ой!)

Что, черт возьми, здесь происходит?

Ответ (частичный): задолго до нашей безумной эры большие компании имели неизбежную тенденцию замедляться. И если они не исчезали, то показывали результаты, не вызывающие ничего, кроме ... сожаления.

## Остерегайтесь ... грамотного менеджмента

Может быть, все эти звезды 1917 года просто устали? Может, их руководители ... ошеломленные успехом ... забыли, как управлять? Если бы все было так просто! Профессор Клейтон Кристенсен из Harvard Business School проникает в самую суть вопроса в своей «Дилемме новатора». Ознакомьтесь с его анализом, ... а затем прочтите мою версию:

*«Грамотный менеджмент был наиболее существенной причиной, по которой ведущие компании не смогли удержаться на вершине своих отраслей. Именно потому, что эти компании прислушивались к своим потребителям, активно вкладывали в технологии, обеспечившие потребителей большим и лучшим количеством желанных товаров, тщательно изучали рыночные тенденции и систематически инвестировали капитал в инновации с наилучшим потенциальным возвратом, они потеряли свои лидирующие позиции».*

Еще раз: вот это да! (Или: Бог ты мой!)

Теперь давайте немного перепишем этот абзац. Даю слово, что мои добавления (*курсивом*) абсолютно соответствуют исследованию, приведенному в книге.

*«Грамотный менеджмент был наиболее существенной причиной, по которой ведущие компании не смогли удержаться на вершине своих отраслей. Именно потому, что эти гигантские, бюрократические компании прислушивались к своим гигантским бюрократическим, крупнейшим потребителям, активно вкладывали в минимально инновационные технологии, обеспечившие их гигантских, бюрократических потребителей большим и лучшим количеством тех товаров, которые те уже имели и потому хотели иметь еще больше, и потому, что они тщательно изучали рыночные тенденции, которые всегда говорят: «Делай то, что и всегда, с одним-двумя микроизменениями», и последовательно инвестировали капитал в инновации с наилучшим потенциальным возвратом, такие, которые всегда являются наиболее консервативными, именно поэтому они потеряли свои лидирующие позиции.»*

Я не справедлив? Не думаю. А если и да, то немного.

“ ”

### ВРЕМЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Джон Микльвейт и Адриан Вулридж написали в журнале *The Company*, что скорость выбытия компаний из списка Fortune 500 за 1970-1990 годы возросла в 4 раза. «Далеко не источник комфорта, - писали они, - большой размер стал признаком неповоротливости».

“ ”

### КЛИЕНТ НЕ ВСЕГДА ПРАВ

Грамотный менеджмент - давать лучшим потребителям то, что хотят ... верно?

Верно. И в этом проблема. Говоря словами Клейтона Кристенсена из «Дилеммы новатора»: «Самые эффективные компании ... обладают отлаженными системами для уничтожения идей, которые не по вкусу потребителю. В результате, эти компании с большой неохотой вкладывают средства в технологии разрушения - возможности с более низким возвратом, не нужные потребителю - до тех пор, пока он не поймет, что они ему нужны. Но тогда уже слишком поздно».



“ ”

**В СПИСКАХ НЕ  
ЗНАЧИТСЯ**

Из книги «Ловушка синергии» Марка Сировера, сотрудника Boston Consulting Group и профессора Университета Нью-Йорка: «Когда бывшего председателя комитета по инвестиционной политике Goldman Sachs Леона Купермана попросили привести один пример слияния, который сполна бы оправдал ожидания, тот ответил: «Я уверен, что подобные примеры возможны, но в данный момент я ставлю прочерк». Пожалуйста, перечитайте это. И заплячьте навзрыд.

**ПЧЕЛЫ  
ДЕЛАЮТ ЭТО...**

Возможно, стремление к разрыву столь же естественно, что и стремление к слиянию. Вот что говорит Дэвид Ласеллес, со-директор британского Центра изучения финансовых инноваций:

«Раз уж мы так одержимы манией слияний ... чему мы можем научиться у пчел ... ? Очень простой урок: слияние не свойственно природе. Природные процессы протекают с точностью до наоборот: рост, фрагментация и рассеяние. ... Никакой мании величия, никаких слияний ради слияний. Смысл в том, что в отличие от корпораций, которые становятся все крупнее, ... колонии пчел знают, когда наступает момент, чтобы разделиться на более мелкие колонии, которые быстрее наращивают стоимость... Пример пчел говорит нам о том, что корпоративный мир все делает не так».

**Старая технология = новая ловушка**

Чуть ниже по течению реки от Кристенсена, в Кэмбридже, штат Массачусетс, работает Джим Аттербак, знаменитый профессор в MIT<sup>9</sup> и автор книги «Управляя динамикой инноваций»<sup>10</sup>. Эта книга не оставляет камня на камне от безмозглого подхода, с помощью которого большинство компаний реагирует на травмирующие перемены.

«Принцип, отмеченный во многих исследованных случаях (пишущая машинка, DC-3 и т. д.), состоит в том, что сильные игроки оказывают сопротивление инновационным угрозам, предпочитая и далее укреплять позиции своих прежних товарищей. Это приводит к всплеску производительности и эффективности, но в большинстве случаев это является признаком грядущей гибели».

Аттербак, в числе прочих, приводит пример индустрии электрического освещения, возникшей сто лет назад и представлявшей угрозу дремлющей отрасли газового освещения. Но, столкнувшись с такой угрозой, газовики очнулись от своей долгой дремоты и быстро подняли производительность. Они оказались настолько успешны, что смогли – за очень короткий срок! – заставить многих пионеров электроосвещения выйти из бизнеса. Не стоит говорить, что сегодня наши города освещаются электричеством.

Учат ли такие примеры большие компании хоть чему-нибудь? Не рассчитывайте! Комментарий *Wall Street Journal* о современной фармацевтической отрасли:

«Большинство лекарств не помогает половине пациентов, которым предназначается, эксперты склонны считать причиной тому генетические различия. Технология генетических исследований уже используется ... Но угроза со стороны этой технологии настолько разрушительна для больших фармацевтических компаний – поскольку это может ограничить рынки для многих их дорогостоящих препаратов – что многие из них выступают против ее широкого применения».

Справедливая оценка? Не знаю. Но если принять во внимание все, что я знаю о крупных производителях лекарств с их склонностью к гиперсложности и усиливающимся пристрастием к образованию конгломератов ... и к этим дорогостоящим препаратам ... можно считать такую оценку вполне справедливой.

**Не ответ: гигантомания**

Если вы осознаете, что «грамотный менеджмент» является убийцей успеха, то остается не так уж много, верно? Я не знаю, что «правильно». (Я не настолько самоуверен.) Но я убежден, что знаю, что значит «неправильно». (Настолько я самоуверен.)

Что же неправильно? Во времена, когда требуется гибкость, идти в противоположном направлении ... увеличивать массу, образовывать конгломераты ... ГЛУПО.

Компании ратуют за конгломераты из соображений «эффективности» (избавление от ненужной административной работы) и «синергии» (комбинирование активов компаний для создания новой стоимости). Все выглядит очень красиво ... в теории.

На практике все несколько иначе.

Каждое крупное слияние образует «конгломерат», и чем громче его участники отрицают этот факт, тем больше это похоже на правду. Этому есть причина. По выражению экономиста Джеймса Суroveцки из *New Yorker*, «Конгломераты не работают».

Существуют горы исследований, посвященных проблемам слияний и поглощений. Вывод предельно ясен: большая часть крупных слияний оказывается неудачной. Они не достигают обещанной «эффективности». Они не создают восхваляемой «синергии». Некоторые исследования показывают, что 50% слияний не работает. Некоторые исследования приводят цифры 80% и даже 90%. В одном из последних крупных исследований, проводилось в 2002 году *Business Week*, утверждается, что вероятность неудачи при слиянии («снижения акционерной стоимости») составляет 61%. Ни одно из известных мне исследований не приводит процент успешных слияний выше 50.

# Подсчитаем (1+1=0)

Финансовые результаты 10 крупнейших слияний за 1998–2000 годы

Слияние	год	Стоимость созданная (+) или потерянная (-)
AOL/Time Warner	2001	- \$ 148 млрд
Vodafone/Mannesmann	2000	- \$ 299 млрд
Pfizer/Warner-Lambert	2000	- \$ 78 млрд
Glaxo/SmithKline	2000	- \$ 40 млрд
Chase/J. P. Morgan	2000	- \$ 26 млрд
Exxon/Mobile	1999	+\$ 8 млрд
SBC/Ameritech	1999	- \$ 68 млрд
WorldCom/MCI	1998	- \$ 94 млрд
Travelers/CitiCorp	1998	+\$ 109 млрд
Daimler/Chrysler	1998	- \$ 36 млрд

На 1 июля 2002 года. Из: «Размер – это не стратегия», Fast Company, сентябрь 2002

Подумайте над этим.

Сегодня, в 2003 году, уже не приходится думать над этим долго. Просто почитайте газеты. За один только первый квартал 2002 года новые правила бухучета вынудили компании уменьшить на 1 триллион (да, триллион!) долларов стоимость недавних приобретений. Черт меня дер!

## Частное решение: разъединяйтесь

Подразумеваю ли я, что величие никогда не работает ... что все конгломераты обречены на провал? Не совсем. Вернемся к анализу Фостера-Каплан. Единственная компания из списка Forbes 100, что за период в 86 лет была лучше, чем рынок в целом, это GE, а GE – одна из самых крупных и предрасположенных к приобретениям компания.

Ирония в том, что GE также и, безусловно ... самая разобщенная ... из всех гигантских компаний. Не беспорядочная, а именно разобщенная. GE была основана под знаменем предпринимательского духа Эдисона. И каким-то образом ей удалось сохранить этот дух.

Не так давно Джеку Уэлчу было над чем работать. Но он работал не один. Ему в наследство досталась великая и непокорная организация. Некоторые считают, что до прихода Уэлча GE была немощна. Это не так! Конечно, в 1981 году, когда Уэлч начал свою долгую и яркую карьеру на посту CEO, в GE было очень много бюрократии. В то же время большое число новаторов были счастливы ... и производительны ... вне досягаемости этой бюрократии.

Мне ли не знать. Я консультировал GE тогда ... Луисвилль, Кентукки. Питсфилд, Массачусетс. Рутланд, Вермонт. Во всех этих местах боссы почтительно откликались на требования штаб-квартиры ... но лишь для того, чтобы иметь возможность продолжать идти ... своей собственной дорогой. В глубинке отличительным признаком операций было ... неуважение.

Короче говоря, GE – это саморазрушающаяся компания. Она всегда была такой. И гений Уэлча в том, что он повел ее дальше в том же направлении. (Вспомните: DVB.com.)

Как мне видится, те немногие конгломераты, которые выжили, были очень хороши ... в самозащиты.



## ОБВАЛ ИНДУСТРИЙ

Это случилось не за одну ночь. Это заняло 20, 30, 40 лет. В одной отрасли за другой когда-то могучие империи попадают в бурные потоки и начинают рушиться.

Автомобили. «Большая тройка» в США была неукротима. Потом пришли Honda и Hyundai.

Фьють!

Компьютеры. IBM правит бал, а Питерс и Уотермен подтверждают это. Затем появляются Microsoft, Intel, и т. д.

Фьють!

Телевидение. NBC, ABC и CBS – вот все что нам нужно. Затем появляются кабельные каналы.

Фьють!

Фармацевтика. Крупные компании непобедимы. Затем на свет появляется новая наука и бесчисленное множество био-технологических компаний.

Фьють!

Розница. Sears! Macy's! Kmart! (И тут приходят Gap ... Wal-Mart ... Home Depot.)

Фьють!

Финансы. Wells. Chase. Citi. Но появляются Schwab, Fidelity и дюжина прочих.

Фьють!







## СПЕЦИАЛИСТЫ ДОМА?

При Уэлче GE приобрела свыше 100 компаний. Можете назвать их? Я могу назвать только одну: RCA, та что вернула NBC в лоно семьи. Вывод: все остальные были безмянными, похожими на GE Capital, в частности, в том, что были лучшими в своем деле, среднего размера, специализированными компаниями.



## 7 «БОЛЬШИХ» ИДЕЙ

Рекомендации для размышления над «консолидацией»:

1. Большой + большой = катастрофа. (По статистике.) (Исключение: Citigroup.)

2. Шансы на достижение «проектной синергии» при смешении двух больших «Культур»: 10%.

3. Большой (GE, Cisco, Omnicom) + классный специалист = успех. Если, конечно, вы намерены делать все необходимое для удержания ... лучших талантов.

4. Преимущества размера могут быть достигнуты при значительно меньшем размере, чем кажется.

5. Общий грех: атакуемая большими, средняя посредственность сливается со средней посредственностью. Результат: большая посредственность ... или хуже.

6. При любом размере, если организация налажена и сфокусирована, можно выиграть локально или глобально.

7. Альянсы приносят больше пользы, чем слияния, и являются существенно более подвижными.

## Частные решения (в общем): мир, по Хэмелу

Оригинальный стратег Гари Хэмел составил список секретов жизнестойкости предприятия, которые совпадают с моими воззрениями на организационные изменения. Вот три из его «секретов»:

1. Назначьте «дату продажи». Каждый бизнес должен иметь дату, к которой он либо подтвердит свою ценность, либо будет закрыт.

2. «Приращивайтесь». Покупайте молодые компании, чтобы пополнить великодушных новаторов. (Cisco, GE.)

3. «Выращивайтесь». Возьмите под свое крыло предпринимателей внутри вашей компании. Найдите их и окажите им поддержку в создании независимой компании. Если одно из этих начинаний сработает ... выкупите его обратно (сколько бы это ни стоило!)

Симпатично? А мы только начали.

### НЕСПОСОБНОСТЬ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ

В марте 2003 года в статье для *Financial Times* под названием «Выживают самые подготовленные, а не самые толстые» Джон Кэй писал<sup>12</sup>: «Я слышал это от людей из фармацевтической и оборонной отраслей. От руководителей коммунальных и рекламных компаний. В банках и юридических фирмах. Они все ждут, что их отрасль будет развиваться так же, как производство автомобилей. На все более глобальном рынке стареющие отрасли будут постепенно концентрироваться. Выживет лишь небольшое число крупных компаний.

Со всеми этими аналогиями есть одна проблема. Все, что говорится об автомобилестроении, неправда. Пик концентрации был достигнут в начале 1950-х и с тех пор наблюдается ощутимый спад. Если внимательно посмотреть, небольшие производители постепенно увеличивали свою рыночную долю за счет более крупных. В 1960-е 10 крупнейших игроков держали 85% рынка; сегодня – около 75%.... Уровень концентрации снизился, даже несмотря на то, что слабые фирмы раз за разом становятся объектами поглощений.

С развитием рынков дифференциация постепенно становится все важнее... Успех в автомобилестроении зависит не от размера и масштаба, а от развития конкурентных преимуществ в операциях и международном маркетинге этих преимуществ. То же относится к фармацевтике, оборонной отрасли, коммунальным услугам, банкам, телекоммуникациям и СМИ».

## Частное решение: сливайтесь красиво

Сейчас не время строить замки, окруженные защитными рвами ... а это именно то, чем являются «конгломераты». Время созидать. «Поглощения, – сказал бывший глава Reuters Питер Джоб, – это покупка рыночной доли. Нам необходимо создавать рынки. В этом вся разница.»

Прелестно.

В сущности, я понимаю, что поглощения играют определенную роль. Но они должны следовать схеме, примененной Джоном Чамберсом в Cisco. Джеком Уэлчем в GE. Джоном Реном в рекламном супер-агентстве Omnicom. Такие поглощения не подразумевают приобретение одного неповоротливого гиганта другим, они нацелены на приобретение инноваций. Не «валовые» поглощения, а, скорее, специализированные поглощения, скромного размера и на стадии подъема.

Конечно, встраивание специализированной компании в крупную – нелегкая задача. Поглощения – это вообще нелегкая задача. Зачастую приобретатель растаптывает самые светлые надежды ярких звезд приобретенной компании, и те уходят. Но некоторые компании, например Cisco, научились предотвращать кровопускание и умеют направлять творческий огонь специалистов не только на расширение рыночного пространства, но и на пользу клиентов компании-покупателя.

Другим способом красивого слияния является слияние ... виртуальное. Интернет меняет все! (Как всегда!) (См. Главу 4.) «Виртуализация, – пишет Ричард Розекранц в изумительной книге «Начало виртуального государства<sup>13</sup>», – есть признание того, что территориальный размах не является решением экономических проблем... Экономичес-

# 20 способов саморазрушения

Позвольте мне продолжить с того места, где остановился Питер Хэмел ... с таким же набором идей о превращении вашей компании в машину саморазрушения (читай: самообновления).

1. Установите «дату продажи» для каждой бизнес-единицы.
2. «Покупайте» НИОКР (модель поглощений Cisco-Omnicom). Платите так много, чтобы это заставило вас выжать максимум из приобретения.
3. Нанимайте лучших в мире ... и платите лучшую в мире зарплату.
4. Меняйте ассигнования высших руководителей каждые 36 месяцев.
5. Учредите ОГРОМНЫЙ венчурный фонд. (Как Intel.)
6. Поощряйте бизнес-единицы создавать бесконтрольные отделы ... укомплектованные лучшими сотрудниками ... и ни-на-что-не-годными сотрудниками.
7. Убедитесь, что совет директоров достаточно экстравагантен, (скучный совет = скучная компания.)
8. «Поперчите» программы обучения ненормальными инструкторами.
9. Внедряйте (и исповедуйте) философию «Вверх или вон».
10. С религиозным пылом ищите ... необычных клиентов и необычных поставщиков.
11. Стимулируйте напряжение ... а не консенсус.
12. Себе на замену выберите свою противоположность.
13. Цените результаты ... а не красивые презентации в PowerPoint.
14. Постоянно вводите опытных людей со стороны в руководство компании. Многие из них должны быть из другой отрасли.
15. Разнообразие! (Разнообразие = Изобретательность.) (Точка.)
16. Продайте небольшую долю в ключевых подразделениях посторонним!
17. Продвиньте ключевые подразделения в новые и развивающиеся места.
18. Убедитесь, что в вашей глобальной фирме по-настоящему международная команда руководителей.
19. Уменьшите численность средних менеджеров на 90%.
20. Учредите новую 100% подконтрольную дочернюю компанию (а затем еще одну).



### ХОТИТЕ ПАРИ?

Как попадают гиганты? Но вы не можете представить крушения Wal-Mart или Dell, верно?

Я ощущаю примерно то же. Но вспомним список 1917 года: кто тогда мог представить смерть Big Steel? Крушение Sears?

К моим 30-летним читателям: держу пари, что когда вы достигнете моего возраста, Wal-Mart и Dell будут либо мертвы, либо в упадке.

кий доступ должен прийти на смену увеличивающемуся размеру владений». Размер – тот «старый» размер, как минимум, – больше не нужен. Компании способны достичь преимуществ размера – то есть большей свободы действий – другими средствами, помимо права собственности. Проще говоря, предприятие из одного человека, работающего, не выходя из дома, может находиться в прямом контакте со всем миром и обладать невероятным размером и возможностями – притом не владея вообще ничем.

Вывод: объем и ширина – не одно и то же. Доступ и связи ... сильнее, чем собственность.

### Плохое решение: постепенность

Есть одна вещь, которую вы не найдете ни у Хэмела, ни в каком ином рациональном анализе: «Побеждают медленные и стабильные, делайте один осторожный шаг за раз».

Боюсь, что «осторожные» детские шаги не работают. Для решения проблем, стоящих сегодня перед CEO, требуются большие скачки ... большие планы ... гигантские риски.

Всем приходится сталкиваться с этой проблемой ... которая в буквальном смысле определит судьбу наций. В декабре 2002 года Хавьер Комтес, бывший глава Швейцарского Института передовых исследований и образования, обратился к своим соотечественникам с резким заявлением: «Трудно представить себе швейцарца говорящего: «Я хочу изменить мир» ... Нам следует больше рисковать».

Японцы начинают выражать запоздалые сомнения относительно преимуществ глубоко укоренившегося культурного принципа «не раскачивать лодку». Хидеки Ширикава, химик, один из немногих (что удивительно) японских Нобелевских лауреатов, утверждает, что его страна испытывает гигантское отставание в научной сфере. Он связывает это с заложенной в генах культурой возделывания риса, в которой «уникальность подавляется». Японские ученые продвигаются по службе по принципу старшинства. Они верят в консенсус и, в отличие от американских коллег, не одобряют споры. Ставка на Kaizen («непрерывное улучшение») в японской автомобильной и сталелитейной отраслях отражается на японской науке. Ширикава также отмечает недостаток конкуренции и критического подхода, что резко отличается от практики открытой «экспертной оценки» характерной для науки США. Японский ученый Сиюкуро Манабе говорит: «Чтобы заставить людей соревноваться, нам (японцам) необходимо избавиться от гарантированной занятости».

Швейцария и Япония. Две очень разные страны. Один диагноз: во времена скачкообразных перемен, постепенность становится врагом.

Назвать постепенность «врагом» – не достаточно сильно. Может быть «худший враг»? Это не моя идея. Я позаимствовал ее у начальника медиалаборатории МПГ Николаса Негропonte: «Постепенность – худший враг инноваций». Печальный факт: крупные организации ... по своей природе ... подвержены ей. Неважно, насколько благи их намерения, они редко способны на перемены, необходимые для существования в непредсказуемых условиях.

Поэтому ... появляется Wal-Mart. Все правила меняются. Некоторые из розничных гигантов оказываются совершенно не готовы. Kmart. Montgomery Ward. Bradlees. Некоторые, как Sears, переживают драматический переворот ... и избегают гильотины.

Свыкнитесь с этим: большинство крупных предприятий, которые выживают в противостоянии с новичками, после этого становятся лишь тенью самих себя прежних. Все еще живы. Все еще крупные. Но они более не указывают дорогу.

### РОЗОВЫЙ СЦЕНАРИЙ

От принципов Kaizen к принципу подрезки ветвей: см. стр. 44 о выгодах правильной подрезки.



Некоторые все же пытаются что-то сделать. В 2001 году я присутствовал при выступлении CEO одной из крупнейших финансовых компаний мира. После разговора о революционных изменениях в отрасли и планируемой реакции на них он заявил: «Я не намерен сидеть тихо, чтобы прослыть «Королем Лудильщиков».

Прекрасно. Но так редко.

Как правило, просто нет времени на «улучшения». Делайте выбор. «Улучшать» ... или «разрушить и перестроить». Глас сирены 2003 года неизбежно предвещает последнее.

### Больше чем половинчатое решение: разрушайте, разрушайте

«Разрушить и перестроить» ... таким был (например, и это большой пример) девиз великого американского чуда занятости.

Рассмотрим результаты анализа экономики США. Между 1980 и 1998 годами мы создали невероятные 28 млн рабочих мест. Свыше двух третей этих мест были высокооплачиваемыми, и большая их часть в отраслях, которых до 1980 года не существовало. (Мы опровергли зловещее предсказание Ли Якокки, сделанное им в начале 1980-х о том, что все новые рабочие места будут создаваться компаниями типа Wendy's.<sup>14</sup>) За тот же период Европейский союз, население которого на треть больше населения США, умудрился создать 4 млн рабочих мест.

В чем разница между 29 млн и 4 млн помимо очевидных 25 млн? Ответ, в основном, содержится в двух простых уравнениях (хотя суть и не проста).

$$+29 \text{ млн} = -44 \text{ млн} + 73 \text{ млн}$$

$$+4 \text{ млн} = +4 \text{ млн} - 0 \text{ млн}$$

Американцы получили 29 млн рабочих мест, имея мужество ... зачастую бесцеремонно ... уничтожить 44 млн других рабочих мест. В General Motors. В Ford. В Sears. В Chrysler. В AT&T. В IBM. Затем мы заменили эти 44 млн рабочих мест на 73 млн. других рабочих мест. В Microsoft. В Dell. В CNN. В Genetech. В Amgen. В Fidelity. В Charles Schwab. Европейский Союз получил свои мизерные 4 млн, ничего не уничтожив и лишь добавив 4 млн новых рабочих мест ... в общественном секторе. (Некоторые интерпретации и того хуже. Есть мнение, что миллионы мест в частном секторе были уничтожены с целью продолжать содержать сотрудников государственного сектора.) (Неужели Европе, Боже упаси, требуется Ньют Гинрич?<sup>15</sup>)

Совет (важный): если вам не хватает мужества уничтожить рабочие места, вам никогда не удастся создать рабочие места в большом масштабе.

Я говорю так потому, что я ... ФАНАТИК РАЗРУШЕНИЯ.

### Америка = перевоплощения

Получается, что Америка есть суть разрушение, неутомимость, изобретательство, перевоплощение. Вот почему около 400 лет назад мы «ушли из города» – т.е. Англии – и отправились на неизвестный материк. (Где жили драконы.) Вот почему, примерно 200 лет назад, мы снова «ушли из города» – то есть из Новой Англии – и отправились на Запад. (Где были горные тропы.) Американизм = неутомимость.

Вот почему многие из нас сегодня ощущают похожее нетерпение. Тягу к разрушению идеалов прошлого, к пресловутым енотовым шапкам, к первооткрывательству. Стремление сбросить оковы конторского рабства. Взять ответственность за свою жизнь. Изобретать заново. Перевоплощаться.

Это будет непросто, как это не было просто для отважных семей в знаменитых повозках Conestoga<sup>16</sup>, что сквозь засуху и пыль равнин шли к тогда еще практически



### СПРОСИТЕ СЕБЯ...

Да, да ... вот вы ... 42-летний менеджер, руководящий процессом пересмотра системы материальных потоков в подразделении из 200 сотрудников.

Спросите себя: будете ли вы «совершенствовать систему», чтобы «воспользоваться преимуществами Интернета»? Или же вы изобретете мини-Dell ... оригинальную и революционную модель цепи поставок ... которая своим нахальством нагонит на людей страх?

Это ваш выбор.

(Черт возьми.)

Подумайте об этом.

(Как следует.)



### ЕЩЕ ОДНО ВАЖНОЕ СЛОВО

Среди моих любимых героев есть австрийский экономист Джозеф Шумпетер, автор знаменитой фразы о том, что экономический успех является следствием «вспышки творческого разрушения».

«Вспышка» (как и «разрушение» как и «творческое»): безупречное слово для объяснения жизненно важной концепции.



**НА ЗАПАД, КАК МОЛОДОЙ**

В 1966 году я повторил путь первопроходцев Запада, когда оставил свой дом на Восточном побережье, чтобы приступить к несению службы во флоте в Порт-Хунеме, в 65 милях к западу от Лос-Анджелеса. Кончилось тем, что я провел в Калифорнии 35 лет, 8 месяцев и 21 день. Когда я, наконец, вернулся на Восток, я нисколько не сожалел о том, что остался без калифорнийской напористости или калифорнийского смога. Но мне было тяжело расставаться с идеей «Том-в-Калифорнии». С идеей нового старта и собственного становления.

**НОВЫЙ Я**

Неожиданно выясняется, что стремление к перевоплощению является довольно универсальным.

В частности (что не так уж мало), обратите внимание, как активно дети - и взрослые - из всех культур пользуются вымышленными именами и ролями в Интернете. Этот «банальный», детский феномен на самом деле приводит к важному умозаключению: Возможность играть с новыми самостями никогда еще не была так реальна.

недоступным горам. Даже если в конце пути не всегда было золото, там – почти всегда – была возможность для преобразования. Для нового старта. Нового самоощущения.

Изучим пример США:

**Правительство.** 13 независимых колоний превратились в 50 независимых штатов. Федерализм (перенос власти в штаты и округа) в США жив и здоров и имеет размах, практически неведомый во всем остальном мире.

**Религия.** У нас значительно больше, чем в любой другой нации, яростно конкурирующих сект и конгрегаций. Потому что мы соревнуемся ... во ВСЕМ. В бизнесе. В спорте. Даже в делах духовных.

**Бизнес (но не только).** Мы сохраняем наше высочайшее уважение к новым начинаниям – выскочкам, скидывающим элиту с ее пьедестала. Впоследствии, как только новички становятся элитой, мы работаем, как черти, чтобы скинуть их. (Скиньте ее: Марта Стюарт.)

Короче ... мы вечно в какой-нибудь заварушке. Деремся ради драки.

**Изменение политической экономии организаций**

Если вдуматься, то драка – главное во всей американской истории – это вопрос управления. Кто управляет? Как? В какой степени? Порядок против свободы.

То же относится к компаниям. В конце концов, каждая организация есть более или менее нация в себе. Некоторые организации являют собой экономический эквивалент Китая (Wal-Mart), другие – Монако (Tom Peters Company). В том и другом случае наши «ненормальные» времена требуют организационных навыков и стратегий, отличных от тех, что были удачны в более спокойные времена ... когда отрасли состояли из небольшого числа известных конкурентов. Эра чистых олигополий подошла к концу.

Мне кажется, олигополисты были социалистами своего времени. Новые времена требуют появления более резвых предприятий, которые я называю демократами свободного рынка (тех, кто верит в свободную демократию, а не сторонников известной партии). Я уверен, что только демократы свободного рынка смогут выжить.

**Вечный вопрос «управления»**

Работая над этим трактатом о разрушении и переосмыслении бизнеса, я наткнулся на две книги, которые заставили меня взглянуть по-новому на сущность управления.

Первая – блестящая биография Джона Адамса, написанная Дэвидом МакКаллоу, история о том, как Адамс сотоварищи спорили о человеческой природе и методах управления ею. Высказывались разные точки зрения. (Мягко говоря.) Гамильтон ратовал за централизацию, стандартизацию, твердую и стабильную валюту. Джефферсон выступал за децентрализацию, широкую демократию, приверженность аграрным, предпринимательским идеалам. С тех пор джефферсонцы и гамильтонцы находятся в состоянии борьбы. (К сведению: Гамильтон погиб на дуэли.)

Второй книгой было творение Гарри Уиллза «Неизбежное зло: история американского недоверия к правительству». Уиллз во многом повторяет МакКаллоу и начинает с описания базового отношения американцев к институту государства:

«Правительство в лучшем случае воспринимается как неизбежное зло, с которым мы вынуждены мириться, понимая его необходимость. Мы хотим его в как можно меньшей, поскольку, когда эта мера превышена, это мгновенно приводит к исчезновению тех или иных свобод».

Полностью согласен!

О сущности управления идет речь в любой книге по менеджменту! Применительно к нации. Или ... проектной команде из 7 человек, занятой изменением бизнес-процессов.

## Контрасты!

## СОЦИАЛИСТЫ «СТАРОЙ ЭКОНОМИКИ»

## ДЕМОКРАТЫ СВОБОДНОГО РЫНКА «НОВОЙ ЭКОНОМИКИ»

Сохранять	Разрушать
Продвижение изнутри	Приветствовать «чужаков»
Кумовство	Творческий наём
Осторожность в высказываниях	Свобода мнений
Превалирует политкорректность	Процветает несогласие
Пожизненное правление	Ограничение сроков правления
Черепахи	Зайцы
Старшинство	Меритократия
«Жди своей очереди»	«Вверх или вои»
Централизация	Децентрализация
Планы штаб-квартиры (Одно правительство = один способ)	Дивизионы («Штаты») у руля (50 Штатов = 50 лабораторий)
Защита истеблишмента	Свержение истеблишмента
Уважение администраторам	Почет предпринимателям
Окапывание	Изобретение заново
Защита	Атака
Зажравшаяся штаб-квартира	Скромная штаб-квартира
Руководит центр	Власть у периферии
Равная оплата	Плата по заслугам
Тщательная выверка шкалы оплаты	Щедрое вознаграждение лучших
Изоляция несхожести	Демонстрация несхожести
«Чем больше, тем лучше»	«Чем лучше, тем лучше»
Пессимизм	Оптимизм
Томас Гоббс	Джон Локк <sup>17</sup>
Садизм	Мазохизм
Страх	Жажда
Избегание неудач	Одержимость успехами
Стремление к единообразию	Стремление к совершенству
Лучшие методы	Новые методы
Монохроматическое мышление	Цветные сны
«Работает хорошо»	«Вышибает мозги»
Тишина. Покой. Стабильность.	Безумие. Шум. Тряска
Полиция	Юристы
Иоганн Брамс	Боб Дилан
Уильям Генри Гаррисон	Тедди Рузвельт
Прелесть старины	Радость новизны
Планы	Действие
Готовься. Целься. Огонь	Готовься. Огонь! Целься
Порядок и послушание	Беспорядок и неповиновение
Закручивание гаек	Окна, распахнутые настежь навстречу «Вспышке творческого разрушения»



## ШАПКИ ДОЛОЙ!

Charles Schwab!

Они меняют «фундаментальную стратегию» каждый год или два. Они избавляются от своего (славного) прошлого. Они любят новые технологии. Они ... наслаждаются переменами.

Schwab побеждает. Благодаря своему ... непостоянству. Своей ... полной готовности повернуть на 89,5° и пойти новым путем ... все разом, как по команде. Если необходимо. (Зачастую это необходимо. Примерно каждые 24 месяца.)



## КРАСОЧНЫЙ КОММЕНТАРИЙ

По образованию я инженер. Меня учили мыслить логически: «Это черное. Это белое».

С годами я понял, что реальный мир выглядит по-другому. В реальном мире нет спасения от фундаментального конфликта между стабильностью и изменениями. Между порядком и свободой. Между объединением и разъединением.

Означает ли это, что нам суждено жить в мире, который ни черный, ни белый, но окрашен в тот или иной оттенок скучного и тоскливого серого?

Нет! Альтернативой черно-белому является не серый, а Technicolor - все цвета! Пусть мир сияет всеми цветами радуги!



**ПАРАДОКС**

Чтобы справиться с терроризмом, мы вынуждены поставить под сомнение некоторые из тех самых свобод, что мы защищаем в этой войне с террором.

Это ли не парадокс? Это ли не высокая ставка?

**ПЕЧАЛЬНЫЙ ФАКТ (РАСШИРЕННАЯ ВЕРСИЯ)**

Большие организации имеют добрые намерения. Вот только их багаж тянет их ко дну. В начале 2003 года я присутствовал на совещании руководителей большой компании ... испытывающей большие проблемы.

Высший уровень – умницы из умниц. Они понимают трудность ситуации. (И знают, что шансы на спасения покоятся на дне Марианской впадины.) И все равно, язык обсуждения был весьма умеренным. Куча новых «программ», но каждая погребена в сложных алгоритмах и сопровождается соображениями вроде: «Мы пробовали это еще в 19.. году, и ничего не вышло». Мне редко доводилось столь отчетливо наблюдать перлы, являющиеся следствием пребывания в истеблишменте.

Удачи!

Предпочитаем ли мы вариант Гамильтона, то есть взять имеющийся процесс, устранить недостатки, сделать его «более эффективным» и «управляемым»? Или мы более склонны к шутковскому духу Джефферсона, в соответствии с которым, все, что есть сейчас – «чушь собачья», и нам необходимо думать совершенно в другом направлении и преобразовать мир, а не просто заниматься повышением «эффективности»?

Такова эта вечная борьба – перетягивание каната, важнейшее и нескончаемое противостояние – между консервацией и изменениями. Какая сторона, в конце концов, победит? Ответа нет. Или, скорее, ответ в том, чтобы осознать, что ответа нет.

**ЕЩЕ РАЗ КОЛЛИНЗ СО СВОЕЙ ТРЕСКОТНЕЙ**

В своей последней книге «От хорошего к великому», Джим Коллинз восхваляет «скромных, спокойных, сдержанных и даже застенчивых» лидеров, которые только якобы и способны на большие перемены. Примеры прилагаются.

Прекрасно, Джим.

Эксперт по психологии управления Майкл Маккоби и я часто спорим друг с другом. Но не в этот раз.

Майкл недавно писал о лидерах, что это «эгоисты, чародеи и рискованные парни с большим воображением». Его примеры: Карнеги, Рокфеллер, Эдисон, Форд, Уэлч, Джобс, Гейтс.

Можно было бы добавить Мессье, Миддельхоффа, Эбберса и Лэя. Все равно, список Майкла мне нравится больше, чем список Джима.

Как-то на борту самолета я настолько разволновался по поводу «тихих» и «застенчивых» лидеров, что принялся яростно строчить на обложке детектива, который читал тогда. Вот что я смог впоследствии разобрать из своих каракулей:

Т. Пэйн / П. Генри / А. Гамильтон / Б. Франклин / А. Линкольн / Ю. С. Грант / У. Т. Шерман / М. Л. Кинг-мл. / М. Ганди / Д. Стейнем / У. С. Черчилль / М. Тэтчер / Пикассо / Моцарт / Коперник / Ньютон / Д. Уэлч / Л. Герстнер / Л. Эллисон / Б. Гейтс / С. Болмер / С. Джобс / С. МакНили.

**Обещание розового сада**

Изменения неизбежны. Разрушение – это требование сегодняшнего дня.

Да, я получаю удовольствие от разрушения.

(Вы уже свыклись с эти словом?)

Все же ... остается важнейшая нерешенная дилемма: организация против дезорганизации. Порядок против беспорядка (хаоса, свободы). Даже когда мы стремительно движемся по направлению к одному из концов спектра, мы должны принимать в расчет всю сложность взаимоотношений порядка и беспорядка.

Для изучения вопроса переместимся из области высоких материй ... в скромный розовый сад. В книге «Живая компания» Ари де Гюс, бывший пионер сценарного планирования в Royal Dutch/Shell, предлагает следующую садовую аналогию:

«Каждую весну садовник в розовом саду оказывается перед выбором, как подрезать розы. Судьба сада зависит от этого решения. Если вы хотите иметь самые крупные и самые красивые розы в округе, обрезание должно быть масштабным. На каждом розовом кусте необходимо оставить максимум три ветви. ... В этом состоит политика низкой терпимости и жесткого контроля. Вы заставляете растение максимально использовать имеющиеся ресурсы, направляя их все в «ключевой бизнес». Однако, если год окажется неудачным (поздние заморозки, нашествие тли), можно потерять главный стебель или даже весь куст! Масштабное обрезание является опасной политикой в непредсказуемой среде. Таким образом, если природа может сыграть с вами злую шутку ... вы можете выбрать политику высокой терпимости. Вы оставите на каждом кусте большее число ветвей. Не будет самых крупных роз, но будет хороший шанс иметь розы каждый год. Этим вы также достигнете постепенного обновления кустов. Короче ... щадящее подрезание ... преследует две цели: 1) вы сможете лучше

НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЙ КОНТЕКСТ

адаптироваться к непредсказуемой среде; 2) это приводит ... к постоянному обновлению кустов. Политика щадящего подрезания, безусловно, требует больше ресурсов ... лишние побеги отнимают питательные вещества ... у главной ветви... Но в непредсказуемой среде такая политика делает розу здоровее... Терпимость к внутренним слабостям, по иронии судьбы, позволяет розам дольше быть сильными».

Я не садовник. И, тем не менее, я нахожу этот пассаж – по крайней мере, после третьего, четвертого, пятого, шестого или седьмого прочтения – одним из самых глубоких стратегических организационных посылов, что мне приходилось встречать за 35 лет занятий этим вопросом.

## На пути к ... разрушению

Вспомним большую идею Клейтона Кристенсена: «Грамотный менеджмент» – это причина №1 (!) (туз червей), по которой большие компании терпят неудачу. Потому что, слишком часто, «грамотный менеджмент» подразумевает большие, важные бюрократические громады ... укомплектованные большими, важными, бюрократизированными сотрудниками ... обслуживающими больших, важных, бюрократизированных потребителей ... и сотрудничающими с большими, важными, бюрократизированными поставщиками.

Настало время изменить это все. Решительно.

Пора разрушить то, что мы есть. (Новые технологии ... и новые угрозы ... отличное тому подспорье!)

Пора строить заново.

Пугающее время. Веселое время. И то, и другое в равной мере. В моменты решительных изменений всегда так.

Цель этой главы: Заставить вас почувствовать мое разочарование ... почувствовать мою злость в отношении сил порядка, которые продолжают иметь влияние в беспорядочные времена. А затем заставить привыкнуть ... на словах и на деле ... с РАЗРУШЕНИЕМ!

Мантра: лелейте НЕПОСТОЯНСТВО ... лелейте ВЗЛЕТЫ ... лелейте ... НЕУЧТИВЫХ КОЛЛЕГ (потребителей, поставщиков, сотрудников) ... лелейте РАЗРУШЕНИЕ!

Послание: правит РАЗРУШЕНИЕ! Разрушайте, чтобы создать. Научитесь любить слово РАЗРУШЕНИЕ. Или ... (или = ничемность).

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

*Слуги триумфа стабильности* Господа правила нестабильности

*Холите и лелейте то, на чем вы состоялись* Взорвите (продайте) то, на чем вы состоялись.

*Станьте крупнее!* Будьте проворными!

*Достигайте преимущества посредством (долгосрочных) приобретений* Достигайте успеха посредством (временных) альянсов

*Приобретайте БОЛЬШИЕ ВЕЩИ* Приобретайте ... КЛАССНЫЕ ВЕЩИ\*

*Учитесь \_ Помните \_ Почитайте \_ Лелейте* Разучитесь... Забудьте ... Оторгните ...Изобретите заново

“ ”

### ПРОДОЛЖЕНИЕ (НЕ) СЛЕДУЕТ

Цитата из книги «Творческое разрушение» Дика Фостера и Сары Каплан: «Трудность кроется во врожденном конфликте между необходимостью ... контролировать текущие операции и потребностью ... создавать такую среду, в которой бы новые идеи расцветали, а старые умирали в положенный срок... Мы уверены, что большинство корпораций не сможет работать так же или лучше, чем рынок в целом, если только не откажутся от предположения о бессмертии».

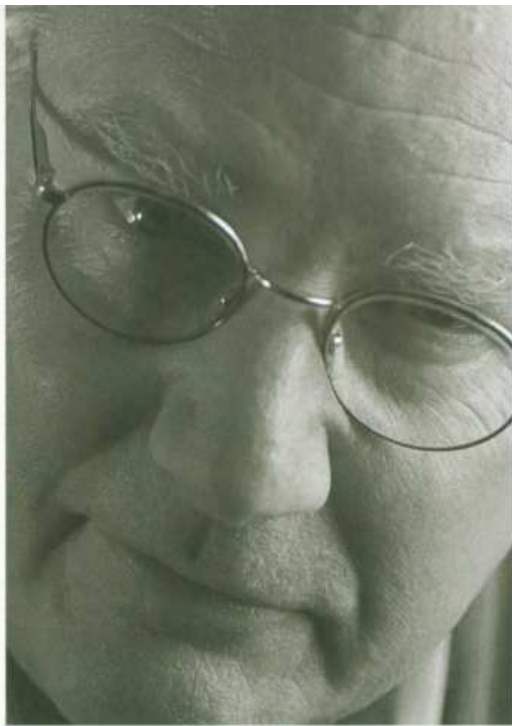
!

### ВСЕГО 1%

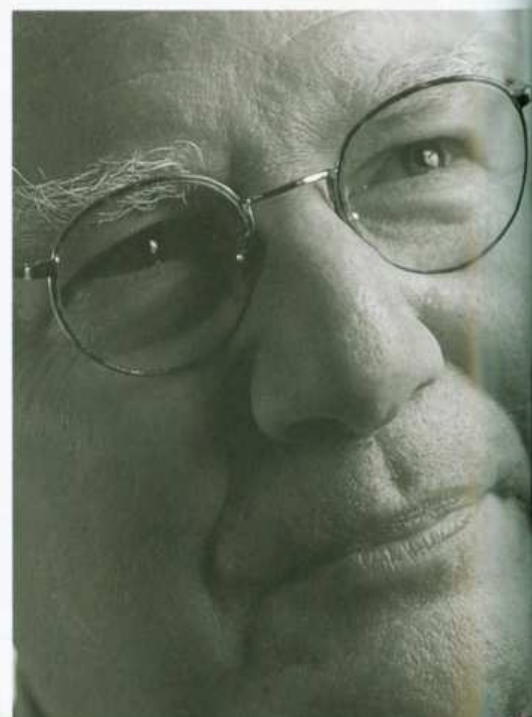
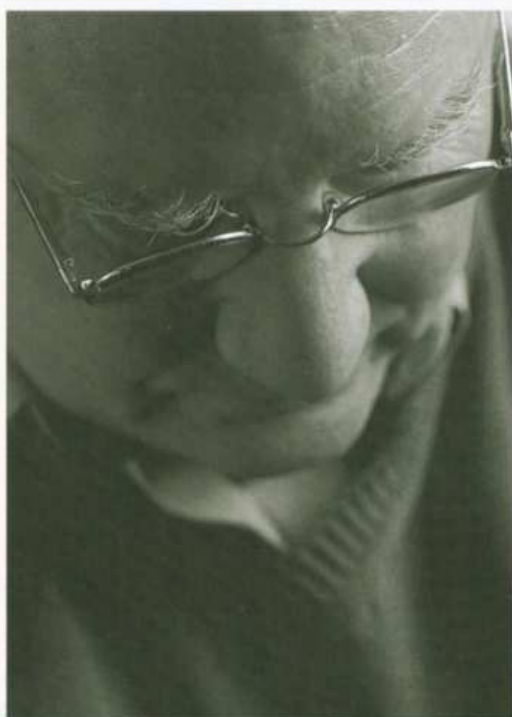
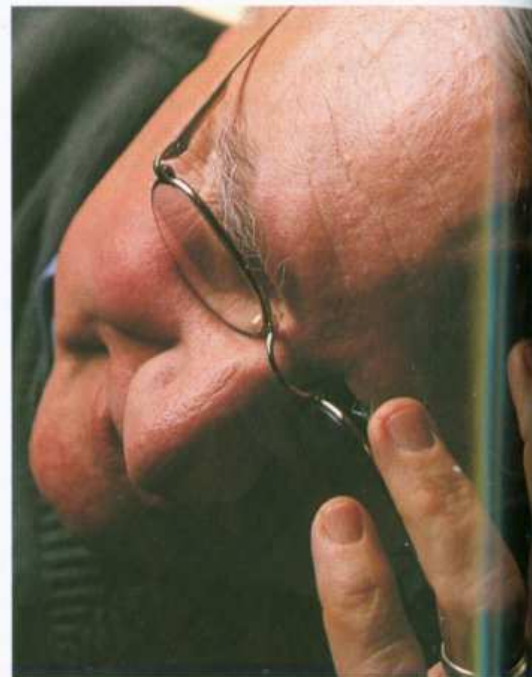
Лишь одна из 100 лучших компаний 1917 года на протяжении следующих 86 лет работала лучше, чем рынок в среднем. Не так уж впечатляет.







Новые  
технологии  
меняют все...  
практически  
все.




# НОВЫЙ б!знес НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Современный компьютер уже более полувека с нами. Но до начала или середины 1990-х он оставался вспомогательным инструментом и не особенно влиял на стратегию предприятий. С появлением Интернета и в результате бурного развития телекоммуникационных технологий изменилось все. В буквальном смысле за одну ночь.

Фактически, несмотря на возникающую то тут, то там неразбериху и разочарования последних двух-трех лет, мы всего лишь в начале информационной революции. Во времена всеобщей дискретности компании-мастодонты уже не сияют столь ярко. Равно как и успешные 40-летние менеджеры среднего звена. Напротив, начальники и иерархи стремятся выжить и яростно защищают свои владения, приговаривая, что «и это пройдет».

Едва ли...



3. На перепутье:  
катаклизм белых воротничков

## **! Цветные правила...**

- Работы для белых воротничков, как мы ее знали, больше нет.
- Ваша работа полностью изменится за 15 лет (если повезет).
- «Старой» бюрократии (читай: небоскреbam, полным бюрократов) пришел конец.
- Новое офисное программное обеспечение = домкрат для мозгов.
- «Бюрократ – это дорогостоящий микрочип.»
- «Не владей ничем, если можешь.»
- Немыслимое становится мыслимым. Нет: вероятным.

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы стремимся «повысить результативность офисной работы» ... тут и там. Вместо этого мы должны уничтожить бюрократические процессы и бюрократические структуры – и построить их заново, на новой основе.

Мы суетимся, пытаемся укрепить последние бастионы «гарантии занятости». Вместо этого пора осознать, что пожизненной карьеры в одной и той же компании больше нет.

Мы концентрируем усилия на развитии своих «рыночных преимуществ». Вместо этого следует культивировать единственное ценное качество – глубокое понимание того, что возможно все.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Кончину конторских рабов вместе с их монотонным, не приносящим удовлетворения трудом.

Обычную карьеру, состоящую из 10 различных позиций ... в 5 разных компаниях ... в 3 разных отраслях.

Работу, дарующую невероятную свободу действий тем, кто обладает силой и смелостью для создания нового неба и новой земли.

Возвращение уверенности в собственных силах: Я ЗДЕСЬ ГЛАВНЫЙ!



“ ”

**КОРОТКОЕ  
ЗАМЫКАНИЕ**

Автоматизация продолжает набирать силу. Вот что написала *New York Times* в связи с открытием нового завода IBM по производству чипов: «В ходе 500 операций, которые длятся 20 дней, рука человека не прикасается к изделиям. Толщина устанавливаемых на чипы микросхем более чем в тысячу раз тоньше человеческого волоса. Люди нужны лишь для надзора за работой систем, устранения ошибок и тонкой настройки производственного процесса для достижения большей эффективности».

!

**ЭТО Я-ТО ЭКСТРЕМАЛ?**

**98,5%! Вы можете спросить, верю ли я в это или просто пытаюсь запугать вас до полусмерти?**

**Ответ:** Я верю в это. И я пытаюсь запугать вас до полусмерти.

Я не люблю гипербол. Если я делаю экстремальное заявление ... то лишь потому, что столкнулся с экстремальным примером. А когда я сталкиваюсь с таким примером ... я спрашиваю себя: **ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?** Я всегда придерживаюсь фактов, пусть экстремальных, но фактов.

В моем понимании, «экстремизм» – это стандарт. (Время такое.)

**Фактор 98,5%**

Пенсионер, бывший когда-то профсоюзным лидером в порту Лондона, рассказал моему коллеге Ричарду Кингу, что для разгрузки лесовоза в 1970-е годы требовался труд 108 рабочих в течение 5 дней.

**540** человеко-дней. (Изнурительного труда.)

Это Примерно тогда начало происходить то ... что назвали «контейнеризация».

30 лет спустя, на рубеже столетия (и тысячелетия), когда груженое лесом судно приходит в те же доки, в том же порту, его разгрузка, по словам ветерана-докера, требует труда 8 человек в течение одного дня.

**8** человеко-дней. (Более того, эти синие воротнички теперь в основном выполняют работу белых воротничков с применением компьютеризированных контроллеров.)

В итоге: **98,5%** снижения трудозатрат синих воротничков при выполнении масштабной задачи.

Когда я привожу подобную статистику, будь то в далекой от морей Омахе, штат Небраска, или в порту Дубаи (Арабские Эмираты), никто не удивляется. Каждому известно, какой эффект имела контейнеризация для работы доков ... точно так же все понимают значение погрузчиков для работы склада ... или роботов в автомобилестроении.

Добро пожаловать в революцию синих воротничков. Плавали, знаем. Не так ли?

**Синие белые воротнички**

В каком-то смысле мир синих воротничков уже не имеет большого значения. Лишь очень немногие – по крайней мере, в развитых странах – связаны с ним. В США три четверти населения заняты в сфере услуг. Но и эта цифра не точна, поскольку более 80% занятых на производстве производством не занимаются. Это бухгалтеры, юристы, инженеры, снабженцы, финансисты и кадровики. Бухгалтер, работающий в *Caterpillar*, рассматривается статистикой как занятый на производстве. Тот же труд в *Airborne Express* или *DHL* будет отнесен к сфере услуг. Разницу видят только статистики.

Правда в том, что мы беспокоились по поводу производительности труда рабочих более ста лет, или по крайней мере со времен Фредерика Уинслоу Тейлора, чьи исследования времени и характера рабочих операций помогли произвести революцию в производительности труда. Следующая волна безумия началась в 1980, когда американцы поняли, что японцы обставляют их в судостроении, сталеварении, автомобилестроении, и даже в производстве полупроводников.

До сих пор – от Небраски до Дубаи – мы уделяли мало внимания производительности труда белых воротничков. И в этом смысле мир синих воротничков важен. Поскольку произошедшая в нем революция в скором времени произойдет и в сфере конторского труда.

Все внимание обращено на мир белых воротничков. В этом состоит истинная



**Добро пожаловать в революцию синих воротничков!**





### НА ПЕРЕПУТЬЕ

Это важно. Не подумайте, что я, Том Питерс, самозванный эксперт, читаю здесь лекцию для необразованных масс. Я, Том Питерс, в первую и главную очередь, читаю лекцию сам себе.

Дни лекторов, этих «говорящих голов» менеджмента, проводящих семинары в больших залах гостиниц, сочтены.

Передо мной проблема белого воротничка на перепутье стоит так же, как и перед вами.

Доказательства? Рассмотрим пример IBM. Одним из множества глубоких изменений было недавнее перенесение большей части обучающих программ из аудиторий в компьютеры. В результате было сэкономлено ни много ни мало четверть миллиарда долларов в годовом исчислении. Более важно: сотрудники, обучающиеся посредством компьютера, добиваются большей удовлетворенности потребителей, нежели те, кто сидит в классах. И это большое дело, поскольку в сфере обучения сотрудников IBM всегда была лучшей из лучших. Более того, современное программное обеспечение для обучения – пустяк по сравнению с тем, что будет через каких-то пять-десять лет, когда поколение, выросшее, играя на компьютерах, начнет свою профессиональную карьеру.

природа новой программной революции. Она не имеет отношения к привлекательности сайтов (успешных или провалившихся), а подразумевает тщательное, рутинное переосмысление и автоматизацию процессов труда белых воротничков внутри компании и у ее партнеров.

### Фактор 100 квадратных футов

Сделайте 3,5 шага. Это примерно 10 футов. Повернитесь на 90°. Сделайте еще 3,5 шага. Это еще 10 футов. Повторите еще дважды. Так вы опишете площадь размером в 100 квадратных футов ... что меньше, чем средняя спальня для гостей!

*100 кв. футов. Такова площадь, необходимая для хранения запчастей на заводе OptiFlex компании Dell Computer, который производит 80 000 сделанных на заказ компьютеров ... в сутки.*

*100 кв. футов. Невозможно поверить.*

Много лет назад, будучи студентом MBA в Стэнфорде, я научился высчитывать EOQ (экономичный размер заказа), то есть объем запасов материалов, необходимый для обеспечения определенного уровня продаж и преодоления организационной жесткости. (То есть чем хуже процессы, тем больше должны быть запасы).

*100 кв. футов делают из EOQ посмешище.*

*Истинное понимание «фактора 100 кв. футов»: Dell устранила из своей расширенной цепи поставок все бюрократические проволочки.*

# 100 футов<sup>2</sup>

### Возьмитесь за свою цепь поставок

Мой коллега однажды спросил: «Том, в чем состоит истинное определение руководителя среднего звена?» Я сказал: «Понятия не имею». Он сказал: «Это такой человек, чья власть может быть измерена по его способности не подписывать что-либо».

То есть, мы говорим: «А этот Дик Джонс – влиятельный мужик. Мой проект лежит у него на столе уже две недели, и ни слуху, ни духу».

Забавно? Возможно.

Трагично? Уверен.

Правда? Без сомнения.

Именно здесь вступает в действие фактор 100 кв. футов. В Dell горы бумаг не лежат на столе у Дика Джонса или кого еще и двух секунд ... или двух минут ... или двух часов ... или двух дней. Не говоря уже про две недели. В мире Dell стратегические и тактические решения, в которые вовлечены все ее партнеры, принимаются со скоростью света.

Вот как это работает в Dell: вы заказываете у них одну тысячу терминалов, указывая, что хотите получить их как можно скорее (КМС)<sup>1</sup>. Затем песчаная буря где-то в северной Мексике приводит к задержке доставки. Компьютерная система цепи

поставок изучает запасы тех производителей, кто находится в пределах вашего радиуса доставки. Система обнаруживает, что хотя терминалов вашей модели в данный момент нет на складах, имеются терминалы большего размера, каждый на \$100 дороже. Она тут же вступает с вами в контакт, сообщает о мониторах большего размера и предлагает скидку \$50 за штуку (плюс доставку), если вы согласны.

Смысл? В прежние унылые дни, скажем, 1998 года, этот процесс потребовал бы принятия «стратегического решения о цене» и трех или четырех уровней среднего руководства. Ныне принятие «стратегических решений» осуществляют микропроцессоры ... и делают это за наносекунды.

Результат? Счастливый клиент! Невероятная эффективность! И уничтожение практически всех работ для белых воротничков на среднем уровне – посредством цепи поставок Dell! (Главная причина того, что Dell за последнее десятилетие наголову разбила такие компании, как IBM, бывшую Compaq и Hewlett-Packard.)

## Домкраты для мозгов

*Хлам.* Это слово использует гуру технологий Майкл Шрейдж для обозначения всех этих бизнес-процессов, всех лишних движений, характерных для мира белых воротничков. По словам Шрейджа, «коэффициент трения огромен!»

Это словесная версия. Визуальную можно найти в комиксах Скотта Адамса Dilbert, десятилетиями являющихся самым популярным бизнес-чтивом. Из Dilbert мы узнаем, что даже в 2003 году буквально все «бизнес-процессы» состоят в основном из хлама, то есть кучи дерьма.

И мы обучаем свои кадры на этом вздоре!

И наше оружие состоит из стройных рядов аббревиатур. Например: E.R.P. (планирование ресурсов предприятия), ASP. И т. п. Смысл понятен: новое программное обеспечение белых воротничков есть не больше и не меньше, чем домкрат для мозгов. Цель подобных программ в удалении хлама из бизнеса и из жизни конторских рабов. Нас с вами. Используя самые последние технологии, Wal-Mart смогла столь существенно поднять производительность офисного труда, что, по некоторым оценкам, это прямо и косвенно составило чуть ли не треть общего роста производительности труда в США в 1990-е.

Освобождая системы от захламления, вы не просто «повышаете производительность», пусть и сильно. Это ведет к полному переосмыслению фундаментальных основ функционирования отрасли, и отраслей, с ней связанных. Освобождение от хлама – не история «улучшений». Это сага о системной переоценке ценностей.

## eLIZA & Co.

Говоря о революции белых воротничков, мы подразумеваем замену клерка за \$35 000 в год, занятого рутинной работой в банке или страховой компании, микрочипом. Самые последние разработки позволяют с помощью процессора ценой в \$239 заменить менеджера за \$150 000 в год, в подчинении которого прежде находился клерк за \$35 000.

Одна из таких разработок – проект eLIZA.

Этот крупнейший из проектов IBM связан с разработкой артефакта – «искусственного разума». Продукты eLIZA предназначены для лечения сломанных компьютерных систем посредством создания совершенно новых решений ... из тех, что ранее невозможно было представить. Пойдя еще дальше Deep Blue, знаменитого шахматного компьютера, eLIZA представляет собой настоящую ... мыслящую машину нового поколения.

Я не эксперт в этой области. Но как обычный наблюдатель знаю достаточно,



## ВЫБРОСЬТЕ НЕНУЖНЫЕ ЧИПЫ

Дэн Салливан, консультант и тренер, определяет катаклизм белых воротничков так: «Бюрократ – это дорогой микрочип». Покойный Билл МакГоуан, глава MCI в годы ее невероятного роста, выразился аналогично: «Руководитель среднего уровня – это переключатель в цепи человеческих сообщений».

“ ”

## ФИНСКИЙ СТИЛЬ: БУДЬТЕ «НА СВЯЗИ»!

Вниманию заросших плесенью начальников: глядите в оба, не то технологии перешагнут через вас.

Вот что говорит Ристо Линтури, финский гуру в области мобильной связи: «Руководители в финских компаниях никогда не выключают телефоны. Потребители ожидают быстрой реакции... И если не дозвониться до начальника, вы принимаете решения самостоятельно. Руководители, которые хотят влиять на принятие решений своими подчиненными, должны держать телефон включенным».

Хотите узнать больше о том, как информационные технологии помогают избавиться от хлама (и начальников)? Прочтите «Умные шайки»<sup>2</sup>, блестящую книгу Ховарда Рейнгольда.



чтобы с уверенностью утверждать: что касается искусственного разума, то разработки типа eLIZA – это вполне ... реальная вещь.

Следующие 25 лет приведут к резкому развитию искусственного интеллекта и связанных с ним информационных технологий.

*Последствия для человека?*

# Поразительные.

*Последствия для организаций?*

# Поразительные.

## СУТЬ ДЕЛА

Рассмотрим применение ЭКГ для диагностики инфаркта. Шведский ученый Ларс Эденбрандт создал довольно примитивную программу, а затем сравнил ее возможности по чтению ЭКГ с возможностями опытных докторов. Он попросил Ханса Олина, главного кардиолога госпиталя Университета Лунда, дать заключение по 2240 ЭКГ, половина которых принадлежала пациентам, перенесшим инфаркт. Потратив массу времени, Олин правильно опознал 620 из 1120 инфарктов. А программа Эденбрандта? Компьютер легко побил доктора Олина, распознав 738 из 1120 инфарктов.

Доктор Атул Гаванде, который ссылается на исследования Эденбрандта в своей книге *Complications*<sup>1</sup>, также рассуждает о результатах ста исследований в области искусственного интеллекта (ИИ). (Мы помним, что большинство технологий ИИ еще очень примитивны.) Результаты исследования таковы:

«В большинстве случаев мышление машины было равным или превосходило человеческое».

Смысл: вашего доктора можно заменить микропроцессором. Так же, как и нас с вами.

## Все хуже, чем вы думаете

Позвольте сделать предположение: *как минимум 80% работы белых воротничков, в ее нынешнем виде, либо исчезнет совершенно, либо изменится до неузнаваемости... в ближайшие 15 лет.*

То есть труд 35-летнего работника в 2003 году не будет иметь ничего общего с его же трудом в 2018-м, когда ему будет 50.

Мне легко рассуждать? Я как раз один из тех гуру менеджмента, чьи книги продаются благодаря экстремистским заявлениям, но кто не несет никакой ответственности, если они не сбываются.

Возможно. Но этого не скажешь про Джеффа Иммеля, CEO General Motors. Аналитики с Уолл-Стрит изучают каждое сказанное им слово, поэтому он ... очень аккуратен в выражениях. В интервью в начале 2002 года Джефф заявил, что 75% административной и офисной работы в GE будет «оцифровано» (посредством микропроцессоров и компьютерных сетей) в течение ... 3 лет.

(Боже правый!)

Я говорю: 15 лет. Глава GE говорит: 3 года.

Вспомним о «факторе 98,5%». Я не вижу причин, по которым снижение затрат на 98,5%, ранее произведенное в мире синих воротничков, не может быть осуществлено в мире белых воротничков.

В вашем... и моем мире.

## На экспорт: ваша работа

Микропроцессоры и компьютерные сети заменят многих из нас. (Возможно, даже меня.) Но это не единственная тенденция. Развитые страны в последние 20 лет переводят труд рабочих за границу. Сначала труд рабочих переместился из США в Корею. Из Кореи на Тайвань, оттуда – на материковый Китай, в Индонезию и Индию.

А теперь... мы делаем ... в точности то же самое... пересекая параллели и меридианы... с работой белых воротничков.

Компьютерный гуру Майкл Дертузос сказал в 1999 году, что Индия в скором времени увеличит свой ВВП на \$1 триллион за счет переноса туда 50 миллионов позиций белых воротничков стоимостью \$20000 каждая. И это не преувеличение. Уже сегодня авиакомпании, банки, страховщики и прочие перемещают громадное количество работ ... от бумажной рутины до продвинутого программирования ... в такие места, как Бангалор и Хайдерабад, который уже сейчас некоторыми признается вторым по

величине (после Силиконовой долины) центром программирования в мире. Сеть спутников делает Бангалор и Хайдерабад столь же близкими ко мне, как и моего коллегу в соседнем офисе ... в центре Чикаго или Майами.

И это лишь первый шаг. Зарплаты индийцев растут (так же, как зарплаты корейских рабочих 20 лет назад), и следующая фаза экспортного цикла белых воротничков уже началась. Не так давно, к примеру, компания Aetna стала производить существенное количество рутинных операций ... в Гане. То есть, применительно к экспорту занятости белых воротничков, Гана по отношению к Индии есть то же, чем Индонезия была по отношению к Корее в процессе переноса труда синих воротничков из одной развивающейся страны в другую.

### Пристегнитесь – мы едем по бездорожью

Занятости белых воротничков в прежнем виде больше нет. Подобная трансформация неприятна и болезненна. Но она происходит ... с невообразимой силой.

Все наши привычные виды деятельности будут реформированы – *полностью* – в ближайшие 25 лет. Гарантии занятости, которые были у последних трех или четырех поколений, больше не будет.

Тем лучше. Я осознаю, насколько обескураживающими эти изменения являются. Особенно, если вам больше 35 лет и если ваша рука с детства не привыкла к джойстику или мышке. Но ужасно это или нет ... деваться некуда.

Помните: *избежать этого нельзя.*

### Мир плоских организаций

Организационная структура компаний – не единственное, на чем отражаются последствия революции белых воротничков. То же касается и наших рабочих мест.

Еще сто лет назад американцы жили на фермах. За 50 лет все большее их число перебирались в города... и начинали работать на фабриках. Затем, еще через полвека, люди покинули фабрики и нашли работу в небоскребах.

Теперь, в начале XXI века, эра небоскребов также подходит к концу. Посмотрите на Силиконовую долину. Это пространство плоских, малоэтажных зданий. И место расположения плоских, относительно слабо бюрократических организаций.

Помните историю Sears против Wal-Mart? Хотите увидеть, как это выглядит? Взгляните на эти две фотографии.

**Фото №1:** Небоскреб на берегу озера Мичиган в Чикаго. До недавнего времени этот бегемот в сто этажей служил штаб-квартирой Sears и прекрасным ее олицетворением. Сто уровней громоздкой бюрократии, поставленных друг на друга.

**Фото №2:** Неопределенной формы приземистое здание в Бентонвилле, штат Арканзас. Здание, плоское как блин... из которого ведется управление империей Wal-Mart.

Башня Sears выглядит, как сама Sears: иерархическая, бюрократическая, медлительная, скованная древними процедурами. Здание Wal-Mart выглядит, как сама Wal-Mart: Плоская. Быстрая. Расторопная. Никакого хлама.

Вывод: высокие башни ... с их привычной работой белых воротничков ... скончались по дороге.

### Бесплотное предприятие

Организации (традиционно твердокаменные) становятся бесплотными. Микрочип за \$239 заменяет собой все больше рабочих мест. Индийцы и ганцы забирают все больше рабочих мест. Практически вся работа отдается на сторону: Фармацевтические исследования. Обслуживание клиентов. HR. Финансы. Логистика. И...

«Мы владеем всей интеллектуальной собственностью, – говорит Джим МакДон-



### БОТИНКИ НАПРОКАТ

Форест Гамп, великий непризнанный гуру управления, предвосхитил появление бесплотного предприятия: «Не владей ничем, если можешь. Даже ботинки возьми в аренду».



### БЕЛЫЕ ВОРОТНИЧКИ СХОДЯТ НА ЗЕМЛЮ

Осмелюсь утверждать ... пусть это прозвучит несколько оскорбительно... что разрушение ВТЦ 11 сентября 2001 года имело символическое значение, выходящее за рамки гнусного акта терроризма. А именно: эпоха большого количества людей, влпхнутых в высокие башни, завершилась.

Люди все еще работают в высоких башнях. Но мы уже никогда не будем воспринимать ни этих людей, ни их работу по-прежнему.



Высокие башни ... с их привычной работой белых воротничков ... скончались по дороге.



нелл, вице-президент Hewlett-Packard. – Мы отдаем на сторону все прямые трудозатраты.»

Насколько бесплотным может быть предприятие? Я могу легко себе представить в 2020 году глобальную компанию с оборотом в \$10 млрд.. из семи постоянных сотрудников. Согласен, выглядит как преувеличение. Но я все более легко могу вообразить невообразимое. Никакая мысль не может быть чересчур возмутительной!

## Ничто не является невообразимым! Вообразите это!

*Кто мог представить несколько лет назад, что ... в марте 2002 года ... Интернетом будут пользоваться 157 млн людей ... только в США?*

Возможно все.

Все вероятно.

Вы готовы?

Перемены наступают, и наступают быстро.

Всего один вопрос стоит перед организациями и отдельными людьми: бороться с переменами ... или схватиться за поручни и получить удовольствие от езды?

Мой совет: наслаждайтесь собой!

Пока не поздно!

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Небоскребы</i>	Малозтажки
<i>Бумага</i>	Силикон
<i>Тошнотворные совещания</i>	Виртуальные команды
<i>Планирование, планирование и еще раз планирование</i>	Сделать. Испробовать. Поправить. И быстро
<i>Борьба за стабильность</i>	Дикие и чокнутые – привычное явление
<i>Моя должность</i>	Мой вклад
<i>90% всей работы – рутина</i>	Всю рутину делают микропроцессоры
<i>Одна и та же тусовка</i>	Сеть контактов постоянно расширяется
<i>Четкие границы организации</i>	Плавающие организационные альянсы
<i>Товары живут годами</i>	Товары меняются каждую неделю
<i>Бухгалтерский учет</i>	Инновации
<i>Наемные работники</i>	Талант



#### КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ...ВАШЕЙ РАБОТЫ?

Не верите мне? Поверьте Стивену Хоукингу, которого некоторые называют самым умным человеком на земле. В интервью немецкому журналу *Focus* он сказал: «Если человечество не усовершенствует себя посредством корректировки нашего генетического кода за счет внесения изменений в ДНК, мир будет захвачен компьютерными роботами».

Вот-вот! Я говорил о роботах, которые отнимут у вас работу. Он говорит о роботах, которые захватят весь мир.




#### ЗАРПЛАТА ЭПОХИ ПЕРЕМЕН

Не все перемены в мире белых воротничков являются пугающими. Некоторые из них всего лишь ... запутанные.

Пример: По сообщению *Business Week*, в начале 2002 года безработица в США была на 2 процентных пункта выше, чем на пике деловой активности. Обычно подобная ситуация должна была привести к резкому падению зарплат. Но не в этот раз! Реальный рост зарплат в этот период был наивысшим, начиная с 1960-х. Революция белых воротничков – это то, что мы в состоянии пережить.

Компании используют рецессию как оправдание избавления от «лишних» рабочих, при том что своих ключевых сотрудников они ценят более чем всегда.



**4. Информационные  
технологии меняют все:  
кто не успел, тот опоздал**

## **! Цветные правила...**

- Интернет меняет всё. (Всё = Всё). Примите его. Полностью. Одно из двух. (Третьего не дано.)
- Идея: вы или едете, или остаетесь. Нельзя быть слегка беременным. Пользуйтесь чужой глупостью! Если конкуренция вынуждает вас экономить на ИТ-проектах, удвойте усилия! (И бюджет тоже!)
- eКоммерция – не просто игра технологий. Это игра людей, игра во власть и в политику.
- Это политика, болван!
- «Гиперссылки разрушают иерархию!»
- Интернет позволяет мечтать о том, о чем мы раньше и подумать не могли!

## **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы урезаем ИТ-бюджеты и откладываем «большие проекты» до лучших дней. Но единственной дорогой вперед и спасением от экономической депрессии является полная приверженность ИТ.

Мы рассуждаем о «технологическом буме» (и сопутствующих «технологических провалах»), как если бы все это уже осталось в прошлом. НА САМОМ ДЕЛЕ НЕВЕРОЯТНЫЕ ИТ-ПРИКЛЮЧЕНИЯ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТСЯ!

Мы стремимся «воспользоваться преимуществами» Интернета для наших «бизнес-моделей». Взамен мы должны переосмыслить эту бизнес-модель таким образом, чтобы она была движима – внутренне и внешне – посредством Интернета и могущества всеобщей связи.

## **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Компания 2005 года: это «организация» из 300 человек. Штатных сотрудников шестеро: CEO, CFO, вице-президент по альянсам и три координатора супер-проектов. 294 человека – независимые подрядчики. Одному из них 19 лет, и это его первая компания. Другому 42, и это его 9-е место работы. Компания не имеет «штаб-квартиры». Все сотрудники «мобилизованы» (радиосвязь, мобильный телефон) до зубов.





### ХОД КОНЕМ

Цитата из книги Business 2.0: «Вообразите шахматную партию, в которой после полудюжины ходов все фигуры остаются на своих местах, но возможности фигур изменяются случайным образом. Кони становятся слонами, слоны – ладьями... Технология делает именно это. Она размывает границы отраслей. Вдруг откуда ни возьмись появляются новые конкуренты. Скромные водители коричневых грузовиков становятся новоявленными экспертами по логистике».

## Web<sup>1</sup>: все или ничего

Я не эксперт. (Извините.) Не одержимый фанатик. (Слишком измучен.) Не ношу розовых очков. (Слишком стар.) И все же я уверен: мир Интернета = всё.

Готовясь к выступлению на технической конференции, я состряпал в PowerPoint один-единственный слайд, в котором обобщил все свои Web-убеждения.

*Web как способ перевернуть ... ВСЕЬ ... ваш бизнес с ног на голову.*

*Web как способ связи для ... ВСЕХ ... ваших материальных потоков.*

*Web как «паутина», которая переопределяет... САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ОТРАСЛИ, ... в которой вы работаете.*

*Web как ПОСЛЕДНЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ масс-пром-производителям в B2B.*

*Web как ... МОГИЛЬЩИК ДРЯБЛОСТИ, ЛЕНИ, НЕЭФФЕКТИВНОСТИ, БЮРОКРАТИИ, ОТСУТСТВИЯ ВНИМАНИЯ К КЛИЕНТАМ.*

*Web как ... ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ СПОСОБ СУЩЕСТВОВАНИЯ.*

*Web = ВСЁ. (От НИОКР до послепродажного обслуживания.)*

*Web сохраняет ваши ... ФОКУС НА ТОМ, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ... и отправляет на свалку все остальное.*

*Web – это доступ для всех и каждого в мир совершенства во всем ... В КАЧЕСТВЕ СОСЕДА И ПАРТНЕРА ПО БИЗНЕСУ.*

Таков потенциал. Если кто-то в ваших краях доберется туда первым, по вам справят поминки ... быстрее, чем вам кажется.

## Web: полезный словарь

На той же конференции я предложил следующий перевод некоторых избитых, но (увы) необходимых жаргонизмов, которые используют для описания Web-пространства:

*Свободный от бюрократии* = плоская организация, полное отсутствие хлама и BS<sup>2</sup>. (Вспомните «фактор 100 кв. футов».)

*Системно-интегрированный* = единая цепь спроса и предложения (от первого поставщика до последнего потребителя), сплоченная и не содержащая трения.

*Интенсивное использование Интернета* = все операции через Интернет.

*Основанный на знании* = открытый доступ ... к чему-угодно ... для кого-угодно ... для каждого сотрудника ... для всех членов цепи спроса-предложения (сетевой эквивалент лозунга «людьми, для людей...»)

*Вне времени и пространства* = все что угодно, где угодно, когда угодно ... со скоростью света и с удобством для всех участников.

*Мгновенно реагирующий* = демон скорости!

*В центре фокуса потребитель* = клиент всегда прав! Клиент главнее всех! Клиент – мера всех вещей.

*Возможна массовая кастомизация<sup>3</sup>* = каждый товар и услуга быстро создается с учетом конкретных, своеобразных и неотложных пожеланий клиента.

Даже после «перевода» эти слова все еще отдают жаргоном. Тем не менее они подчеркивают основную идею Web-возможностей:

Web = ВСЁ. (Или ничего.)

## PowerPoint

Пару лет назад я был докладчиком на гигантской конференции по поводу e-Коммерции. Я нервничал, поскольку выступал перед людьми, которые знали предмет разговора значительно лучше меня. Решил начать с того, что удивить их как можно сильнее.

Я уверенно вышел и произнес: «Все вы работаете над проектами огромной стратегической важности для ваших компаний. Предполагаю, что 75% из вас потерпят неудачу, ваша карьера будет разрушена, а проект не достигнет потенциала».

Так я завладел их вниманием.

Затем изложил свои соображения при помощи двух слайдов.

Слайд №1. e-Коммерция – это не игра в технологии! Это отношения, партнерство, организационная и коммуникационная игра, возможная благодаря технологиям.

Слайд №2. Эффективные B2B или цепь поставок через Интернет невозможны в шестиступенчатой организации с дефицитом доверия и коммуникационными преградами.

Другими словами... *Это политика, болван!* Остерегайтесь ошибки: все дело во власти. И банальном ее перераспределении.

## Наступление рая откладывается: кому вы верите?

Ознакомьтесь с взглядом на Web-нирвану, предложенным журналом *Red Herring*: «Когда сотрудник Джо в компании X запускает Интернет, он попадает на ее домашнюю страницу. Там он общается со всем сообществом компании X – потребителями, сотрудниками, дистрибьюторами, поставщиками, производителями, консультантами. Портал напоминает собой My Yahoo для компании X и связан с сетями тех, кто хоть как-то ассоциирован с компанией X... Основной трюк в том, что сотрудник Джо, бизнес-партнеры и потребители не обязаны находиться на рабочем месте. Они подключаются с помощью мобильных телефонов, карманных компьютеров, пейджерсов или через домашние системы».

Мне нравится это. Беда в том, что большинство традиционных компаний от этого очень далеки. Фактически, многие компании начинают заново окатываться как раз в тот момент, когда они могли бы оказаться впереди своих более застенчивых конкурентов. Камень преткновения: подобное видение требует, чтобы мы *доверяли* сотруднику Джо при его доступе к информационным активам всей «цепи поставок». Короче, мы не доверяем Джо в 9,95 случаях из 10, поэтому все вышеописанное звучит, как глупая шутка.

## Мертвая земля «баронов»: враги наверху

Мой друг провел три года в попытках внедрить изощренную систему SAP<sup>1</sup> в европейской розничной сети британской международной компании. Он очень старался. Привлек лучших консультантов. (Лучших.) Увы, результат оказался незначительным.

В чем проблема? Все дело было в суперструктуре компании. Стоит внедрить SAP как следует ... и бумаги уже не будут лежать на столах часами, днями, неделями и месяцами, дожидаясь одобрения. В данном случае зараза проникает на самый верх: стоит внедрить SAP как следует ... и вы устранили основу традиционной власти «местных баронов»: г-на Италия, г-на Германия, г-на Англия, г-на Швейцария и т. д. А эти бароны не собирались тихо расставаться со своими местами.

Грустно и смешно. Внедрение контейнеризации (помните: 108x5 к 8x1) сопровождалось жестокой схваткой ... с профсоюзами. В том случае восстали «низы» организации. В данном случае «верхи» – вице-президенты и их ближайшие сподвижники – стоят перед лицом угрозы со стороны новых технологий. Борьба против SAP R/3 обращает верхушку иерархии в заклятых врагов больших перемен.

Как со всем этим быть? Важный совет: занимайтесь ... политикой ... серьезно. Очень серьезно. Это не «технологическая игра». Это игра с людьми, игра во власть, в политику. Технологии дают возможность. Но их недостаточно. Второсортная технология и первоклассное внедрение дают лучший результат, чем первоклассная технология и второсортное внедрение.

## Альтернатива: сотрите «контроль» (Alt: Del Ctrl)

Конечно, эффективность Интернета зависит от перераспределения политической власти. Более того, в общем и целом, речь идет о другом образе жизни. Авторы The Cluetrain Manifesto говорят об этом так: «Гиперссылки разрушают иерархию!»



### 2 БАЛЛА ИЗ 10 – ЭТО ПЛОХО

В одном из интервью меня попросили оценить, насколько удачно крупные компании занимаются «информатизацией предприятий».

Мой ответ: по 10-балльной шкале ... примерно на 2. Многие из них используют новые инструменты. Но очень немногие подошли к этому вопросу, взяв по-настоящему «чистый лист», переосмысливая свои операции сверху донизу на основе совершенно нового свободного от трений способа коммуникаций, принятия решений и действий.

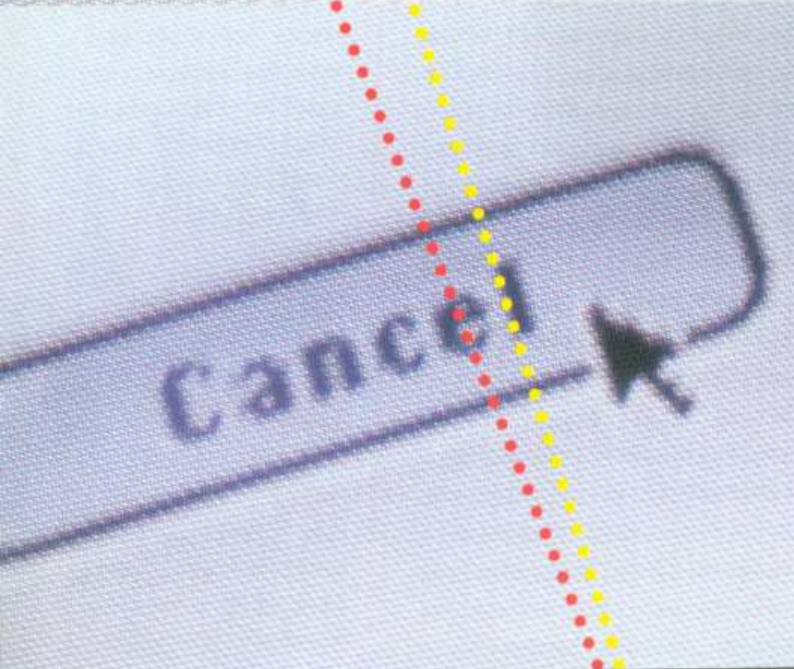
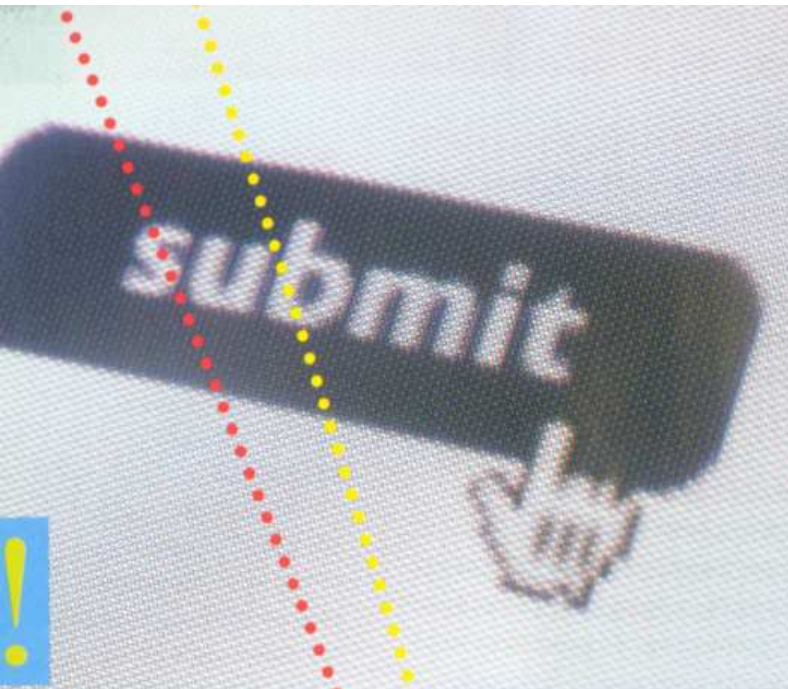


### ПОЛИТИЧЕСКАЯ НАУКА

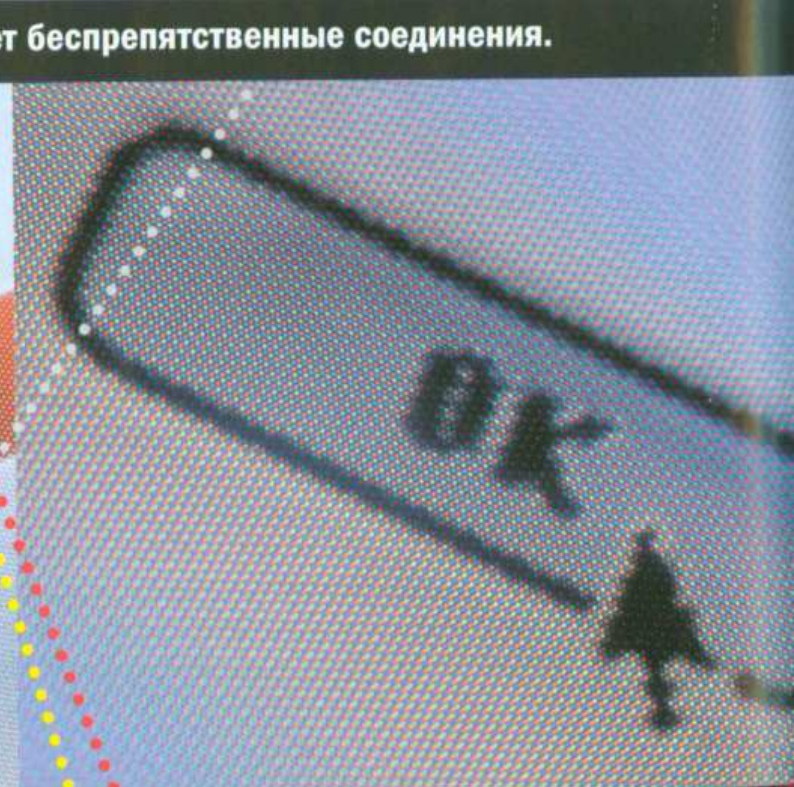
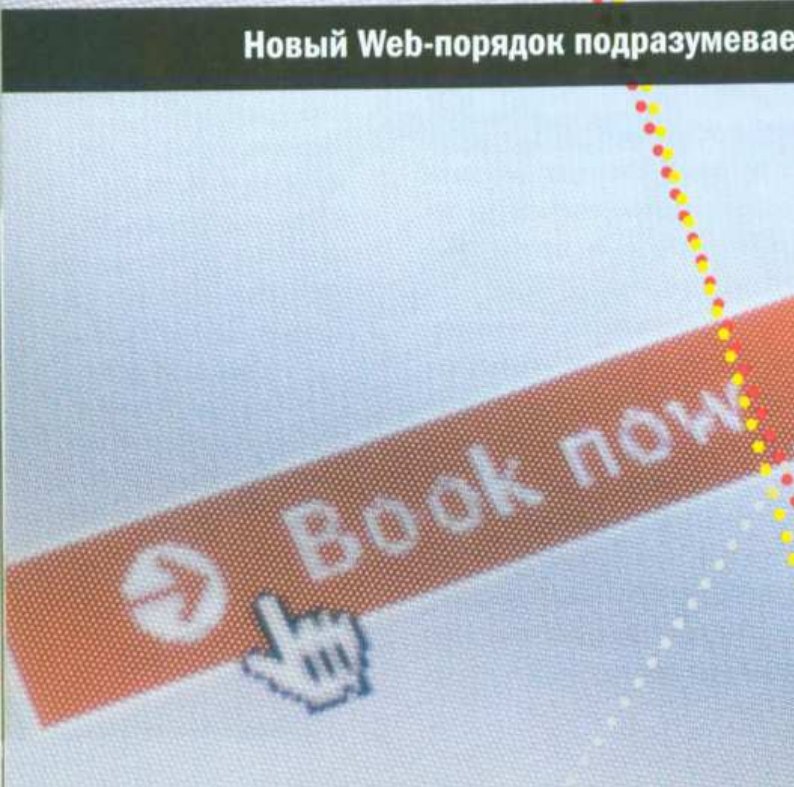
Идея: возможно, подобные проектные команды, пытающиеся внедрить бизнес-процессы на основе Интернета, должны нанимать меньше «технарей» и больше социологов. Антропологов и даже бывших политиков. Меньше тех, кто рассуждает о «власти Интернета», и больше тех, кто знает толк в «организационной власти».







**Новый Web-порядок подразумевает беспрепятственные соединения.**



Факт: вы не сможете (НЕ СМОЖЕТЕ) совместить иерархическую организацию, в которой люди ожидают указаний, а бумаги пылятся на столах, и организацию, полностью базирующуюся на Web-решениях. Конечно, такая попытка – это еще и источник ожесточенного сопротивления. Как добавляют по этому поводу авторы The Cluetrain Manifesto: «Причиной тому служит страх потери контроля».

«Страх потери контроля»? Нет, реальность потери контроля. По стандартам иерархии, компания, в которой все контактируют со всеми 24 часа в сутки 7 дней в неделю (24/7) ... есть организация «вне контроля». Звери руководят зоопарком!

## Web: путеводитель отсутствует

Интернет-гуру Дэвид Уайнбергер недавно написал чудную книгу под названием «Свободное соединение»<sup>5</sup>, в ней он ухватил ощущение, которое я пытаюсь передать:

«Предположим – только предположим, – что Web – это новый материк, который мы только начинаем осваивать. Мы подобны первым европейским поселенцам в Америке, живущим на краю леса. Мы не знаем, что там, и не представляем, что именно потребуется в пути: то ли альпинистское снаряжение, то ли каноэ, или все сразу. Конечно, хотя поселенцы не знали географии Америки, они, по крайней мере, знали, что она существует. Web же не имеет ни географии, ни ландшафта. Ничего общего с природой. Лишь несколько правил поведения и еще меньше уровней власти. Обычные методы не помогают, а новые еще не появились».

Потрясающе!

Уайнбергер рассуждает, как поэт – без поэзии здесь не обойтись – о безграничных возможностях Сети, которые она столь очевидно предоставляет нам. Новые организационные структуры. Новые способы общения. Новые методы ведения бизнеса. Новые условия политической жизни. (Например, сильнейшее прямое давление на властные структуры (см. уже упоминавшуюся выдающуюся книгу Ховарда Рейнгольда «Умные шайки»). Новые методы образования. (Нет никаких препятствий к тому, чтобы одноклассники могли находиться на расстоянии 10 тыс. миль друг от друга.) Новые способы медицинского обеспечения. (Добро пожаловать в эру прекрасно осведомленных пациентов ... которым не страшны белые докторские халаты.) Новые способы ведения войны. (К сожалению, первыми, кто сообщил нам об этом, оказались террористы.)

## Спросите у Алисы

– И пробовать не стоит, – сказала Алиса. – Нельзя верить в невозможное.

– Хочу сказать, ты мало тренируешься, – сказала Королева. – Когда я была в твоём возрасте, я всегда занималась этим не менее получаса в день. Бывало еще до завтрака мне удавалось поверить в шесть невозможных вещей.

Обожаю эти слова из «Алисы в Зазеркалье». Они ведут нас к главной идее главы.

Насколько позволяет бумага, я громко кричу: ИТ правит политика! Грязное, неприятное, вульгарное перераспределение власти – вот полное название технологической революции!

Теперь необходимо обратиться к другой стороне медали. Да, технологическая революция – это политическая игра. Да, она связана с применением сложнейших технологий. Она подразумевает колоссальные финансовые затраты на эти технологии.

Но есть кое-что еще, более важное.

Коротко говоря: *Интернет позволяет нам мечтать о том, о чем мы не могли мечтать раньше!*

Мечты. Именно мечты. Гибкие. Подвижные. Расплывчатые. Фантастические. Смешные. Сложные. Мечта под названием Microsoft. Мечта Dell. Мечта eBay. Мечта...



“ ”

## ПРОРОЧЕСТВО ОРАКУЛА

Понимание сути происходящего доступно не только молодым выскочкам. Как указывается в Business 2.0, Рей Лейн, бывший президент Oracle, а ныне партнер венчурной компании Kleiner Perkins, обладает достаточным опытом для того, чтобы иметь право заявить: «Е-бизнес предполагает «перестройку организации снизу доверху. Большинство современных компаний не приспособлено к использованию Интернета. Все их процессы, необходимость одобрений, их иерархии... количество людей, которых они нанимают, – все это не годится для ведения е-бизнеса».

Перечитайте, пожалуйста. Медленно.



# МЕЧТАЯ О

... невероятной операционной эффективности

## CISCO

Cisco Systems 90% своего годового оборота в \$19 млрд осуществляет через Интернет. То есть \$50 млн продаж через Интернет в сутки.

Я особенно восхищен примером Cisco, поскольку компания продает исключительно сложные, высокоинтегрированные системы, компоненты которых производятся на заводах разных компаний по всему миру. То есть процесс определения заказа, производства и доставки невероятно сложен. Однако компания умудряется делать практически все через Интернет. При этом уровень удовлетворения Web-клиентов выше, чем при традиционном обслуживании.

Результат: по оценке компании, в 2000 году экономия на обслуживании и технической поддержке вследствие внедрения системы самообслуживания составила более \$500 млн.

## ORACLE

\$500 млн экономии – вот чего добилась Oracle за срок немногим более года после того, как решила скорейшим образом переместить все бизнес-процессы (ИСПОЛЬЗУЯ СОБСТВЕННЫЕ РЕЦЕПТЫ) ... в Интернет. По информации вице-президента компании Ральфа Сефериана, обработка одного сложного обращения клиента в сервисную службу, которая в 1998 году стоила \$300, через 18 месяцев стоила всего \$1,50.

Ну и ну..

## GE

В последние четыре года своего правления Джек Уэлч подружился с Интернетом. Результат может быть выражен в цифровом виде.

Web-закупки: 2000 год – \$6 млрд, 2001 – \$15 млрд.

Web-продажи: 1999 – \$1 млрд, 2000 – \$7 млрд, 2001 – \$20 млрд.

Опустимся на один уровень. Подразделение PartsEdge, часть сектора GE Power Systems, сократило срок анализа проблем в работе генератора с 2 недель ... до 1 дня. (Еще раз: понимаете, почему я рутинно использую экстремальный язык? Две недели. Один день. Экстремально или нет?) В GE Appliances стоимость обработки одного обращения в сервисную службу через Web составила \$0,20 по сравнению с \$5,00 за обработку обычного звонка (внушительная разница, учитывая, что компания получает 20 млн звонков в год).

## IBM

Компания освоила Интернет с невероятной энергией. «Мы обратились ко всем нашим поставщикам, – сказал глава закупок Джон Патерсон в 2000 году. – Мы сообщили, что к концу года будем делать закупки только через Интернет.» Эти закупки у 18 тысяч больших и малых поставщиков со всего мира оцениваются в \$50 млрд. По сообщению *Industry Standard*, в 2000 году IBM осуществила он-лайн 42 млн транзакций... что позволило сэкономить \$1 млрд.



**20  
минут  
на все**

... скорость, скорость, скорость

## PROGRESSIVE INSURANCE

Питер Льюис – радикал. Обычно слово «радикал» не ассоциируется с образом «страховщика». Льюис, CEO компании Progressive Insurance, недавно заявил: «Мы больше не торгуем страховками. Мы продаем скорость». Когда случается автомобильная авария, прибытие страхового агента на место в течение нескольких минут после вызова не является для Progressive чем-то необычным. Применяя новейшие беспроводные технологии и удивительно изощренную компьютерную базу данных, сотрудник компании в состоянии изучить обстоятельства происшествия ... и выдать окончательное заключение ... в течение 20 минут после ДТП. По моим представлениям, это примерно на полгода меньше, чем в среднем по отрасли (или около того).

Подобная скорость означает ... фундаментальное преобразование отрасли. И «это» может произойти ... где угодно.



... гигантская экономия для потребителей

**AUTOBYTEL.COM**

В 2001 году потенциальный покупатель, который делал заказ стоимостью \$20 тыс. через Autobytel.com, в среднем сэкономил \$400. Почему это так важно? Очевидный ответ: «\$400 – немалые деньги». Не столь очевидный ответ: «Маржа дилеров на новый автомобиль в среднем примерно двести бансов. В этом смысле \$400 – это очень большие деньги».



**WAL-MART**

Компания обладает так прямым, так и косвенным влиянием на рынок. Возьмем магазин Wal-Mart и обведем его окружность радиус которой равен эффективному торговому радиусу. Посмотрим на цены на товары внутри этой окружности. BusinessWeek сообщает, что внутри зоны влияния Wal-Mart розничные цены на 13% ниже, чем снаружи. Простое присутствие Wal-Mart снижает среднюю маржу в розничной торговле в 5 раз!

... беспрепятственные транзакции

**ELLIE MAE**

На первый взгляд, ипотечный бизнес очень прост. Риэлтеры работают с третьей стороной – обычно небольшими предпринимательскими компаниями. Затем эти «первопроходцы» продают обязательства крупным кредиторам, таким как Countrywide, Washington Mutual и Wells Fargo. Эти гиганты объединяют пакеты обязательств и продают их снова, теперь уже компаниям типа Fannie Mae и Freddie Mac.

Как было сказано... выглядит просто. Однако затем «фактор хлама» (несовместимые информационные системы и т. п.) запутывает работу системы. Так, что в среднем каждый заем проходит через 61 человека и занимает 45 дней от подачи заявления до оформления.

И тут появляется Ellie Mae!

Компанию Ellie Mae четыре года от роду и это один из выживших dot.com'ов, из того растущего племени, кого я называю «наладчики» или «дающими права». Худшие dot.com'ы концентрировались на очевидном бизнесе, как то: торговля всякой мелочью или кошачьей едой. Лучшие из них сосредотачивают внимание на невидимой стороне дела и нацелены на совершенствование захламленных процессов, столь характерных для ипотеки.

Ellie Mae – творение ума ветерана отрасли Сига Андермана. Как пишет Mortgage Banking, в 1997 году, переехав после ухода на пенсию в Калифорнию, он начал «баловаться с Интернетом». Два года спустя появилась Ellie Mae и ее первый продукт – бизнес-центр ePASS. Это площадка в Интернете, или «универсальный кредитный переключатель» (как мне описал его Сиг), которая позволяет игрокам общаться между собой мгновенно и беспрепятственно. Только в марте 2003 года, по сообщению Андермана, через Ellie Mae прошло 700000 транзакций, которые «экономят для отрасли 100 тыс. часов трудозатрат». Рост ежемесячно составляет 10%. Неудивительно, что сооснователь компании Скотт Кули заявляет, что посредством ликвидации ненужной, дорогостоящей и вносящей путаницу бумажной работы «Ellie Mae делает для спасения лесов больше, чем Greenpeace».

Подчас аппетиты настолько велики, что это приводит к неудачам. (Главный пример: попытка легенды Силиконовой долины Джима Кларка вычистить мусор из системы здравоохранения посредством основания Healtheon, ныне WebMD.) Мы все еще очень далеки от обретения единого универсального агента-чистильщика. Но этот новый и все еще недооцененный тип Web-ассенизаторов... изменяет мир тем, что устраняет засоры все новых и новых систем во все новых и новых отраслях.

**РОСТ  
СОСТАВЛЯЕТ  
10%  
В МЕСЯЦ**

... совершенно новые сообщества

**TOWTRUCKNET.COM**

Я люблю этот сайт. Во многих отношениях больше, чем Dell, Cisco, IBM или GE. Я уверен, что TowTruckNet.com представляет собой истинный пример долгосрочной Web-власти и Web-повсеместности. Возьмите TowTruckNet.com... умножьте на миллион... и еще на миллион... и Вы начнете понимать возможности Интернета по проникновению во все уголки мира... и изменению всего.

Кто же они такие, черт возьми? TowTruckNet.com – это нечто вроде eBay... для машин-звукаторов. Что-то новенькое для машин-звукаторов. Инструмент по покупке и продаже машин-звукаторов. Сообщество людей, сильно интересующихся звукаторами. Честно говоря, я вообще не интересуюсь звукаторами. (Если только по веске в Вермонте не застряну в грязи.) Но мне дико интересно TowTruckNet.com. Поскольку это «сообщество» – информация, совет, дружба, торговля – это «мини-маркет» и «сообщества объединения знаний», которые и есть сущность Сети. (Еще раз: x 1000000. Или больше.)



**отходы: с 50% до 15%**

... революция в логистике

**CEMEX**

Крупнейший мексиканский производитель цемента. Крупные поставки в США. В чем секрет? Частично – в невероятном альянсе с американской логистической компанией FedEx – «дочкой» FDХ.

Оказывается, 50% перевозимого автотранспортом бетона уходит в отходы. Потому что, по той или иной причине, строительная площадка не может принять этот весьма скоропортящийся продукт. CEMEX и FDХ долгое время пытались решить эту проблему в целом ряде городов. Бетонномешалка прибывает на стройплощадку, где, как выясняется, никто не готов к разгрузке. Водитель немедленно обращается к встроенному компьютеру и очень быстро проводит аукцион на цемент между теми, кто находится в пределах досягаемости (пока бетон не испортился). В результате такого небольшого, гипербыстрого аукциона потери бетона в CEMEX снизились с 50% до 15%.

Строительство – многомиллиардная отрасль с минимальными вложениями в НИОКР. Хотя CEMEX – малая часть отрасли, компания – пример того, как Сеть в состоянии сильно изменить способ функционирования гигантской индустрии. Что приводит к увеличению темпов строительства и повышению его эффективности.

“ ”

**СОСТОЯНИЕ  
ЗДОРОВЬЯ**

Исследования снова и снова показывают, что плохая работа больниц США ежегодно становится причиной 50–100 тысяч смертей.

(И, возможно, ущерба одного-двух миллионов пациентов.) Этот ужас в основном является следствием несовершенных процессов и нежелания внедрять новинки, вроде компьютеризированных браслетов для пациентов, которые помогли бы медсестрам осуществлять соответствующее лечение.

Но появляются обнадеживающие признаки! Люди начинают ... общаться.

HealthLeaders цитирует CEO кардиоклиники в Индиане Дэвида Вейлетта: «У нас полностью компьютеризированное оборудование. Никакой бумаги, никаких пленок, никаких амбулаторных карт. Ничего. И все это интегрировано – от рентгенографии до записи на прием к терапевту ... Пациенты не стоят в очередях. Информация терапевтов находится в регистратуре и наоборот. Врач немедленно получает e-mail, что пришел его пациент... У нас 800 ноутбуков и никаких проводов. Врачи разгуливают по больнице со специально запрограммированными ноутбуками. Если врач пожелает, мы обеспечим им связь дома, чтобы, даже сидя на диване, они могли войти в нашу сеть. Чтобы просматривать историю болезни, находясь за 100 миль отсюда.

**Декларация ... взаимозависимости**

Ричард Роузкранц – ученый, написавший очень практичную (с точки зрения мечтателя!) книгу «Подъем виртуального государства: достаток и власть в наступающем столетии». В этом новом веке, веке Интернета, прототипом для Роузкранца является ... Гонконг: 83% доходов города поступают от сферы услуг, 8% – от производства. Еще несколько лет назад подобная статистика была невозможна даже в Гонконге. Теперь в этом нет ничего необычного для любого большого города мира, практически независимо от того, насколько развита страна в целом.

Более того, в мире, девизом которого быстро становится выражение «Не владей ничем, если можешь. Даже ботинки возьми в аренду», возникает новая форма взаимозависимости. Или зависимости, по Роузкранцу. «Зависимость от производственных активов, расположенных в другой стране, – пишет Роузкранц, – являет собой пример беспрецедентной веры в честность и миролюбие чужестранцев... В своей чистой форме – это идеальная модель, к которой движутся многие страны; виртуальное государство несет в себе возможности совершенно новой системы мировой политики.»

Как это случится? Как будет выглядеть новая политика? Новое взаимодействие? Больше доверия? Может ли это случиться, несмотря на усиление подозрительности, в основе которой новые виды (направляемые террористами) вооружения.

Мы живем во времена большой неразберихи.

Это старая истина: большая неразбериха = большие возможности. Для «хороших» парней. (Силиконовая долина, Сингапур, Бангалор.) Для «плохих» парней. (Аль-Каида.)

Вспомним, что сказал Дэвид Уэйнбергер: нет дорожных карт. Мы даже не знаем, есть ли дороги. Все, что мы знаем: «е» не найти с помощью вчерашних стандартов.

**«Рай» состоявшийся**

Чудеса случаются. Вот история из Business 2.0:

«Дон Мейерикс, технический директор Агентства оборонных информационных систем, приняла одно из самых важных решений в военной истории XXI века. После 11 сентября ... ее офис взял в аренду все имеющиеся спутники ... над Центральной Азией. Последствия этого шага изменят военное мышление США на годы вперед».

«BBC США начали кампанию против Талибана с неэффективного бомбометания. Дональд Расмфельд приказал генералу Томми Франксу предоставить это уже находившимся там 250 сотрудникам спецназа. Чтобы сделать авиаудары более точными, спецназ применил сотовые телефоны, беспилотные самолеты-разведчики, глобальную систему навигации и лазерные системы наведения. Фактически они сделали информацию о поле боя доступной, устранив посредников (часть системы управления и контроля), и взаимодействовали напрямую с самими десантниками... Данные поступали так быстро, что штаб пересмотрел процедуры и позволил аналитикам разведки и людям из отдела тактического планирования работать совместно. ... Их любимым инструментом, кстати, стала мгновенная передача сообщений по защищенным сетям.»

Это наиболее воодушевляющие для меня новости за все последние годы. (Десятилетия.) И пришли они оттуда, откуда меньше всего можно было ожидать.

Плохие парни ... в отсутствие иерархии ... мастерски использовали Сеть. Возможно, есть надежда, что хорошие парни тоже в состоянии это делать.

Думаете, это слишком? Взгляните на заголовок *New York Times* по поводу ежегодной выставки Ассоциации потребительской электроники за 2002 год: «На крупной выставке потребительской электроники все разговоры только о коммуникациях».

Перефраз: новый Web-строй подразумевает беспрепятственные коммуникации. Вот вам мечта: беспрепятственные коммуникации.

Там и тут это становится ... реальностью.

## Придется взять под свой контроль и то, что вокруг

IT-гуру Дон Тапскотт – мечтатель. Он любит эти невозможные мечты, хотя они больше не являются таковыми. «Вообразите мир, – пишет он, – где мы сможем путешествовать с целью создания «своего правительства», оказывающего нам услуги наилучшего качества и ассортимента. Медицина из Голландии, регистрация компаний в Малайзии.»

Нет ничего, чего нельзя представить! И (почти) ничего невозможного для осуществления! (Через несколько лет «почти» наверняка исчезнет.)

Скорость, с которой люди освоили Интернет, не должна удивлять даже студента-психолога. Психологи мало в чем приходят к согласию. Однако они соглашаются относительно одного главного постулата: сильнейшей силой на земле, вне всякого сомнения, является ...*моя потребность в контроле над обстоятельствами!*

*Как раз то, что дает Интернет. Может быть, не полный контроль. Но точно – ощущение полного контроля.*

Умные бизнесмены понимают это. «Изменения в бизнес-процессах ведут к самообслуживанию, – сказал Рэй Лейн в бытность президентом Oracle. – Расходы бизнеса падают, а качество сервиса растет, поскольку клиенты осуществляют его сами.»

## Трудные клиенты? Вы их еще не видели

Эксперты согласны...

Энн Баскет из American Express считает, что наше время – это отнюдь не «эпоха Интернета». Это «эпоха потребителя».

Режис Маккенна, маркетинг-гуру из Силиконовой долины, написал об этом целую книгу. Я обожаю ее название: «Эпоха вечно недовольного покупателя»<sup>6</sup>.

Шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Ридерстрале в книге «Бизнес в стиле фанк» пишут: «IT приводят к полной прозрачности. Люди, имеющие доступ к достоверной информации, ставят под сомнение любой тип власти. Тупых, лояльных, застенчивых сотрудников, клиентов и граждан больше не существует».

Автор Next Майкл Льюис высказывается в том же духе: «Родители, начальники, фондовые брокеры, даже армейские командиры начинают терять власть. ... Все эти роли основаны на доступе к достоверной информации. Мы наблюдаем коллапс этого преимущества, а с ним – престижа и авторитета».

Компания Deloitte Research в отчете «Как добиться лояльности e-клиента в здравоохранении» заключает: «Здравоохранение – это зона сейсмической активности. Интернет дает потребителям знания и выбор, что ведет к росту их ожиданий, позволяет взять контроль в свои руки – и встать у руля радикальных, фундаментальных перемен».

## Разговор о взаимоотношениях

CRM. Управление отношениями с потребителем. Это жаргон. Перевод: новые технологии дают возможность более тесных отношений с потребителями, чем когда-либо. Для манипуляции ими, конечно. Но также и для того, чтобы стать их верными, полезными и отзывчивыми друзьями ... если делать все правильно.

*New York Times* писала в 2001 году: «Только в Новой Англии сегодня *6 миллионов* пользователей системы E-Zpass, позволяющей избежать ожидания в очереди»<sup>8</sup>.

Блестяще.

Теперь ребята из E-Zpass тестируют работу системы в McDonald's, на заправках и парковках. Таким образом, E-Zpass делает возможным то, о чем мы не могли и мечтать.

Аналогично, General Motors сегодня имеет 2 миллиона пользователей OnStar<sup>9</sup>. С каждым днем количество предлагаемых услуг растет. (Возможно, OnStar станет тем хвостом, что крутит собакой? Кое-кто в GM именно так и думает.)

Еще раз: блестяще.



## ЗВОН КОЛОКОЛА (КРИВАЯ НОРМАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ)

*Несколько слов о приводимых мной примерах...*

*Я не пускаю пыль в глаза, а говорю правду. Просто эта правда еще не столь очевидна. Пока.*

*Не то чтобы обо всем этом надо было «думать». Я верю, что это необходимо «открыть». То, что в 2003 году есть люди, которые уже живут в e-мире 2013 года. (Progressive. SEMEX. Ellie Mae. И т. д.)*

*Это известный закон больших чисел. Железная логика кривой нормального распределения (на графике напоминающей очертания колокола). В соответствии с которой лишь 1 из 10 тыс. человек уже сегодня (в 2003 году) живет в 2013-м.*

*Именно об этой части распределения я и веду речь.*



## НОВЫЙ ФЕРМЕРСКИЙ РЫНОК

Ощущение того, что вы контролируете происходящее, все настоятельнее входит в жизнь. Со своей фермы в маленьком городке Уэст-Тинмут, штат Вермонт, я могу немедленно:

- Покупать дома за \$1 млн или канцтовары по \$1,95 за штуку.
- Управлять своими финансовыми операциями.
- Общаться с врачом, или светилами медицины, или группой поддержки по вопросам здоровья.
- Нанимать на работу таланты со всего света.
- Работать в соавторстве с кем и откуда угодно.
- Делиться своими странными идеями с миром.
- Общаться в чате.
- Исследовать все что угодно. (Быстро становясь ... до некоторой степени ... экспертом.)
- Изучать любой предмет, от хитростей приготовления суши до программирования.
- Контакттировать с моей 94-летней мамой (или трехлетним племянником).
- Играть в бесконечное количество игр, чтобы скоротать время.

## Больше чем «сервис с улыбкой»

Если методы CRM так уж хороши, тогда почему британские консультанты из Butler Group заявляют, что «CRM практически никогда не дает ожидаемых результатов»?

У меня есть подозрение на этот счет.

Осмелюсь заявить, что *Financial Times* (в Лондоне) была неправа, когда в специальном выпуске о CRM написала: «Задача состоит в том, чтобы вернуть потребителям ощущение персонального сервиса, бывшее у них в доэлектронную эру».

Не думаю, что это так. Мне не нужен более «персональный» сервис. Я хочу делать вещи, которые были невозможны ранее: Исследовать заболевание. Послать через Amazon книгу другу. Я даже думаю, что мне не нужно ощущение персонального сервиса. Не хочу, чтобы Amazon демонстрировал мне улыбающиеся физиономии, пока я делаю заказ! Хочу ... иметь право... делать дела так, как хочу, и тогда, когда хочу.

Пол Коул возглавляет CRM-проекты в Cap Gemini Ernst & Young. Он говорит, проблема в том, что мы недостаточно широко мыслим.

Я отвечаю: «Аминь». (Появляются тени Алисы и Королевы.)

Наши мнения совпадают. Он считает, что дело не в «обхождении». И не в том, чтобы сегодня работать лучше, чем вчера. Он предлагает мыслить в терминах «системных возможностей» ... «переосмыслить всю стратегию предприятия».

То есть речь не идет об улучшении работы. Речь идет о построении глубоких, беспрепятственных, интегрированных отношений, которые позволили бы мне взять управление в свои руки и делать то, что я хочу, тогда, когда я этого хочу.

Коул ставит высокую планку. И он понимает, насколько высокую. «Системные возможности», позволяющие потребителю на свой собственный лад обращаться с полным набором предлагаемых компанией товаров и услуг и ее цепью поставок, требуют ни больше ни меньше ... тотального перевоплощения предприятия.

## Все на посадку! (Автобус отправляется сейчас)

Это снова я!

Я начал книгу с главы «Разрушение». Смысл: *Разрушение необходимо!* Именно: ... необходимо. Вы не сможете создать «синергические» и/или «системные» возможности, если только не устраните все внутренние барьеры. Полностью.

Если только мы (предприятие) не сможем предоставить клиенту Тому Питерсу все ресурсы всей чертовой цепи поставок. От самого первого чертова поставщика ... до самого последнего чертова потребителя.

Абсолютно все!

Никакого трения!

Мне нужна эта чертова книга!

Она нужна мне немедленно!

Я хочу иметь возможность послать ее моему лучшему другу!

Немедленно!

Мне нужно это лекарство!

Я хочу, чтобы оно было доставлено сегодня!

Я хочу знать обо всех побочных эффектах!

Обо всех!

Я не желаю, чтобы со мной обращались, как с ребенком!

Я хочу знать всё!

Я хочу абсолютного удобства!

Я хочу иметь возможность получить то, что я хочу!

Немедленно!



«Какой нетерпеливый ребенок», – скажете вы. «Именно», – отвечу я. Web дает мне возможность быть таким: нетерпеливым все-должно-быть-по-моему ребенком.

# Как здорово! Как странно! Как тревожно! Как революционно!

Тогда зачем нам традиционная «все-по-полочкам» организация?

Черт меня дери, если я знаю.

Решайте сами.

Готовы к этому? Уместе ли вы мечтать? А ввязаться во все эти политические игры кишка не тонка?

Мир Интернета прекрасен. Конечно, если вы не парализованы страхом. Если вы мечтательны, если вы изобретательны. Если вы в состоянии представить мир, поставленный с ног на голову. Если вы в состоянии хотя бы ... успеть на автобус.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Технология объединяет организацию</i>	Сеть и есть организация
<i>Все подразделения используют ИТ/ИС</i>	Все подразделения живут в Сети
<i>Отдел = убежище</i>	Доступ = успех <sup>10</sup>
<i>Сотрудники знают то, что необходимо</i>	Каждый сотрудник имеет доступ ко всему
<i>Команды регулярно созваниваются</i>	Команды общаются 365/24/60/60
<i>Мы ценим независимость</i>	Мы наслаждаемся взаимозависимостью
<i>Тесные взаимоотношения с клиентом</i>	Мы и клиент – одно целое
<i>Мы продаем тщательно сконструированные «великие товары»</i>	С помощью информации мы продаем «удивительные впечатления»
<i>Завтра там же, где и сегодня</i>	Сегодня здесь, завтра Бог знает где
<i>Мужчины в костюмах</i>	Женщины в руководстве

## ! ДАЛЕКО ДО ЭТОГО? ТОЛЬКО НЕ В WELLS FARGO

Некоторые (крупные) компании начинают понимать, в чем тут дело. Например, Wells Fargo. Треть их розничных клиентов (примерно три миллиона человек) обслуживаются он-лайн. *Wall Street Journal* приводит ошеломляющую статистику:

- Он-лайн клиенты в 2 раза реже залезают в долг.
- Темпы роста счетов он-лайн клиентов на 50% выше.
- Он-лайн клиенты более склонны к перекрестным покупкам.
- Он-лайн клиенты «более счастливы и остаются клиентами банка значительно дольше».

## ! НЕ РАДЫ, ЧТО ПОЕХАЛИ?

Я несколько уязвлен выводами этой главы. Потому что они идут вразрез с одним из самых моих святых принципов, а именно: двигаться вперед – значит попробовать что-то новое, если работает – попробовать чуть больше ... и прекратить, если не работает. Но Web, похоже, работает по-другому.

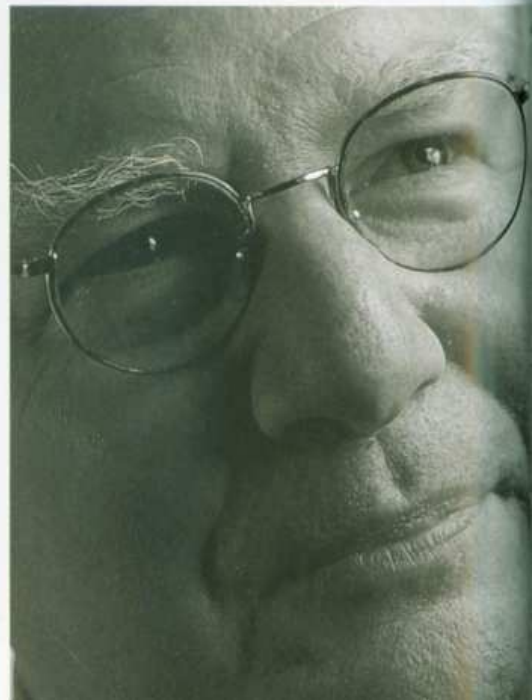
- В Dell.
- В Oracle.
- В Cisco.
- В Schwab.
- В Fidelity.

Вы или едете, или остаетесь. В мире Web половинчатого решения не существует.






Все  
необходимое  
для создания  
ценности –  
в наших  
руках!



# НОВЫЙ б!знес Новая ценность

Все просто. Чтобы справиться с сумасшедшей новой экономикой, нам требуется новая бизнес-модель. Я бы с превеликим удовольствием не стал употреблять термин ... «бизнес-модель». Так или иначе, нам необходимо нечто вроде ... новой радикальной и глубокой идеи для создания ценности в нематериальной / интеллектуальной / движимой творчеством / быстровращающейся / помешанной на технологиях экономике.  
(Выдох.)

Основываясь на Части II, я полагаю, мы должны начать путешествие со смелого шага вперед: переосмыслить фундаментальную природу того, чем может – и должна – стать «работа» в эпоху, когда отсутствие трения в организациях и их стоимостных цепочках является нормой. Когда высочайшее качество и своевременный сервис, обеспечиваемые всеохватывающими коммуникационными и вычислительными устройствами, являются общепринятыми. То есть, как выглядит «необычность», когда «работать, как часы» – Dell-, Amazon-, Ellie Mae- и Wal-Mart-стиль – становится ценой за вход?



**5. От «центра затрат» к положению звезды:  
преобразование фирмы по оказанию  
профессиональных услуг (PSF)**

## **! Цветные правила...**

- Каждая работа (каждая!), выполняемая в мире белых воротничков, также выполняется за пределами организации ... и приносит прибыль! Кем? Фирмами по оказанию профессиональных услуг (PSF<sup>1</sup>).
- PSF создает ценность одним ... и только одним ... способом: посредством накопления и применения ... творческого интеллектуального капитала.
- Превратите каждую задачу в «товар». Перенесите все в Интернет. Отдайте то, что вы делаете, тем, кто делает это блестяще.
- Стать PSF – это забыть о слове «улучшить» и усвоить слово «трансформировать» ... Сейчас же.

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы стремимся улучшить «эффективность» и «производительность» на уровне «отделов». Но «улучшение», каким бы значительным оно ни было, не решает проблему. Совершенно не решает. Мы должны уничтожить «отделы» и вместо них создать агрессивные, творческие, предпринимательские PSF.

Мы должны воспринимать PSF как главный двигатель творческой работы ... и источник всей добавленной стоимости предприятия.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

«Взбудораженный» финансовый отдел ... продающий свои творческие услуги далеко за пределами компании.

«Подход McKinsey», «подход IDEO» в каждом «отделе» организации. («Мы – кинозвезды бизнес-мира», – заявил мой первый начальник в McKinsey. Я с радостью согласился.)

Дерзкие, нахальные, творческие, оригинальные «talанты» в каждом из этих отделов-превращенных-в-PSF- ... работающих над WOW-проектами. (Используйте это чертовое слово «WOW!»). Проектами, которые оставляют след во Вселенной (по бессмертному выражению Стива Джобса из Apple).





### ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ ТВОЯ ПАПОЧКА?

*Сара любит своего папу. Ее папа – чертовски упорный трудяга. Отсюда весь трагизм их гипотетического диалога:*

*Сара (с любопытством во взгляде): Папочка, а чем конкретно ты занимаешься?*

*Отец (гордо выпятив грудь): Я руковожу «центром затрат», дорогая. Отвечаю за то, что называется «накладными расходами». Под моим началом – 20 блестящих крючкотворов-бюрократов. Наши внутренние клиенты называют нас не иначе как «эти гады из финансового отдела». Когда им что-то нужно, мы заставляем их заполнять бесчисленные бланки, а потом, после невыносимого ожидания, сообщаем им, что они все равно ничего не получают.*



### ФОРЕСТ ГАМП, CEO?

*Вспомним: «Если можешь, не владей ничем. Даже ботинки возьми напрокат».*

*Как-то раз на ежегодном стратегическом совещании одной компании я услышал выступление явно разозленного CEO, который сказал такое, от чего все присутствовавшие побледили: «Я могу решить проблему низкой прибыльности за 15 минут. Уволить всех. А затем нанять снова как независимых подрядчиков».*

*Хм.*

### Накладные расходы «скончались»

Вы работаете по 50 часов в неделю. Надрываетесь. Терпите этот бред. И как «они» вас в итоге называют? «Они» называют вас ... «центр затрат» и «накладные расходы». Признаться, они зовут вас еще хуже. («О, черт! Опять пришел этот кадровик!»)

Кто же *вы*? Вы – часть 90%. Тех 90%, кто работает ... в снабжении ... в логистике ... в финансах ... в HR ... в информационном отделе ... конструкторском отделе. Должны ли вы быть «накладными расходами»? Неужели такова ваша участь – быть «центром затрат»?

Думаю, нет!

На самом деле, я *знаю*, что нет, и *думаю*, что могу это доказать!

В Главе 3 я смело предположил, что 80% и более всей офисной работы, в ее сегодняшнем виде, исчезнет или изменится до неузнаваемости в течение ближайших 15 лет. (Если помните, босс GE сказал: через 3 года.) Вся механическая работа мира белых воротничков – как раньше перемещение тяжестей – будет выполняться индийцами, ганцами и микрочипами за \$239. (То же самое касается и чтения ЭКГ.)

Итак, если сотрудников все меньше и меньше, что останется от предприятия?

Возможно, не так уж много.

Будет ли там занятие для нас?

Возможно, не так уж много.

Но только возможно...

### Тяжелый рок в Новом Орлеане

Однажды в Новом Орлеане я должен был выступать перед NAPM – национальной ассоциацией менеджеров по закупкам (ныне Институт управления снабжением).

Передо мной было море лиц. В основном, среднего возраста. В основном, белые. Снабженцы-профессионалы.

Я посмотрел на них и во всю мощь своего голоса (стекла вылетают) проорал: «Глядя на вас, я вижу рок-звезд эпохи B2B!»

Они решили, что я свихнулся.

Смешно, но я сказал именно то, что хотел.

Я был серьезен, как никогда.

Как говорилось выше, я верю в необъятную силу революции e-бизнеса. (Помните: «Либо едете, либо остаетесь». Третьего не дано.) Более того, я уверен, что внутренняя революция e-бизнеса (РЕВОЛЮЦИЯ, черт подери!) должна возглавляться группой заговорщиков, составленной из снабженцев, логистиков, компьютерщиков, финансистов.

То есть я свято верю, что те «снабженцы-профессионалы» должны видеть себя как рок-звезд ... революционеров ... лидеров смелых перемен ... сторонников разрушительных технологий ... ре-изобретающих большое дело.

Пижоны и воображалы.

Фантазеры.

Вот так я себе их представляю.

Черт возьми!

### ... и в Чикаго

Теперь я в Чикаго. Выступаю перед HRMAC – Чикагской ассоциацией менеджеров по персоналу. Аудитория – несколько сот человек.

Снова ... должен признаться ... я принялся кричать: «Разве вам еще не надоело быть вспомогательной функцией? «Центром затрат»? «Бюрократическим тормозом»? Когда я смотрю на вас, вот что я вижу: рок-звезд эпохи талантов».

Логика была та же, что и для снабженцев. (Виноват: e-мир – рок-звезд-революцио-



Когда я смотрю на вас, вот что я вижу: рок-звезд эпохи талантов.





**ХОД РАССУЖДЕНИЙ  
ДО СИХ ПОР**

1. Работа белых воротничков ... ИСПАРЕТСЯ.
2. Индийцы, ганцы и микро-чипы за \$239 выполняют все рутинные операции.
3. Все эти «отделы» воспринимаются как «накладные расходы».
4. Отделы перестраиваются.
5. Крайняя форма перестройки: станьте рок-звездами!
6. Такие «рок-звезды» уже существуют в PSFs.
7. PSFs выполняют «работу» на сторону и ради прибыли.



**ОБСЛУЖИВАНИЕ В  
НОМЕРАХ? НОМЕРА И  
ЕСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

Sheraton hotels компании Starwood – это гостиничная сеть? А гостиница – это довольно крупная штука, да? Ну, почти. В случае с Sheraton Princeville в Гауаи на Гавайях Starwood владеет: брэндом, информацией о клиентах, процессом создания у гостей запоминающихся впечатлений и договором на управление. Вот и все. (Рядовые сотрудники даже не в штате.) Приходилось ли вам в последнее время останавливаться в PSF (ладно, гостинице) Sheraton?

неров.) Люди из HR – классический пример «штатных сотрудников», на которых смотрят с подозрением, обвиняя в бумаготворчестве и крючкотворстве.

Возможно, они заслужили такую репутацию. Возможно, и были бюрократами. Но это давняя история. (Я молю Бога.) Мы осознаем (не так ли?), что в эту эпоху ценность будет создаваться на базе интеллектуального капитала. И если мы осознаем это как следует, то мы должны также (очевидно) признать, что наша эпоха – это подлинная эпоха таланта. Продолжая сию невероятно скучную логическую цепочку ... если это подлинная эпоха таланта ... КТО, ЧЕРТ ВОЗЬМИ, ОБЯЗАН КОМАНДОВАТЬ ПАРАДОМ, ПИТАТЬ ЭНЕРГИЕЙ САМ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ?

Люди из HR.

(Неужели?)

Если правильно воспримут сущность своей работы. Если поймут монументальную природу данного им шанса.

# Если... Если... Если...

## Решение о PSF лежит на поверхности

Если что?

Возможно, мы давно знали «ответ»! Лежавший прямо под нашим общим носом! А мы не обращали на него внимания. Никакого. (Буквально.)

Существуют организации, которые работают «фактически» ... и исключительно «своим собственным умом» ... создают добавленную стоимость ... одним способом ... посредством накопления и применения творческого интеллектуального капитала.

Назовем их PSFs.

Фирмы по оказанию профессиональных услуг.

Возможно, настал их час.

Думаю, да.

PSF может быть образованием, состоящим из 100000 с лишним человек, как Accenture или EDS. Или это может быть организация с одной 46-летней сотрудницей, бывшим бухгалтером из Хероx, попавшей в последнюю волну сокращений, которая теперь, оборудовав офис в гостевой спальне своего дома, оказывает финансовые услуги малому бизнесу в окрестностях Рочестера, штат Нью-Йорк.

*(Или, возможно, эта самая, состоящая из одного бухгалтера, фирма ... благодаря Интернету ... предлагает уникальный сервис по всему свету ... Эта спальня для гостей, размером 10 футов на 13, есть образец глобальной штаб-квартиры PSF ... если вы и правда так хороши/неповторимы в том, чем вы занимаетесь.)*

## Конкретное предложение

Фирмы по оказанию профессиональных услуг..

- ... осуществляют охрану (Kroll, Guardsmark);
- ... проводят клинические испытания для фармацевтических компаний (Radiant Research, nTouch Research);
- ... проводят исследования для фармацевтических компаний (Health Decision, Covance);
- ... создают серийные образцы для автомобильных компаний (ESG Automotive);
- ... обслуживают офисное оборудование всех мастей (OfficeZone);
- ... управляют центрами обслуживания абонентов (Tel-Assist, Convergys);

... оказывают полный набор транспортных услуг для больших компаний (Rosenbluth);  
 ... управляют школами (Edison Schools, Mosaica) и тюрьмами (Correctional Systems Inc.);  
 ... нанимают CEO, в том числе временных (Heidrick & Struggles, Executive Interim Management);  
 ... предоставляют логистические услуги «под ключ» (Ryder, UPS, FDX);  
 ... управляют компенсациями (Accord Human Management, Back Office Solutions);  
 ... осуществляют производственное обучение (Forum Corporation);  
 ... обеспечивают функционирование систем CRM (Accenture);  
 ... управляют целыми предприятиями (Accenture... тут как тут);  
 ... берут на себя функционирование целых информационных систем (EDS);

Вывод: все (в-с-е) работы из мира белых воротничков (90% всех типов работ) выполняются ... *на сторону* ... ради *прибыли*. (Кем? PSF.)

## Черная дыра

PSFs. Никто не принимает их всерьез. Они заняты «женским трудом» ... по сравнению с «настоящими мужчинами», которые вкалывают на «сталепрокатном». (А он еще существует?). Почти никто не изучает PSF. Покажите мне хоть одну книгу. Факт: их очень мало. Чертовски мало. (Почти нет.)

Поищите у Borders или у Barnes&Noble<sup>5</sup> в разделе «бизнес» и вы обнаружите 20 или 30 книг о TQM – Всеобщем управлении качеством. Еще с дюжину о «внедрении самоуправления» – для автозавода или ЦБК.

И ни одной, ни единой книги о создании ... суперделикатного – утонченного – умного – чуткого отдела кадров. Поразительно, но ни единого названия о построении выдающегося научно-исследовательского направления.

# Почему? Почему? Почему?

Я уверен, что на каждого рабочего на конвейере на автомобильном заводе в США приходится 20, 50, а то и 150 человек, которые вкалывают как конторские рабы в бухгалтериях.

И о них – ни единого слова.

(Неужели я – единственный, кто это заметил?)

## Снова в дороге

В 2001 году я выступал перед IHRIM – Международной ассоциацией информационного менеджмента человеческими ресурсами. Готовясь к презентации, я наткнулся на великолепную статью Джона Салливана «Электронный HR: Управление персоналом в XXI веке» в издаваемом Ассоциацией журнале.

Основная идея проста и понятна: отдел HR превратится в «eHR». То есть вся деятельность отдела будет сосредоточена в и будет происходить посредством Интернета ... и станет доступной каждому сотруднику (вспомним «сотрудника Джо») ... который сможет сам управлять многими сторонами своего труда, от его оценки до тренингов и выбора компенсационного пакета.

После того, как мы автоматизируем всю рутинную работу в HR, что же останется? Все очень просто. Как заключает Салливан, HR-отдел станет PCC (Productivity Consulting Center) – консультационным центром производительности труда. А сотрудники отдела превратятся в ... по-настоящему классных, приносящих пользу членов рок-н-рольной PSF. (Может, назовем их трубадурами таланта?)



### МОИ АРХИВЫ

Итак, есть одна книга о феномене PSF, которая мне нравится.

Ее написал я в 1999 году. Она называется «PSF 50: пятьдесят способов превратить ваш «отдел» в PSF, торговой маркой которой являются страсти и новизна».

Не стесняйтесь, купите. (А также все то, что на эту тему написал Дэвид Майстер, например, «Как управлять PSF»<sup>6</sup>.)



### HR = «HARD ROCK»?

GE является поставщиком талантов. Боб Нарделли вырос в GE. Затем он стал CEO в Home Depot, где начал с того, что взял исполнительным вице-президентом главного кадровика GE Денниса Донована. По сообщению *Economist*, в 2001 году Донован заработал \$21 млн.

Зарплата рок-звезды!  
 В Home Depot мир HR – это мир рок-звезд.

А у вас?





# Модель PSF: Просто, но со вкусом.

Имея в виду придуманный Джоном Салливаном eHR, я изобрел общую модель PSF. Идея идентична для финансового отдела, информационного отдела, логистики, исследовательского отдела ... и HR-отдела.

**Модель состоит из 4 основных блоков.**



## Станьте товаром

Сделайте, чтобы результатом каждого действия отдела был конкретный «товар», стоящий того, чтобы за него платили. «Стать товаром» – грубая фраза, зато точная.

**Вывод:** если вы не можете рассматривать то, что делаете ... именно сейчас ... как «товар», за который ... КТО-ТО ЗАХОЧЕТ ЗАПЛАТИТЬ ... бросьте это занятие к чертям. (Ясно?)

## Повесьте все в Сеть

А именно: всё. Перенесите в Интернет 100% всей вашей «волокиты» (товаров!). Наём. Тренинги. Компенсации. Правила. Процессы. (100% = 100%.)

## Не умеете – поручите другим

Внимательно взгляните на каждый вид деятельности или «товар», которым вы занимаетесь: обучение, компенсации, наём, оценка, все что угодно. Если вы не умеете делать что-либо из этого исключительно здорово ... поручите это кому-нибудь на стороне, кто умеет делать это исключительно здорово. Это может составить от 75 до 90% всей деятельности. Без преувеличения. (Дело может закончиться и 100%!)

## Если умеете, гордитесь

То, что осталось, будет «Центром глобального превосходства». Пользуйтесь этим в полной мере. Простой совет: держитесь того, в чем вы особенно хороши. (Чертовски хороши. Действительно чертовски хороши! Хороши по Гамбургскому счету.) Сделайте из этого то, что можно ... продать ... за карманные деньги (своим конкурентам!) Что-то ... ПО-НАСТОЯЩЕМУ КЛАССНОЕ.

Все вышесказанное – довольно «простая модель». Но она серьезно отличается от того, как мы работаем сегодня. (Вспомните: «центр затрат», «накладные расходы».) Еще раз: из всего сделать «товар». Перенести 100% в Интернет. Что не умеете – отдаете тем, кто умеет. Держитесь того немногого ... что имеет реальную ценность ... ОГРОМНУЮ ЦЕННОСТЬ.

## Превратности обучения: смените работу

Итак, Дженис Нельсон-Смит, вы удобно устроились в кресле. Достали из портфеля бумажник, а из него – одну из своих визиток. После того как вас три или четыре раза повышали по службе, на визитке значится: *Дженис Нельсон-Смит, Директор по обучению, филиал всякой всячины, корпорация XYZ.*

Вот что я попрошу вас сделать. Встаньте, подойдите к камину. Возьмите свою визитку. Бросьте в огонь и наблюдайте за тем, как она горит.

Завтра... я хочу, чтобы вы отправились в местную типографию. И заказали новые визитки. Первую строчку с именем можно оставить, но теперь на визитке должно быть: *Дженис Нельсон-Смит, Управляющий партнер, Рок-стар тренинг, Inc.*

(Рок-стар тренинг, Inc. – дочка филиала всякой всячины корпорации XYZ.)  
 Дженис, вы теперь у нас управляющий партнер!  
 («Мамочка, а что такое «накладные расходы»? Теперь это к вам не относится.)

## Финансовая независимость: еще раз о смене работы

Предположим, Дэвид Янг, вы – финансовый директор компании с 2000 сотрудников. 68 из них в вашем прямом подчинении.

Вот мое глубокое убеждение: *Я не вижу никакой разницы – ни малейшей – между вами и главой офиса Deloitte & Touche (68 человек), что расположен на соседней улице.*

Вру, конечно.

Разница есть.

И довольно большая.

В конце каждого месяца управляющий партнер Deloitte & Touche рассылает клиентам счета к оплате. И они платят. Поскольку оказываемые услуги имеют ценность.

Скажите, Дэвид, что произойдет, если вы направите «счета» за ваши услуги вашим внутренним клиентам? Какой, вы полагаете, будет их реакция? Подозреваю, они будут смеяться до упаду ... или же их хватит удар.

Грустно, не так ли?

У вас такой большой опыт.

Вы чертовски хорошо делаете свою работу.

Вас несколько раз повышали по службе.

Ваши услуги приносят пользу.

Почему же это не ценится? Почему они продолжают считать вас «накладным расходом»? Почему, Дэвид, они продолжают называть вас «центром затрат»?

Пора покончить с этим. Назначьте себя на должность управляющего партнера. А если вы этого не сделаете ... то дешевый микропроцессор в конце концов отберет у вас работу. (У вас и у нашего друга кардиолога, помните его?)

## Генеральный директор + венчурный капиталист = лидер PSF

Поздравляю вас, Дженис и Дэвид. Вы оба теперь управляющие партнеры!

Что это означает?

Я вижу в вас воплощение двух весьма специфичных «типов».

**Тип 1.** Генеральный директор (ГД) профессионального спортивного клуба. Чем занимается ГД? Только одним: рекрутментом и развитием лучших талантов мира. То есть, созданием самой сильной команды на Земле.

**Тип 2.** Венчурный капиталист (ВК). Чем занимается ВК? Только двумя вещами: «Ставит» на «таланты». «Ставит» на «проекты». (Или идеи.) То есть, у ВК тоже есть свой «список команды» – «инвестиционный портфель». Одни инвестиции консервативны. Разумно. Другие – очень рискованны, их ждет оглушительная неудача или огромный успех.

Еще раз: управляющий партнер (в прошлом скромный «начальник отдела») воплощает в себе два типа людей:

генерального директора ... тренера ярких талантов.

венчурного капиталиста ... создателя портфеля ярких проектов.

Вот в чем роль начальника отдела!

Вот в чем жизнь начальника отдела!

Вот его будущее!

Чем вы точно не являетесь, так это г-ном или г-жой Накладным Расходом.

Черт подери!

Вы теперь (одновременно) ГД сильной команды ... и ВК, создающий портфель сильных проектов.



## НОВЫЙ PONY EXPRESS

Фрэнк Эйхорн – директор управления кредитными рисками ипотечного отделения в Wells Fargo.

Несчастный парень?

Нет!

Вот как Эйхорн описывает перемены в своем «центре затрат»: «Обычно в ипотечной или финансовой компании «управление рисками» – это накладные расходы, а не профит-центр. Но мы не такие. Мы платим за себя сами, да еще и приносим прибыль компании».

Это произошло при помощи SAS, блестящей софтверной компании, чьи мощные статистические программы позволили отделу умножить результаты своих усилий.

Так держать, SAS!

Так держать, Фрэнк!

Так держать, Wells Fargo!



## ОПЕРАЦИЯ PSF

Помните, как выглядели кадры новостей из Центра объединенного командования в Катаре во время войны с Ираком?

Увешанные оружием мужики? Вот уж нет.

Скорее: около дюжины молодых парней, склонившихся над компьютерными терминалами. Если это не PSF, тогда я вообще не знаю, что такое PSF.



## PSF: Краткий курс

Итак, каковы же контуры модели PSF, этого основного элемента нового экономического ландшафта? Вот девять основных принципов:

### 1. ВДС<sup>5</sup> – проекты

100% (никакого округления) нашей работы становится ВДС-проектами (с высокой добавленной стоимостью). Вся работа = искрящаяся проектная работа. Совет: ВДС-проекты. Точка. (Либо ...) (Либо ... нажмите Ctrl-Alt-Del.)

### 2. Клиенты-первопроходцы

Начните «ведомственную революцию» с поиска клиентов-первопроходцев. Как «внутреннему провайдеру услуг» вам придется отвечать на звонки из всех подразделений. Но вы не должны уделять им всем одинаковое внимание. Надо быть идиотом, чтобы так поступать. Неприукрашенная правда: если вы хотите привлечь самых лучших людей и создать самые лучшие проекты, необходимо ориентироваться на 10% внутренней клиентуры, на тех, кого справедливо относят к «чудакам», «баламутам», «революционерам», «пионерам». Мантра: Качественная работа на благо продвинутых клиентов принесет вам известность! (И эта известность сохранится надолго. Очень надолго, поверьте мне.)

### 3. Только WOW-работа

Сотворите это WOW! И все! Этот чертов микрочип за \$239 читает ЭКГ лучше чем вы, Док – что вы намерены с этим делать? Ответ: делать настоящую классную работу или уходить из бизнеса. Тщательно применяйте Количественный WOW-тест ко всей «работе». (См. Главу 15.)

### 4. Большой талант

Все дело в ... ТАЛАНТЕ. Именно он создает (настоящую) ценность. Будь то в бейсбольной команде, симфоническом оркестре, в театре ... или в логистической компании (ныне Rockin' PSF).

## Ищите большие таланты! Нанимайте большие таланты!

Предоставьте большому Таланту больше свободного пространства! Продвигайте его! Платите ему! (Для более детального ознакомления см. Главу 20.)

### 5. Предприимчивая культура

Я сыт по горло разговорами о «скучном бухгалтерском отделе». Надоело. Если он «скучен», то лишь потому, что главный бухгалтер ... зануда. Предприимчивый ... финансовый отдел! (Да!) Изобретательный ... отдел логистики! (О, да!). Находчивый отдел снабжения. (Еще раз да!) Если уж мы намерены создавать реальную добавленную стоимость через накопление и применение интеллектуального капитала и креативности ... тогда прежним «центрам затрат»/«накладным расходам» не остается ничего иного, как стать удивительно и невероятно «возбуждающими». ПОЧЕМУ НЕТ? (Если думаете, что меня заносит ... объясните, в чем. Я прав. Если вы не согласны, значит ... вы не правы. И ОБРЕЧЕНЫ.) (Извините, я в этом просто убежден.)

### 6. Запатентованная точка зрения / запатентованная методика

Есть принципы работы EDS. Есть принципы работы McKinsey. Такие запатентованные методики в настоящих PSF могут стоить миллиарды долларов. В чем же сущность запатентованной точки зрения / методологии, что отличает ваши финансы, логистику, IT, HR, отдел обучения?

## В чем ваша (главная) особенность?

До такой степени, что больше ни у кого этого нет? (Ни у кого ... на Земле.. (Я надеюсь, вы можете ответить на этот вопрос. Очень немногие подразделения могут. Увы.)

### 7. WWPF/работа, достойная того, чтобы за нее платили

Ценность работы равняется сумме, выставленной в счете! И чем она больше, тем лучше! Если никто не желает оплачивать ваши (объемистые) счета, значит, эта работа не стоила того, чтобы ее выполнять. (Не «верьте» мне на слово, но «подумайте» об этом.) Знаменитые адвокаты привычно берут с нас \$500 в час. Или больше. Почему же лучший логистик мира ... в вашем превращенном-в-сверкающую-PSF-отделе не может этого делать?

### 8. Сторонние клиенты

Обслуживание сторонних клиентов должно занимать как минимум 25% вашего рабочего времени. Все PSF должны проходить ... испытание рынком. СТАНЕТ «АУТСАЙДЕР» ПЛАТИТЬ ЗА ЭТО? МНОГО ПЛАТИТЬ?

### 9. Когда? Прямо сейчас!

Возможно, вам кажется, что вы не в состоянии реализовать идею PSF в полном объеме. Ваша компания не готова. Но вы точно можете реализовать эти принципы эмоционально. Немедленно. Реализация идеи внутренней PSF на 90% зависит от отношения и на 10% – от обстоятельств.



### ПОДУМАЙТЕ

Я украл эту идею у легендарного босса IBM Томаса Уотсона. Его спросили: «Сколько времени требуется для достижения превосходства?» «Одна минута», – сказал он.



### ФУТБОЛЬНЫЙ ГАМБИТ

Стоимость футбольной команды в NFL – то есть, «пакет возможностей» 48 игроков – может составлять \$500 млн. Чем не PSF!

Я не вижу никакой (НИ МАЛЕЙШЕЙ) разницы между футбольной командой из 48 игроков ... и отделом логистики/PSF из 48 сотрудников.

В футбольной команде даже вспомогательные игроки лучшие в своем деле. Почему бы Logistic Inc. не равняться на этот стандарт?



### НАЙДЕТЕ РАБОТУ, СООБЩИТЕ

Designworks/USA является дизайнерским подразделением BMW в США. Начальство в Мюнхене постановило, что 50% всей работы фирмы должно выполняться для сторонних клиентов (даже конкурентов).

Идея такова: придумав отличные кресла для Steelcase ... вы проявите свой талант при создании интерьера следующей модели BMW. А если вы не в состоянии делать свою работу в «реальной жизни» для «сторонних клиентов» ... тогда вам нечего делать в этом бизнесе.

Плюс: чем более интересной будет работа, тем более толковых людей вам удастся привлечь в команду.

## Установка отношений

Сколько надо времени, чтобы произвести «глубокие перемены» по трансформации «отдела»/«центра затрат»/«накладных расходов» в сложившуюся PSF?

Многие годы, правда?

# «ОДНОЙ МИНУТЫ»?

Как насчет

На время удалите слово «сложившаяся» из этого уравнения. Давайте займемся той частью, которая касается «глубоких перемен» и на 99% зависит ... от отношения. А ключом к установке отношения, является принцип ... превосходства за одну минуту.

10 лет я вел еженедельную авторскую колонку и за это время написал около 520 статей. Подюжины из них удостоились особенно сильных откликов. Одна была озаглавлена следующим странным образом: «Превосходство за одну минуту!»

Дело в том, что ... я написал это ... и я верил в то, что написал.

Все дело в личной приверженности. «Незамысловатой», но твердой приверженности принципу, что мы никогда и ни при каких обстоятельствах не будем делать ничего, что не было бы абсолютно превосходным.

Забудьте о формальностях. Не важно, является или нет ваш «отдел» официально зарегистрированной фирмой Trainigs, Inc., дочерней компанией филиала всякой всячины корпорации XYZ.

Вместо этого спросите себя: Как выработать «PSF-отношение»?

Вот мои тезисы:

- Изменение культуры не является «корпоративным».
- Изменение культуры не должно быть «программой».
- Изменение культуры не требует «долгих лет».
- Изменение культуры не начинается «сегодня».
- Изменение культуры начинаются прямо сейчас!
- Изменение культуры длится несколько мгновений!
- Изменение культуры полностью в вашей власти!
- Чтобы стать PSF, необходимо ... просто стать ею!

Немедленно.

Попробуйте эту мантру:

- Мы ... *выживем.*
- Мы будем ... *процветать.*
- Мы будем ... *заниматься WOW-работой.*
- Мы найдем ... *клиентов-первопроходцев.*
- Мы ... *полностью*

*автоматизируем весь этот злосчастный хлам.*

Мы будем ... *делать только то, что отличает нас от других.*

Мы будем *делать то, в чем мы лучшие на свете ... до победного конца.*

Мы ... *приступим к делу*  
**НЕМЕДЛЕННО!**

В эту самую *минуту.*



**! Контрасты****БЫЛО ЕСТЬ**

<i>Центр затрат</i>	Профит-центр
<i>Ориентация на процедуры</i>	Ориентация на клиента
<i>Минимизация затрат</i>	Максимизация добавленной стоимости
<i>Работа полностью ограничена пределами предприятия</i>	Работа на сторону всеми способами поощряется
<i>Сокращаем штаты ... и нанимаем, когда требуется</i>	Приглашаем звезд ... и платим соответственно
<i>Выполняем «предписанные» задачи</i>	WOW-проекты, рожденные вдохновением
<i>Повышаем «эффективность»</i>	Подгоняем «преобразования»
<i>Канторские рабы</i>	Гордые профессионалы
<i>Консерватизм</i>	Творчество

**PSF-метод: 5 простых шагов**

Все это сводится к ... простой программе из 5 шагов. (Что на 7 шагов меньше, чем программа избавления от алкогольной зависимости Анонимных Алкоголиков!).

- 1** ВОСПРИНИМАЙТЕ PSFs ВСЕРЬЕЗ. КАК МОЖНО СЕРЬЕЗНЕЕ.
- 2** УЧИТЕСЬ У НИХ.
- 3** ПРЕВРАТИТЕ КАЖДЫЙ УЧАСТОК ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В БЛЕСТЯЩУЮ PSF. («Блестящий» = хорошее слово. Нужное слово.)
- 4** НЕ ДОПУСКАЙТЕ В РАБОТЕ «ОТДЕЛА» НИЧЕГО, ЧТО НЕ МОГЛО БЫ БЫТЬ НАЗВАНО «БЛЕСТЯЩИМ» И «ПРЕВОСХОДНЫМ».
- 5** ИЗБАВЬТЕСЬ ... НЕ ЦЕРЕМОНЯСЬ ... ОТ ТЕХ В ВАШЕМ ОТДЕЛЕ (PSF!), КТО НЕ «ДОГОНЯЕТ».

**НЕДОВОЛЬНЫ ТЕМ, ЧТО ПОЕХАЛИ?**

Когда я писал эту главу, меня все сильнее ... охватывал гнев. Я пишу и говорю «об этом» уже пять лет. На протяжении 4,9 из этих 5 лет я старался выбирать выражения. Я говорил, что Модель PSF – это «довольно неплохая идея».

Но я больше так не думаю. Теперь я думаю, что это **ВЕЛИКАЯ ИДЕЯ**.

И я уверен, что прав.

Я верю, что микропроцессоры – или индийцы и ганцы – возьмут на себя 80% канторской работы. Я убежден, что США не смогут выжить в качестве страны-производителя. Я убежден, что добавленная стоимость будет создаваться интеллектуальным капиталом. Блестящими «talантами», занятыми в блестящих «проектах».

Мое терпение иссякло! Я больше не согласен с тем, что Модель PSF – это «довольно неплохая идея». В жизни бывают неожиданности, и жизнь – непростая штука ... и все же ... это **ВЕРНАЯ ИДЕЯ**.

(ОК, допустим я не прав. Но перечитайте все это еще раз. Что, если ... я прав? Что, если моя самоуверенность по отношению к этой идее не лишена оснований? Сделайте одолжение: **ПОДУМАЙТЕ ОБ ЭТОМ. ПОДУМАЙТЕ ВСЕРЬЕЗ.**)



**6. PSF – это бизнес:  
неотложные решения**

## ! Цветные правила...

- «Сегодня уже недостаточно создать лучший сервер. Это – плата за вход.»
- «Потребители будут обращать внимание на «дешевых провайдеров», поскольку ведущие компании не дают им повода не делать этого.»
- Копирование – притом превосходного качества – стало нормой.
- Мы тонем в Море Однообразия.
- Единственный способ быть отличным от других – это ... стать отличным.
- «Если у вас нет услуг, вы обречены на попадание в производственный ад.»
- Времена «удовлетворенного клиента» закончились. Настало время «успешного клиента».

### ! ТИРАДА Мы не готовы...

Мы верим, что достаточно иметь превосходный товар или услугу. Вместо этого надо понимать, что «товар» или «услуга», сколь «превосходными» бы они ни были, есть всего лишь «плата за вход», скелет успеха. Последовательное использование новых технологий, высокие зарплаты международного уровня и необычайно успешная 25-летняя глобальная кампания по повышению качества и удовлетворенности потребителей способны подточить силы любого товарного производителя.

### ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

Мир, в котором компании предоставляют «решения под ключ» и изумительные/запоминающиеся/блестящие/классные «впечатления» «вечно недовольным потребителям». (ОК, слишком много жаргона. Дальше станет понятнее.)

Модель экономики 2005 года, в которой формулой успеха является: Dell («Убрать все лишнее») + IBM («Создать ошеломляющую добавленную стоимость услуг») + Harley-Davidson («Это опыт, болван») = Волшебство.

Времена, когда все, наконец, признают, что идея фирмы профессиональных услуг – PSF есть ... фундамент добавленной стоимости предприятия ... и главный инструмент, когда-либо известный человечеству, по использованию накопленного интеллектуального капитала!





**ОБМАНУТЫЕ У  
АЛТАРЯ**

Примечание: Сделка между HP и PwC сорвалась по ряду причин. Год спустя, или около того, HP купила Compaq. Потом IBM приобрела PricewaterhouseCoopers! 31 тысяча консультантов. Рынок технологических компаний тогда был в упадке, и IBM пришлось расстаться лишь с \$3,5 млрд. К IBM еще вернемся.

**ЕЩЕ ОДИН  
ВОСТОРЖЕННЫЙ  
ПОКЛОННИК**

Буквально перед самым заявлением HP я имел беседу с руководителями сервисного подразделения Sun Microsystems. 6 лет назад их доля в общем объеме продаж составляла несколько процентов. Ныне она приближалась к 20%. Их новый босс мечтал об удвоении или даже утроении этого показателя в самые короткие сроки.

«Как, черт возьми, вам это удастся?» – спросил я. «Очень просто – ответил он. – Мы скупаем консультантов PricewaterhouseCoopers по несколько сот тысяч долларов за штуку.»

Я подозреваю, что делая предложение PwC, CEO HP Карли Фиорина отчасти был намерен вывести консультантов PwC из игры, то есть не дать им работать в Sun (и IBM)...

**Большой день**

Я называю это БОЛЬШОЙ ДЕНЬ. По иронии судьбы, он случился день в день за год до ужасной атаки террористов на Нижний Манхэттен и Северную Виргинию. Конечно, я помню день 11 сентября 2001 года. Но я также отчетливо помню тот полдень 11 сентября 2000 года, когда зашел на Yahoo!

У меня имеется кое-какой опыт. Очень немного в мире предприятий способно меня удивить. В тот день я испытал шок. Заголовок новостей гласил: *Hewlett-Packard предложила \$18 млрд за консалтинговый бизнес PricewaterhouseCoopers.*

HP: лучшая из лучших ... производственных компаний ... на свете. Лучшая из лучших ... инженерных компаний ... на свете. Выдающаяся производственная и инженерная компания – одержимая качеством, обезумевшая от инноваций – фактически заявила: *«Мы больше не можем оставаться производственной и инженерной компанией».*

Но почему?

Энн Ливермор, глава сервиса HP, выразилась предельно ясно: «Сегодня уже недостаточно создать лучший сервер. Это – плата за вход».

Плата за вход!

Она могла точно так же сказать: *«Нам необходимо подскочить (а не просто взобраться) вверх по цепочке добавленной стоимости и заняться интегрированными консультационными услугами. Мы намерены использовать стратегический консалтинг для ИТ-преобразования предприятий, организационного ре-дизайна и полного перевоплощения. И ... возможно, мы выделим на это десяток серверов HP».*

HP не говорила этого, но это в т-о-ч-н-о-с-т-и то, что она планировала.

Подобное заявление кажется мне примечательным по нескольким причинам. Во-первых, это, очевидно, означает, что PSF все же чего-то стоит. (\$18 млрд – это целый карман мелочи!) В более широком смысле, действия HP<sup>1</sup> – это безрассудное зарывание талантов в землю. Я также осознал, что разные варианты той же самой истории начинают происходить во всех уголках корпоративного мира.

**Большая проблема: нет «основания не делать...»**

Я забежал вперед.

Не так давно я участвовал во встрече руководства одной из ведущих страховых компаний мира. Целый омут «добавленной стоимости». (Если судить по их рыночным успехам.) Передо мной выступал один из видных отраслевых экспертов. Я записал его высказывание: *«Потребители будут обращать внимание на «дешевых провайдеров», поскольку ведущие компании не дают им основания не делать этого».*

Серьезное заявление! Предложения со стороны Progressive или GEICO выглядят так привлекательно, потому что «лидеры добавленной стоимости» не так уж много этой стоимости добавляют.

То же касается авиаперевозок, бизнеса, который (на первый взгляд) весьма далек от страхования. Авиакомпании, несмотря на все стелания и жалобы, работают довольно успешно. Рейсы в основном отправляются вовремя. В основном вовремя прибывают. Чудесно обходятся с багажом. Безопасность ... сногшибательна.

Но ни одна из них более не отличается «особенным» сервисом. То есть, ведущие игроки не дают нам основания не летать на Southwest. Зачем платить сотни долларов за билет (без обеда) USAir на Куда-либос, если можно иметь такое же кресло ... и такой же урчащий желудок ... за \$70 на Southwest?

**Большая ловушка: Море Однообразия**

Итак, мы (в богатом, дорогом, высокооплачиваемом, развитом мире) не можем оставаться производителями. Неудивительно, что практически все, что вы и я покупаем,

имеет этикетку с надписью «Сделано в Китае». В этот список уже входят крылья для самолетов ... и бейсбольные кепки.

Превосходные и моментально появляющиеся новинки стали нормой. От одежды до компьютеров и ресторанов. Качество всего невероятно высоко. Вещи, которые работают, не являются чем-то необычным. Редкость – неработающие вещи.

Мы пьем, барахтаемся, тонем в ... Море Однообразия. Высококачественного, но все же однообразия.

Идея, которую можно пощупать ... живет всего несколько недель, в лучшем случае – месяцев. Затем появляется следующая. Затем еще одна. И т. д.

## Большая идея: феномен 10X/10X

Мы бегаем по кругу. Ловим друг друга. От Голливуда до Силиконовой долины. Шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале написали в книге «Бизнес в стиле фанк»: «Общество всеобщего достатка в избытке населено одинаковыми компаниями, одинаковыми сотрудниками, одинаковым образованием ... что приводит к одинаковым идеям, одинаковым товарам одинакового качества ... по одинаковым ценам».

Кошмар.

Я называю это «феномен 10X/10X».

В 10 раз лучше.

В 10 раз одинаковей.

В феврале в Вермонте машины заводятся при  $-20^{\circ}\text{F}$ . Все машины. Запуск двигателя в феврале в Вермонте при  $-20^{\circ}\text{F}$  не является чем-то необычным.

В «Бизнесе в стиле фанк» Нордстрем и Риддерстрале вынуждены были прибегнуть к оскорблениям: «Чтобы добиться успеха, мы должны перестать быть настолько чертовски нормальными. В мире, где победитель получает все, нормальный = ничтожество».

Кошмар. (Еще раз.)

Пол Голдбергер в ключевой статье («Сходство вещей») о розничной торговле в специальном выпуске *New York Times Magazine* написал: «Вещи становятся тем более похожими, чем лучше они становятся».

Основная идея: «Хорошие товары» стали общим местом. «Нормальный = ничтожество». Нормальное функционирование товаров не является чем-то исключительным. Что означает, что планка «выдающихся» достижений поднялась ... невероятно.

## Большие мечты

Вернемся к страхованию. CEO Farmers Group Марти Файнштейн хорошо осведомлен об угрозе со стороны GEICO-Progressive. «Мы теперь не только страховщики, – сказал он. – Сегодня мы предлагаем клиентам товары и услуги, которые помогают им реализовать мечты, будь то финансовая стабильность, покупка автомобиля, ремонт дома или отпуск».

После выражения вроде «помогают реализовать мечты» хочется проверить, на месте ли кошелек. Однако в Farmers это не просто красочный маркетинговый ход. К примеру, несколько тысяч агентов Файнштейна готовятся к сдаче экзамена в NASD<sup>3</sup>, после которого они получают право торговать акциями. Тысячи других становятся лицензированными специалистами по финансовому планированию. То есть его любимцы усиленно расширяют свои возможности ... становясь финансовыми советниками-универсалами и исполнителями мечты клиентов... между делом заключая парочку страховых договоров.

Стать выдающимся в мире, где все отлично работает, исключительно трудно. И все же некоторым компаниям это удается.

Что-то происходит.

Что-то важное.

“ ”

## ЖИЗНЬ – ОЧЕНЬ ХОРОШИЙ УЧИТЕЛЬ

Йеспер Кунде<sup>4</sup>, феноменальный датский маркетолог, считает так же: «Компании настолько хорошо овладели приемами успешного бизнеса, что все они стали более или менее идентичными».

“ ”

## НЕ СТОЙТЕ НА ПУТИ (НР)

«Мы ежедневно представляем три новых продукта, – сказал CEO НР Карли Фиорина после назначения на должность. – Можете ли вы их все запомнить? Наши потребители не могут!»

За последние 10 лет НР значительно уменьшила сроки выведения на рынок новых товаров.

Тем не менее, Фиорина вынужден признать: «Наши клиенты не могут запомнить товары НР».

Еще раз: ужас!

!

## ОБЕСПЕЧИВАЯ УСПЕХ

Другими словами: единственный способ быть отличным от других – это стать отличным.

Если вы – «страховая компания», тогда продажа страховок (что когда-то было смыслом вашего бытия) – всего лишь «плата за вход».

Снова: нормальный – ничтожество.

В подтверждение идеи: Northwestern Mutual, почтенная страховая компания, недавно неожиданно стала называть своих продавцов ... Northwestern Mutual финансовая сеть (курсив мой). Перевозу: большее количество услуг. (Или: больше «исполнившихся мечтаний»?)

НОВЫЙ БИЗНЕС. НОВАЯ ЦЕННОСТЬ



### ПО ПРИМЕРУ IBM

Через несколько месяцев после ухода Герстнера новый CEO IBM Сэм Палмизано купил PricewaterhouseCoopers.

По-видимому, именно блестящий успех IBM Global Services побудил HP попробовать купить PwC, а когда попытка не удалась, завладеть Compaq, и все это в отчаянной попытке остаться крупным игроком на рынке ИТ-решений.



### ИСПОЛНЯЯ ОБЕЩАНИЯ

История с IBM полна неожиданных поворотов. В 1999 году Герстнер настоял, чтобы руководители компании поклялись, что они будут обслуживать клиентов компании только с применением самого лучшего оборудования и ПО в данной области, даже если оно произведено не IBM.

Чтобы показать серьезность своего настроя, Герстнер отказался от целого ряда проектов и сосредоточился на сотрудничестве со стратегическими партнерами. Siebel стала партнером IBM в сфере CRM, после чего собственный проект IBM оказался свернутым.



### ОТ МОДЕЛИ Т К МОДЕЛИ PSF

В книге «Компания»<sup>4</sup> Джон Миклтвейт и Адриан Вулдридж написали, что Ford намеревается стать «владельцем автомобильного бренда». Почтенный «производитель» будет заниматься «дизайном, конструированием и позиционированием» автомобилей, но не их «производством». (1)

## Большие примеры: экскурсия в экономику PSF

Вы можете наблюдать это повсюду в бизнесе: где ранее были «товары» и «услуги», теперь находятся «решения».

Просто соедините точки...

**IBM.** В начале 2002 года после выдающегося девятилетнего пребывания на посту главы компании Лу Герстнер ушел в отставку. В период его правления продажи выросли на \$20 млрд. Какая часть этого прироста была достигнута IBM за счет «М», то есть за счет большего производства и лучших машин, то есть компьютеров? Ответ прост.

Ноль. Нисколько. Пусто. Зеро. Дырка от бублика.

На своих заводах IBM продолжает делать процессоры и память.

Но она больше не «делает» компьютеры.

Практически источником всего интенсивного роста IBM ... возможно, больше, чем «всего» ... была IBM Global Services. При Герстнере подразделение прошло путь от раздумий (настоящие мужчины не оказывают услуги) до невероятных \$35 млрд оборота.

Что такое IBM Global Services? Просто **КРУПНЕЙШАЯ В МИРЕ PSF. КОГДА ГЕРСТНЕР ПРИШЕЛ, ЕЕ РАЗМЕР НЕ ПРЕВЫШАЛ МАЛОЙ ДОЛИ EDS. КОГДА ОН УШЕЛ, ЕЕ РАЗМЕР СТАЛ В ПОЛТОРА РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ EDS.**

Как написал *BusinessWeek*, целью IBM при Герстнере было стать «Системным интегратором выбора». Герстнер воспитывался в McKinsey, лучшей из всех PSF. В IBM он более или менее построил мать всех PSF! Логика, которая стояла за стратегией Герстнера, заслуживает быть выделенной жирным курсивом: «Если у вас нет услуг, вы обречены на попадание в производственный ад».

И, действительно, после ухода Герстнера IBM предоставляла услуги под аккомпанемент десятков миллиардов долларов. Вот сколько денег можно заработать благодаря названию «интегрированный стратегический консалтинг». (Ненавижу подобные словосочетания. Жуткий жаргон. Но это именно то, что создала IBM!)

Вот почему Герстнер получает мой голос как «лучший реформатор» последних лет.

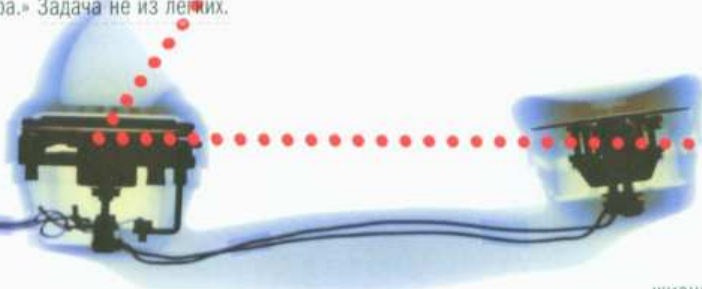
Кстати, это было нелегко. Герстнер был «стратегом», и именно в такой роли он работал в руководстве American Express и RJR Nabisco. Но его «чудо трансформации консультативных услуг» в IBM требовало большего. «Во время работы в IBM я убедился: - сказал он позднее, - что «культура» - не просто один из аспектов игры, это и есть игра.» Задача не из легких.

**AT&T.** За 15 лет после демонополизации отрасли компания прожила как минимум девять жизней (каждая из которых могла быть последней). Ныне, при президенте Дэвиде Дормане, компания намерена начать еще одну

жизнь. С одной стороны, эта «новая» жизнь может показаться возвратом в прошлое, поскольку она

проходит под девизом «вернемся к большим расстояниям». С другой стороны, новая стратегия ничуть не похожа на «возврат к...». Она подразумевает продажи ... «пакетов доходных корпоративных услуг», как назвал это *BusinessWeek*. То есть много программного обеспечения и много консультаций для гигантов вроде Merrill Lynch, MasterCard и Hyatt. Не исключено, что где-то там найдется место и для международной телефонной связи.

Но это лишь начало большой истории. IBM избавляется от нецелевого бизнеса. (Скопом.) То же и AT&T. Есть предположение, что Дорман готов отказаться от 50% всех абонентов дальней связи (это 25 млн абонентов!) с целью сосредоточиться на тех из оставшихся высокотехнологичных и высокодоходных пользователей, которые нуждаются в «интегрированных консультативных услугах».





**ERICSSON.** Единственный шведский конкурент AT&T, вероятно, раздобыл ту же самую партитуру. «Производитель товаров» передал свыше 50% своего производства сторонним компаниям, таким как Solectron и Flextronics, а также перевел значительную часть своих НИОКР в Индию. Что взамен? Добро пожаловать в ... мир услуг! Появляется новое большое подразделение лицензирования технологий, и наблюдатели отмечают, что компания намерена стать «беспроводным специалистом, полагающимся на услуги больше, чем на производство, на know-how больше, чем на железо».

**GE POWER SYSTEMS.** В 2000 году я встречался с Бобом Нарделли, тогдашним главой GE Power System, олицетворением старой экономики в GE размером в \$20+ млрд. (Со штаб-квартирой в Шенектади, штат Нью-Йорк.) (Теперь – в Атланта. Тоже наводит на размышление, да?) Энтузиасты трансформаторов и газовых турбин. **БОЛЬШИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ПАРНИ.**

Готовясь к разговору с Нарделли и его соратниками, я к своему удивлению обнаружил, что их подразделение было самой прибыльной частью Планеты GE. Больше, чем телекоммуникации. Или авиадвигатели. Или медицинское оборудование. И даже GE Capital.

Что-то здесь было не так, и я спросил Нарделли (ныне CEO Home Depot), как ему и его команде это удалось. «Мы реализовали свое видение, – сказал он. – Мы хотим быть диспетчерами потоков электронов.» То есть GE Power Systems не хочет оставаться поставщиком «железных коробок» ... товаров (притом исключительного качества). Они намерены быть поставщиками ... систем и услуг ... принимать участие в процессе каждый раз, когда кто-либо нажимает на выключатель в любом месте от Арктики до Антарктики. Насколько успешно? В сжатые сроки сервисная часть подразделения выросла от нуля до отметки в \$10 млрд.

Нарделли добавил, что самыми запрещенными словами в его лексиконе являются «удовлетворение потребителей». Взамен он и его команда предпочитают «успех потребителя».

Можете называть это игрой слов, если хотите. Я нет. Я называю это различием, которое отражает самую суть этой обобщающей дискуссии.

«Качество работы Power Systems становится с каждым днем все лучше (в понимании метода Six Sigma), –



говорит Нарделли. – Но мы также обязаны думать о ... прибыли наших потребителей. Действительно ли с нашей помощью растет их прибыль?»

Важно, что оборудование работает. Не менее важно, что оно поставляется вовремя. Но этого недостаточно. Совершенно недостаточно. Повторим, это не более чем «плата за вход». Главный вопрос: становится ли прибыль электростанции больше из-за того, что она использует товарно-сервисный пакет GE, а не, скажем, Siemens? Являются ли «решения» GE источником

заметного «успеха» потребителя ... превосходящим по значению обыкновенное «удовлетворение»?

Счастье – это одно. («Приятно с вами работать, Боб.») Возможность стать богатым вследствие решения работать с GE ... есть нечто совершенно иное. («Ты настоящий мужик, Боб!»)



### ПРОСТО ДОБАВЬ ЭТИКИ

Как бы там ни было, та же самая идея была сутью стратегии Enron (от «тяжеловесного трубопровода» к «созданию рынков»), хотя, конечно, GE Power Systems реализовала свою стратегию с чуть большей порядочностью.



### ХАРАКТЕРНОЕ ОТЛИЧИЕ

Запомните это различие (мы к нему еще вернемся): **УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ и УСПЕХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.** Это важное различие. **ОЧЕНЬ ВАЖНОЕ.** Новое отличие №1 в бизнесе.



### НИ КОНЦА, НИ КРАЯ

Мой совет: сделайте паузу и поразмышляйте над этими примерами.

История HP есть история IBM. Которая есть история AT&T. Которая похожа на историю Ericsson. Которая не отличается от истории GE Power Systems. Которая есть история GE Industrial Systems. Которая...

ОК, теперь можете продолжить чтение.

**GE INDUSTRIAL SYSTEMS.** Опять GE. Когда-то в GE было большое подразделение, называвшееся ... команда настоящих парней, делающих прерыватели. Хорошо, не совсем так. Но, по сути, так оно и было. Команда парней ... производивших прерыватели.

Сегодня это подразделение с оборотом в \$10 млрд называется GE Промышленные Системы. Все последние годы оно занималось тем, что скупало всевозможные компании, связанные с ПО и созданием систем. И теперь оно в состоянии продавать «интегрированные услуги» ... в состав которых входит несколько прерывателей, более или менее просто так.



**SIEMENS.** Никто не гордится своим совершенством в производстве больше, чем немцы. Ни одна немецкая компания не гордится своими инженерными способностями более, чем достопочтенная Siemens. Поэтому, вероятно, вы можете представить мое удивление, когда я прочел в Forbes: «Малоизвестный факт: Siemens сегодня является крупнейшим в мире поставщиком ПО для здравоохранения. Рентгеноскопия, хранение информации, камеры, которые хирурги применяют во время операций – все это работает на программном обеспечении Siemens». К примеру, добавляет журнал, Siemens построила для HealthSouth полностью компьютеризированную больницу будущего. И т. д., и т. п.

**UPS.** «Компания стремится занять наиболее выгодную позицию в бесконечном круговороте товаров, информации и капитала, которые она, собственно, и перемещает в своих посылках», – написал один журналист. По моему мнению, «наиболее выгодная позиция в бесконечном круговороте товаров, информации и капитала» звучит очень похоже на «диспетчеров потоков электронов». Компания связывает свое будущее с «системными» логистическими операциями.

UPS связывает надежды и бросает все усилия на гигантскую кампанию по маркетингу и корректировке брэнда под лозунгом «Что Браун может сделать для вас?», которая должна привести к изменению ее восприятия как компании коричневых грузовиков и придать ей имидж поставщика системных решений под ключ, то же, что и IBM Global Systems, только в логистике. Среди прочего, частью таких решений будут финансовые услуги, а именно страхование и кредитование, из тех, что обычно ассоциируются с деятельностью в сфере поставок.



### ПОЗВОЛЬТЕ, Я ОТГОНЮ ВАШУ МАШИНУ, СЭР!

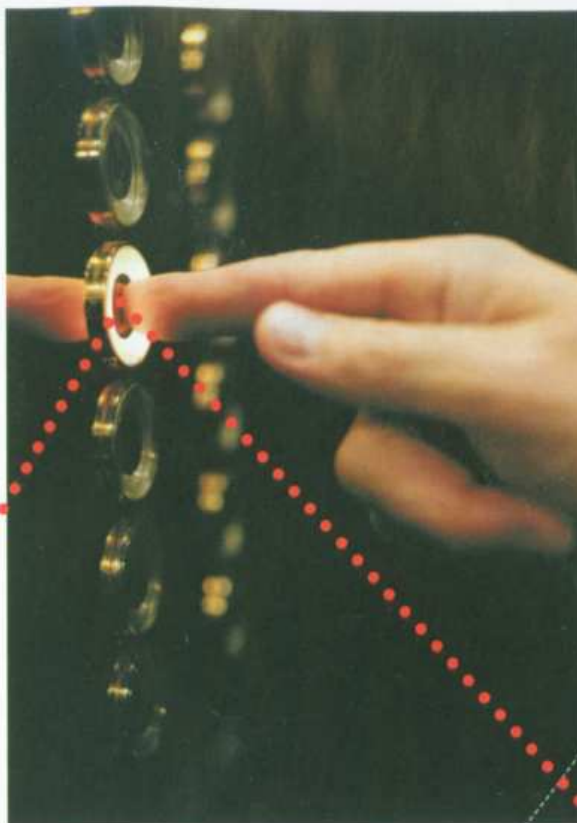
Помимо других своих операций, UPS Logistics управляет интегрированной логистической деятельностью, связанной с перемещением 4,5 млн автомобилей Ford с 21 сборочного завода к 6 тысячам северо-американских дилеров.

(Обратите внимание, что коричневые грузовики UPS не имеют к этому никакого отношения!)

# \$10B

**UTC.** В этой компании я выступал по вопросам лидерства в исследованиях. Ребята из подразделения Otis, что занимается лифтами, сказали мне, что они четко представляют себе дорогу к будущему успеху. Надо перестать продавать лифты и начать мыслить в категориях «интегрированных строительных систем». (Представьте, пока вы едете в лифте с 7 на 37 этаж, вам сообщают о биржевых курсах, спортивных новостях и погоде. Мелочь, но отражает суть подхода. Что касается ремонта, то современный лифт в состоянии сам связаться с ремонтной службой, когда необходимо.)

Были там и сотрудники подразделения Carrier, которое занимается кондиционерами воздуха. В чем же состоит их «стратегический план»? Перестать продавать кондиционеры и начать мыслить в категориях «интегрированных строительных систем». Зачастую Carrier сдает системы кондиционирования в лизинг и продает установки прохлады «Coolth». Взамен этих устаревших «ящиков».



**HOME DEPOT.** Можно легко себе представить «интегрированные консультационные услуги под ключ» в HP, Sun, IBM, AT&T, Ericsson и даже в капиталоемких GE Power Systems и GE Industrial Systems. Или в Siemens. Но в розничной торговле? Не смешите людей. Но наш старый знакомый Боб Нарделли думает по-другому. Не получив шанса сменить Джека Уэлча на посту CEO GE, Боб перебрался на пост главы Home Depot, гиганта в \$58 млрд. Его цели для компании поражают воображение: удвоить объем продаж ... доведя их до \$100 млрд ... к 2005 году. Как он предполагает этого добиться? За счет открытия новых магазинов? Конечно. За счет выхода на международный рынок? Безусловно. Но главный секрет ... вы уже догадались ... интегрированный сервис. Как написал один из аналитиков, главной целью Нарделли является «переход от продажи товаров для дома к продаже домашних услуг. Он намеревается заработать все те доллары, что люди тратят на улучшение своих жилищ, где бы и как бы они ни тратились».

По существу вопроса: Нарделли создал нечто под названием «Услуги на дому».

Подобная услуга «вызова на дом» должна к 2005 году приносить .... \$10 млрд.

Как заметил один из руководителей компании, бизнес домашних услуг исключительно фрагментирован. Используя силу своего оранжевого логотипа, компания в состоянии стать местом, где люди за один приход могут приобрести все для ухода за лужайками, все для ухода за бассейнами, все для уборки, любую домашнюю электронику, включая установку и обслуживание, охранные системы и, конечно, проекты перепланировки. Подобная комбинация должна стать весьма привлекательной для ограниченных во времени семей, в которых работают и муж, и жена. Неудивительно, что каждый из этих элементов оценивается в десятки миллиардов долларов потенциальных продаж.

В голову приходит (неслучайная) мысль: так же, как Wal-Mart правит в мире «уцененных товаров», Home Depot правит в мире «домашних услуг»?



## ДОМ – ЭТО МЕСТО, ГДЕ ДЕНЬГИ ЛЕЖАТ

Еще несколько слов о Нарделли.

Для создания «глубоких отношений» с розничными клиентами он придумал систему управления проектами – программное обеспечение и сервисную структуру по «управлению домашними проектами».

Стремясь привлечь профессиональных строителей, он создал для них Pro Set, службу «проф-магазин», действующую в рамках Home Depot.

“ ”

## НОВЫЙ КОНКУРЕНТ

Боб Нарделли не один. По крайней мере один большой конкурент имеет виды на часть прибыли: Deere & Co.

«Все, кто имеет отношение к уходу за растениями, являются потенциальными покупателями оборудования Deere, – написал Адриан Сливоцки в «Как расти, когда рынки спят». – Но они также потребляют в громадных количествах саженцы, рассаду, удобрения, пестициды, системы орошения и прочее. В совокупности этот рынок оценивается в \$10 млрд ежегодно.»

Так появляется JDL – John Deere Landscape. Инициаторы проекта первоначально были объектом насмешек. Но новый CEO сказал им: «Будьте выше этого. В этом наше будущее».



### ВЕРНИТЕСЬ ЗА СВОЙ КУЛЬМАН

Через несколько месяцев после посещения SMPS я выступал на годовом собрании Американского института архитектуры (AIA). Тема: СЪЕШЬТЕ ИЛИ СЪЕДЯТ ВАС.

Другими словами: либо Accenture будет нанимать архитекторов (чтобы кое-где «сделать дизайн»), либо AIA будет нанимать бухгалтеров и администраторов, чтобы быть способной лидировать на рынке интегрированных систем управления зданиями.

Есть ли всему этому предел?

Видимо, нет.



### КРОМЕ «ВЫЗОВОВ КОМЕНДАНТА»

Последнее, что я слышал, что EOP ведет переговоры с моей тренинговой компанией о проведении обучения менеджеров тех PSF, что арендуют помещения в ее зданиях. То есть EOP собирается предоставлять «профессиональные услуги под ключ» своим арендаторам ... а не только чистые туалеты, яркое освещение и удачное расположение.

**АРХИТЕКТУРНЫЕ БЮРО.** Мой следующий визит 2001 года привел меня в SMPS – Общество продвижения профессиональных услуг. Членами его были в основном архитекторы, конструкторы и строители.

Что я там услышал?

ВСЕ ТО ЖЕ САМОЕ. СЛОВО В СЛОВО.

«Архитектура превращается в товар, – сказал один из руководителей SMPS. – Победителями будут те, кто сумеет стать провайдером решений «под ключ» для строительства. Не только «чертежи», но и «наблюдение за ходом строительства». Это ... а также многое другое войдет в «пакет обслуживания», способный избавить наших клиентов от головной боли касательно строительства.»

Итогом моего короткого рассказа о SMPS будет небольшая загадка: кто был главным работодателем для выпускников архитектурных вузов США в 2000 году?

Время пошло.

Время вышло.

Ответ, по информации моих собеседников в SMPS: Accenture. «PSF» Accenture стремится предоставлять решение под ключ в строительстве, точно так же, как EDS предоставляет под ключ ИТ-решения.

**SPRINGS.** Springs Industries производит полотенца, простыни и наволочки. По-моему, самые что ни на есть товары! Но эта компания, один из самых современных наших текстильщиков, решила начать новую игру.

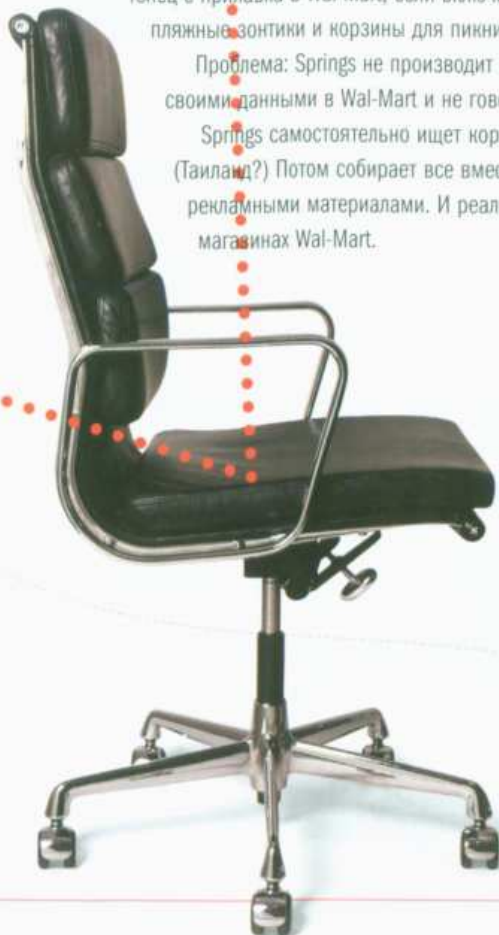
Компания привыкла иметь дело с потребителями самого разного размера и типа ... включая самых маленьких. Теперь они концентрируют все свои усилия на гигантах. Target. Wal-Mart. Несколько других.

Компания далека от того, чтобы просто отправлять в Wal-Mart набитый дешевыми наволочками грузовик. Вместо этого они самостоятельно проводят кое-какие маркетинговые исследования и выясняют, что (скажем) можно продать больше пляжных полотенец с прилавка в Wal-Mart, если включить в набор пляжные зонтики и корзины для пикника.

Проблема: Springs не производит пляжные зонтики и корзины для пикника. Но они не идут со своими данными в Wal-Mart и не говорят: «Ребята, вам надо закупить корзины для пикника». Вряд ли. Springs самостоятельно ищет корзины для пикника. (Китай?) Находит пляжные зонтики. (Таиланд?) Потом собирает все вместе в «набор» (читай: «систему»). Продвигает его. Снабжает рекламными материалами. И реально управляет бесчисленными стеллажами в бесчисленных магазинах Wal-Mart.

**EQUITY OFFICE PROPERTIES.** Говоря о девелоперах ... давайте обратим внимание на игры в недвижимость. «Удачное расположение, и еще раз удачное расположение!» – таково главное условие успеха. Никто не управляет коммерческой недвижимостью лучше, чем Сэм Зелл, чья компания Equity Office Properties (EOP) владеет большим количеством бизнес-центров, чем кто-либо еще. Однако Сэм пересмотрел «товарно-сервисный» ассортимент.

В конце 2001 года *New York Times* написала об этом: «Сэм Зелл не страдает самомнением... Его компании владеют почти 700 бизнес-центрами в США... Теперь г-н Зелл заявляет, что он собирается трансформировать рынок недвижимости посредством превращения компаний по управлению недвижимостью ... в национальные брэнды. Зелл уверен, что клиенты будут воспринимать эти брэнды как нечто большее, чем товар, который, в основном, выбирают по критериям цены и расположения».



**RCI.** В середине 2002 года мне довелось познакомиться с абсолютно замечательной компанией Resort Condominiums International. RCI (как ее обычно называют) является частью Cendant Corporation и ведущей компанией на рынке тайм-шера<sup>6</sup>, что постепенно становится гигантской индустрией. (Чем не «торговцы мечтой»?)



RCI в 2002 году: «Система» из 3700 курортов, 2,8 млн участников. В 100 странах. И 2 млн обменов в 1999 году. Основная идея: вы «покупаете» две недели отдыха в домике на одном из курортов. По условиям договора, вы можете бывать там ежегодно в течение 20 лет. RCI позволяет вам проводить ваш отдых на любом из ее курортов в обмен на ее право предложить ваш домик кому-то другому.

RCI владеет примерно 70% рынка обменов на рынке тайм-шера. Но этого недостаточно. (По их мнению.) Вот как рассуждает об этом глава компании Кен Мэй: «Наша миссия состоит в том, чтобы, помимо доминирования на рынке time-share,

*стать создателем рынка глобального отдыха и путешествий. Мы должны дать девелоперам возможность большего участия на рынке путешествий и отдыха, не ограничиваясь только тайм-шером».*

Ныне у RCI два главных клиента: владелец тайм-шера и девелопер, который занимается строительством курортов под тайм-шер. Но RCI намерена пойти вверх по цепочке создания добавленной стоимости ... и стать ведущим игроком во всех уголках мира отдыха и путешествий. (Диспетчеры отдыха и путешествий?)

**OMNICOM.** Как я глуп! Я думал, что рекламные агентства делают рекламу! Я считал так до тех пор, пока не пообщался с энергичными руководителями компании Omnicom, рекламного гиганта стоимостью в \$7 млрд.

Какое-то время я постоянно получал письма, на конвертах которых значилось название DAS. Выяснилось, что DAS – это Агентство диверсифицированных услуг. И эти самые «услуги» составляют более половины доходов Omnicom.

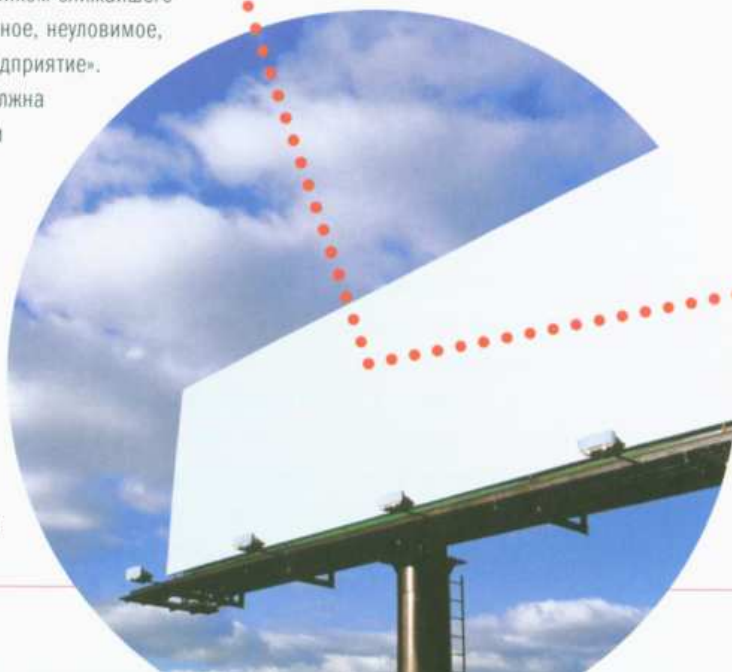
Какой смысл?

Все тот же.

Omnicom сегодня ... вы вероятно уже догадались ... оказывает интегрированные маркетинговые услуги. Может статься, что какое-нибудь подразделение передверит всю свою маркетинговую деятельность компаниям типа Omnicom или WPP, которые сделают и пару рекламных объявлений ... просто так.

**АРМИЯ США.** Армия? Да, именно. «Война» больше не является соперничеством вооружения сторон. (У кого больше пушки.) Вероятным противником ближайшего будущего будет высокомотивированное, неуловимое, вненациональное «виртуальное предприятие».

Поэтому современная армия должна строиться посредством «интеграции ресурсов» всех армейских служб, разведывательных агентств и т. д. «Ключевые компетенции» и «конкурентное преимущество» будут определяться степенью «интеграции» «системы использования информации». (А равно и способностью изменения набора возможностей такой системы.) И это в точности то, о чем мы до сих пор говорили в этой главе.



## ЕЩЕ РАЗ ... ГЛАС СВЫШЕ

Я нагружаю вас примерами исключительно ради того, чтобы продемонстрировать силу этой тенденции.

Вернемся еще раз к страхованию. Крупнейшие страховщики терпят неудачи, потому что «дешевые» провайдеры научились предоставлять чертовски хороший сервис ... притом по чертовски низким ценам. На что Марти Файнштейн, CEO Farmers Group, заявил: «Мы больше не являемся только страховой компанией. Сегодня мы предлагаем клиентам товары и услуги, которые помогают им реализовать мечты, будь то финансовая стабильность, покупка автомобиля, ремонт дома или отпуск».

Извините за повтор. Это важно.



## УСТУПАЯ ИНДИИ

В Главе 3 я рассуждал о миграции офисной работы в Индию. Казалось бы, подход, связанный с «решениями», способен помочь нам это пережить? Не спешите...

В своем Специальном докладе за 2003 год *Economist* писал: «Ведущие индийские производители ПО полагают, что залогом долгосрочного процветания является стремление ко все более крупным сделкам и продвижение вверх по цепочке создания добавленной стоимости».

Хотите пари? Ставлю 5 к 6, что следующей суперзвездой в мире «добавляющих ценность услуг» будет ... Индия.





### СЛИШКОМ ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ?

В середине 2003 года главной новостью стала озабоченность дефляцией. Но если заглянуть за кулисы, можно обнаружить серьезный аргумент в поддержку идеи этой главы. Взгляните на информацию *Wall Street Journal* об изменении цен по сравнению с 2002 годом:



Полагаю, не стоит объяснять тенденцию, которая стоит за этими неотрицательными данными. Хорошо, я скажу: до свидания, производство товаров. Добро пожаловать, услуги!

### (Очень) большая идея: нация под ключ

В этом обзоре я исследую основные экономические тенденции. Оказалось, удивительно большое число лидеров отраслей двигаются в одном направлении ... прочь от *превосходных* товаров/услуг ... навстречу, как выразился Нарделли, обеспечению «успеха потребителя» под ключ. Взгляните на список:

- Hewlett-Packard** ... компьютеры и ИТ/ИС интегрированные услуги.
- Sun Microsystems** ... компьютеры и ИТ/ИС интегрированные услуги.
- Farmers Group** ... страхование и финансовые услуги.
- Northwestern Mutual Financial Network** ... страхование и финансовые услуги.
- IBM** ... компьютеры и ИТ/ИС интегрированные услуги.
- AT&T** ... телекоммуникации и коммуникационные системы.
- Ericsson** ... то же, что AT&T.
- GE Power Systems** ... коммунальные системы.
- GE Industrial Systems** ... строительные субсистемы.
- Ford** ... владелец автомобильных брендов.
- Siemens** ... медицинские услуги.
- Home Depot** ... сделай сам и интегрированные домашние услуги.
- Deere & Co.** ... системы растениеводства.
- UTC Otis** ... строительные субсистемы.
- UTC Carrier** ... строительные субсистемы.
- UPS** ... логистические системы и услуги.
- Springs Industries** ... текстиль и интегрированные маркетинговые услуги.
- RCI** ... транзакции и услуги путешествий и отдыха.
- Equity Office Properties** ... пространство и интегрированные офисные услуги.
- Architectural firms** ... дизайн и строительные услуги под ключ.
- Omnicom** ... реклама и интегрированные маркетинговые услуги.
- The U.S. Army** ... оружие и прикладные информационные системы.
- India** ... снова ... глобальные системы.

Теперь, исключительно ради спора, я предлагаю «Модель 2005». А именно:

### Dell + IBM + Harley-Davidson = Волшебство:

**Dell** = убрать все лишнее. (100 кв. футов.)

**IBM** = добавить больше «неосвязаемой»/«интегрированной»/«под-ключ»/«ведущей к успеху» ценности.

**Harley-Davidson** = по-настоящему классные впечатления.

Уберите лишнее. Добавьте ценность неосвязаемых услуг. Сделайте их запоминающимися. Вот то, о чем мы говорим и будем говорить в следующих двух главах.

Так все же правы или нет наши друзья-рекламщики и компьютерщики? Является ли та мысль, что я провожу на протяжении нескольких последних страниц, верной?

Да.

По крайней мере, почти.

Есть несколько вариантов развития событий. И вам лучше обратить на это внимание. (Если возможно.)

Все эти разговоры об «интегрированных системах»/«интегрированных решениях» для меня имеют смысл. Но лишь в том случае, если ... основной продукт («плата за вход») по-настоящему велик. Не просто «хорош», а «велик».

Я не верю в чудеса. Если вы концентрируетесь на разработке новых товаров ... в такой степени, что способны произвести революцию в своей сфере ... то вы, вероятно,

не особо сфокусированы на «интегрированных услугах». И если вы чрезмерно сфокусированы, скажем, на «интегрированных маркетинговых услугах», тогда страдает ваш продукт.

Какой же ответ?

Очень простой: его нет.

Ладно, *один* есть.

А именно: забудьте о чудесах.

Быть «великим во всем» нельзя.

Верьте мне. (Пожалуйста.)

## Повторенье – мать ученья

Давайте вкратце повторим содержание нескольких предыдущих глав.

**1. 8x1 вместо 108x5 / eLIZA / 100 кв. футов.** Раньше требовалось 108 человек и 5 дней для разгрузки судна. Теперь это требует 8-ми человек и одного дня. Сокращение конторского труда на 98,5%. Проект eLIZA компании IBM предполагает, за счет применения искусственного интеллекта, использовать микропроцессоры для выполнения работ стоимостью \$100 тыс. в год. Dell Computer использует лишь 100 кв. футов для хранения комплектующих на заводе, производящем «на заказ» 80 тыс. компьютеров в сутки. Вывод: команда по удалению хлама за работой.

**2. От отделов к PSF и работе, за которую стоит платить.** Мы привыкли к «отделам» с их клеймом «центров затрат» и «накладных расходов». Теперь мы имеем PSF, которые выполняют только ту работу, за которую стоит платить.

**3. Добавленная стоимость предприятия возникает посредством PSF, создания «решений» и обеспечения «успеха потребителя».** PSF делает возможным беспрепятственное взаимодействие и создает добавленную стоимость посредством оказания «интегрированных услуг» ... которые, собственно, становятся основой бизнес-модели предприятия ... будь то в сфере недвижимости, страхования, путешествий, компьютеров, трансформаторов, лифтов, кондиционеров, военных действий или ...чего угодно еще.

## ТАК-ТО.

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

«Товары» и «услуги» «Впечатления» и «решения»

«Великие товары» производимые в массовых количествах, по принципу «Вы можете иметь любой цвет, если он черный» Яркие впечатления под ключ, выполненные «на заказ» и подкрепляемые набором великих товаров со всего света

Производство превъше всего! Все ресурсы расширенной цепи поставок беспрепятственно доступны для нужд конкретного клиента

Непреклонная твердость Бесконечная гибкость

Производитель всегда прав! Клиент всегда прав!

Акцент на материале Акцент на информации и упаковке



### НАШЕСТВИЕ СИСТЕМ?

СЕО компьютерной компании прочитал мне нотацию. Честно говоря, я ее заслужил. «Не все из нас, – сказал он, – покупаются на разговоры об «интегрированных решениях». Например, я. Я открыто признаю, что моя компания делает ставку на реально инновационные товары и лишь во вторую очередь – на связанные с ними системы и услуги.»

Гуру рекламной отрасли заявил мне примерно то же самое: «Все же, разве нас больше не интересует хорошая реклама?» На что я ответил что-то вроде «Э-э» или «Гм-м».

Отличный ответ, Том.


Читайте дальше.



### ЭЙ, РЕБЯТА, ДАВАЙТЕ УСТРОИМ ШОУ

Я обожаю играть словами. Как насчет: *импресарио услуг вместо провайдера товаров.*

Сначала я сделал из вас рок-звезду. Теперь я хочу, чтобы вы стали кем-то вроде Билла Грэхэма или Дона Кинга? *Словарь синонимов Rodale's* предлагает следующие варианты для слова «импресарио»: режиссер, продюсер, маэстро, хормейстер, дирижер, корифей. Все звучат здорово, за исключением «корифея», что бы это ни значило.



7. Добро пожаловать в ХФ/кросс-  
функциональный мир:  
решения50

## **! Цветные правила...**

- **Правила? У меня есть 50, в аккуратных красивых упаковках.**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы говорим, что будем предоставлять «интегрированные решения» высокого уровня и стремиться к «успеху потребителей» с помощью Модели PSF. Но мы должны пойти дальше и ... убрать все лишнее. Мы (особенно те, кто стоит во главе предприятий) должны всерьез вникнуть в каждую мелочь, чтобы гарантировать, что враждующие князья и княгини разобрали свои функциональные башни, засыпали рвы ... и начали обниматься друг с другом.

Мы говорим, что будем создавать «сильные потребительские впечатления» и подключать к этому все ресурсы предприятия. Но мы должны сделать шаг вперед и признать, что устранение/уничтожение/истребление барьеров на пути кросс-функционального взаимодействия есть нечто иное, как наш ... единственный величайший стратегический приоритет.

Один.

Величайший.

Стратегический.

Приоритет.

Мы говорим, что новые технологии – это предписание, требующее от нас открыть каналы организационных коммуникаций. Но мы должны осознать, что речь идет о природе человека, и требовать полной ... и детальной концентрации управленческой команды на ежедневном взаимодействии людей, которое может стать источником успеха ... или полного провала ... важнейших бизнес-процессов ... а в таких вопросах мелочей не бывает!

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

То, что я уже отчаялся увидеть: времена, когда традиционно непримиримые племена начнут по-настоящему... общаться друг с другом. Времена, когда разделяющие подразделения стены, наконец ... падут. Времена, когда ...

(Однако хватит: «Видение» здесь уже нехстати. Это уже ненужные детали. См. Тираду.)





### ИЩИТЕ ЖЕНЩИНУ

Вице-президент по HR была единственной женщиной среди более чем 25 руководителей компании, принимавших участие в совещании.

Случайность? Едва ли.

Подробнее – значительно! – о женском вопросе мы поговорим позднее.

См. Главы 13 и 21.

“ ”

### МОЖЕТ ЛИ МЭРИЯ СПРАВИТЬСЯ С ЭТИМ?

С первой страницы *New York Times* (20 августа 2002): «МЭР ОБЕЩАЕТ ЛУЧШЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С КАТАСТРОФАМИ: Блумберг хочет, чтобы полиция и пожарные взаимодействовали».

Мэр Майкл Блумберг хочет, чтобы службы безопасности общались друг с другом. Трудная задача. «План Блумберга, – пишет *Times*, – содержит амбициозную цель: глубокие изменения в культуре Полицейского и Пожарного управлений, исторически враждующих между собой служб.»

Удачи, г-н мэр. Тот факт, что вы миллиардер, пустой звук для полицейского и пожарного начальства, чье «противостояние в кризисных ситуациях является притчей во языцах, – отмечает газета.

### «Всего лишь инженер...»

Инженеры – такие идиоты! (Мне ли не знать ... я сам инженер.)

Мне довелось участвовать в «выездном» совещании руководства крупной аэрокосмической компании. Она была по уши в дерьме. К концу дня было выявлено с дюжину первоочередных вопросов, и настала пора распределить ответственность за их решение.

Большой босс, инженер по образованию, сообщил нам, что «решение» должно быть довольно «простым». В конце концов, добавил он невозмутимо, все эти проблемы – «всего лишь проблема общения». (Я не шучу.)

«Только инженер мог сказать такое», – пробормотал я сам себе. Впрочем, не только. Вице-президент по HR посмотрела на меня и не смогла удержаться ухмылки.

Израильяне и палестинцы. «Всего лишь проблема общения!»

Пожарные и полиция. «Всего лишь проблема общения!»

Финансы и маркетинг. «Всего лишь проблема общения!»

Папа и мама во время развода.

Общение – это *проблема* из проблем. С одной стороны, конечно, она вечная. (Или даже генетическая.) С другой стороны, эта «вечная» проблема сегодня насущна более, чем когда-либо, и даже новые технологии в состоянии лишь незначительно способствовать ее разрешению. (То ли правила негодные. То ли все дело во власти.)

### Стены! Проклятые стены!

Все эти «интегрированные решения»/«успех потребителя», о которых я распространялся в предыдущей главе, есть ... полная чушь. В основном, потому что создание «интегрированных решений» (о, да) и забота об «успехе потребителя» (о, да) требуют, чтобы все мельчайшие части предприятия – фактически, вся цепочка спроса и предложения – работали вместе в атмосфере гармонии и близости.

Удачи, дружище! (О, да!)

Моя хорошая знакомая многие годы работала сама на себя. Делала чудесный дизайн. Успешно его продавала. Работая в одиночку в своей студии. Потом занялась лицензированием. Начала работать с крупными компаниями. И в первый раз в жизни, в возрасте 50 лет, «открыла» для себя изнаночную сторону больших корпораций.

И она обнаружила ... стены ... стены ... стены ... непроницаемые стены. «Простейший вопрос», который обычно занимает пару часов ... может длиться недели и месяцы. Правая рука, которую она должна ... знакомить с левой рукой. И т. д.

Было занимательно ... и довольно удручающе ... взглянуть на *мой* профессиональный мир ее девственными глазами.

Такова ... проблема проблем. Неспособность решить ее ... и привычка воспринимать ее как «всего лишь вопрос общения» ... делает смешными разговоры о «синергии».

Послание 2003: Сбиться в кучу еще не значит добиться синергии.

### На чьей они стороне?

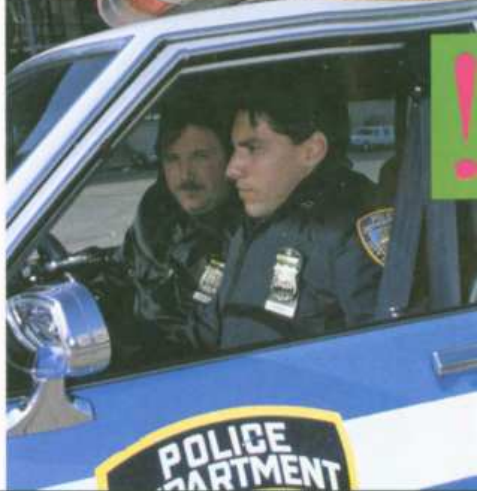
В чем сегодня главная проблема национальной безопасности?

Всё просто: ЦРУ не общается с ФБР ... которое не общается с таможней ... которая не общается с иммиграционной службой ... которая не общается с армией ... которая не общается с флотом. (Те немногие, кто пытается общаться поверх стен, рассматриваются как «предатели» 200-летних славных традиций армии или флота.) И т. д.

Борьба с «виртуальными государствами» типа Аль-Каиды требует бесшовной (важное, важное слово!) интеграции наших внутренних и международных сил безопасности. Фактически – интеграции ресурсов всего цивилизованного мира.

Как это сделать? Вопрос не на \$64. А на \$64 млрд. *Основной* вопрос новых террористических войн ... касается *именно* жизни и смерти.





Всего лишь проблема общения.





### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Может ли Интернет решить проблему общения? И не мечтайте! Новые технологии – это ... всего лишь технологии, инструмент.

Правит человеческая природа. А она имеет склонность ... защищать закрома.

Для человеческой природы нет «решения». Но мы можем начать с правды об этом. И не пытаться отгородиться от этого.



### МАНИЯ СОВЕЩАНИЙ

Совещание по подготовке к совещанию ... по подготовке к совещанию (что, в конце концов, вытягивает из вас все соки) – общее явление. Это происходит и в ФБР, и в ЦРУ, и в ВМС, и в ВВС, и в Сухопутных Войсках.

То же наблюдается в руководстве ведущих американских компаний.



### ВРЕМЯ ПРОЗАКА?

Когда мы с другом ушли с этого совещания, я был так удручен, что не видел ни малейшей причины продолжать работу над этой книгой.

Какой смысл ... если любая по-настоящему классная идея испаряется во время совещания по подготовке к совещанию? Если «влиятельные» люди становятся вдруг «робкими»? Если не происходит ничего, кроме ... крошечных шагов по постепенному увеличению прибыли?

## Мы можем поговорить?

Тот же самое явление наносит предприятию ущерб, проявляясь во взаимоотношениях между логистикой и производством ... снабжением и финансами и HR и отделом продаж ... и т. д. ... и т. д. (Не говоря уже о цепи спроса-предложения в целом, которая тянется вокруг земного шара и выходит далеко за организационные пределы.)

Иллюстрация на тему: стильный модельер желает презентовать свою яркую и комплексную «коллекцию» потребителям. Коллекция включает в себя, скажем, рубашки, брюки, свитера, носки и ботинки. (Или что там еще.) Но на презентации все эти вещи напоминают кашу. Они не связаны друг с другом. Не выглядят как одно целое.

Почему? Да очень просто. Те, кто делает рубашки, не общаются с брючниками ... которые не общаются с теми, кто делает свитера ... которые не общаются с чулочниками, которые не общаются с сапожниками. И так по кругу. («Уютно даже для башмачников», – говорит покупатель свитера, всем своим видом выказывая презрение.)

Вот так и у нас: ЦРУ не разговаривает с ФБР. А те, кто шьет рубашки, не разговаривают с теми, кто шьет брюки. Что нового? Ничего!

*Послание:* Эта проблема должна стать нашим главным приоритетом. Повсеместно. От комнаты совещаний Белого Дома ... до конференц-залов корпораций.

## Начальственные кабинеты: средоточие тупости

Я только что вернулся из Чикаго после 3-часовой встречи с (очень) важным руководителем гигантской компании. Одной из 50 лучших (по объему продаж). Пусть это будет производственная компания. Другими словами: компания, движимая незыблемой верой и уверенностью в превосходстве своих инженерных способностей.

Однако конкуренты сумели достойно ответить на их когда-то незыблемое превосходство. Теперь эта компания ищет способ вновь стать отличной от других, стать ближе к рынку. Она рассматривает разные идеи, например тотальную приверженность брендингу. С добавлением моих любимых интегрированных услуг.

Мой знакомый изложил мне кровавые (для меня, не для него) подробности одного совещания. В процессе подготовки была проведена немалая аналитическая работа. Совещание, типичное для больших корпораций, на самом деле было совещанием ... для подготовки к совещанию ... по подготовке к большому совещанию. То есть совещание 20 больших начальников готовило совещание 5 более крупных начальников ... которые в свою очередь будут делать доклад для самого большого начальника.

Большая часть презентаций была весьма впечатляющей. Были предложены радикальные изменения. «Предложены» – весьма важное слово.

Когда настала пора совещания более крупных начальников по подготовке доклада для самого большого начальника ... почти весь радикализм улетучился.

Как сказал один из участников, это была «культурная» проблема. Имелся в виду сдвиг в сторону спроса: создание предприятия, ориентированного на клиента и построенного вокруг бренда. В противоположность производственному подходу/«культуре». Но, как терпеливо объяснил один более крупный начальник, «самый большой начальник не потерпит употребления слова «культура». Он считает, что это чушь собачья».

Самый большой начальник, видимо, счастлив в окружении схем, графиков и стерильного анализа. Да поможет Бог случайно упомянувшему о более «мягких» вещах!

Так оно все и происходит. Любое радикальное предложение должно быть сформулировано в приемлемых словах ... которые нравятся на самом-самом верху.

## Начальственные кабинеты: ложь во спасение

По всем стандартам, человек, с которых я разговаривал, был ОВП – очень влиятельной персоной. Зарплата. Организационная структура. Ум. Навыки политика.

НОВЫЙ БИЗНЕС. НОВАЯ ЦЕННОСТЬ

И все равно, в конце концов, он беззуб и беспозвоночен. Он может разделять мои взгляды в теории, но он не обладает «видением», выходящим за рамки ... «успеха на следующем совещании». И он точно не намерен вступать в спор по какому-либо революционному вопросу.

Что за дерьмо. (Да, дерьмо. Извините.)

Кто-то отчаянно молится, чтобы на его рынок пришел кто-нибудь вроде Walmart. Кто-то, кто вычищает все дерьмо из своего уважаемого предприятия. И заставляет его приобретать багаж новых слов, новых идей, новых возможностей.

Окончательное решение, которое поступило от крупных начальников в адрес более крупных начальников (для подготовки к совещанию с самым большим начальником), было единодушно признано ... радикальным.

Проблема: я не смотрел на все это их глазами. Для постороннего человека это было одним из наиболее безжизненных чертовых слайд-шоу, как они его называли, которое мне доводилось видеть за довольно долгий срок. По их мнению, они просто исправили *прилагательное* тут, добавили *наречие* там ... но все вместе это дало самую банальную чушь, которую когда-либо знало человечество.

(Поверьте мне. Увы.)

## Начальственные кабинеты: скажите им правду

У этой ... компании-монстра ... проблемы. Полагаю, большие. И им не хватает свежих сил, чтобы справиться с ними. Они не имеют ... и это одно из главных посланий этой книги ... сил изменить ... язык. Начать разговаривать или мечтать в иных терминах ... о будущем радикально измененном образе бытия.

Язык обладает такой мощью! Если нельзя сказать слово «культура» ... когда ... изменение культуры ... настолько очевидно ... можно ли вообще на что-то рассчитывать?

По правде сказать, не думаю.

Но есть еще один аспект. Знаем ли мы ... *наверняка* ... что самый большой начальник действительно придет в ярость, если в его присутствии будет произнесено «культура»?

Учитывая благоразумие моего клиента, ответ вполне может быть «Да».

Но, что, если ...

Что, если ... г-н Самый большой втайне устал от невообразимых уровней изоляции, которые отделяют его от ... неприкрашенной правды? Что, если он отчаянно истосковался по ... открытому человеческому общению ... с кем-нибудь, кто скажет ему, что он ... погряз в дерьме ... и что, возможно, необходимо развернуть корабль на 180° (или по крайней мере на 32,67°) от направления, в котором он сейчас движется?

Если бы всего несколько человек могли быть чуть более честными, возможно, произошло бы большее число необходимых чудесных перемен.

Но когда группа встречается с группой ... чтобы подготовить группу ... которая встретится с группой, которая будет встречаться с самым большим начальником ... когда все они озабочены оттенками и нюансами ... и запретными словами, которые не могут быть произнесены в его присутствии ... тогда не остается ни малейшего шанса совершить истинно большие дела. (Например, изменить ... ой ... к-у-л-ь-т-у-р-у.)

## Сказка про Белого бычка

Я в отчаянии. Совершеннейшем отчаянии.

Новая экономика... старая экономика. «Услуги» ... «решения». Все одна и та же история. Т-А Ж-Е. «Если бы мы только смогли заставить их поговорить друг с другом...»

Что же делать?

Вот мой совет: разбейте об их головы 50 кирпичей.

Не слишком-то я добр...



### СМЕШНОЙ ВОПРОС

Как-то раз я говорил по телефону с другим большим начальником. Я знал его неплохо, но не слишком близко. Мы беседовали на очень дорогую моему сердцу тему: ориентация бизнеса на потребительницу.

В какой-то момент я сказал: «Вы погрязли в дерьме и не понимаете этого. Вы совершенно не хотите воспринимать этот вопрос всерьез».

Он мог просто повесить трубку. Но он рассмеялся.

«Спасибо вам, - сказал он. - Если бы только хоть еще кто-нибудь сказал мне, что я погряз в дерьме. Не поймите меня неправильно, сам я так про себя не думаю. Но иногда необходимо, чтобы кто-нибудь мне об этом сказал.»



### КРИЗИС В ЗАЛИВЕ?

Цитата из книги адмирала Билла Оуэнса «Когда туман войны рассеивается»: «Оперативные планы, разработанные в Рияде (1991), часами добирались до шести авианосцев ВМФ, потому что флот не удалось внедрить надлежащую систему коммуникаций, которая могла бы связать их с их коллегами в ВВС ... Чтобы компенсировать недостаток коммуникаций, флот был вынужден ежедневно направлять самолеты из Персидского залива и Красного моря в Рияд, чтобы забрать распечатку плана боевых действий авиации, затем вести распечатку на авианосцы, лихорадочно размножать на ксероксе и распределять документ по авиакрыльям, которые как раз готовили очередной удар»



# решен

Далее следуют 50 нескромных идей по поводу того, как бороться с «кабинетной близорукостью» – нежеланием/неспособностью людей в разных частях организации общаться с людьми из других частей этой организации, а также в связанных с ней организациях. Вот эти идеи:

## 1. Это (НАША) организация, болван!

Давайте начнем сначала. «Единственное», что отделяет нас ... от невероятного успеха ... это *организационное трение*. То есть: барьеры. Это не «они»! Это не «кто-то там». Мы знаем врага ... и это мы сами.

## 2. Без трения!

Вернемся к 100 кв. футам. (Глава 3.) *Все* трение должно быть удалено из системы! *Всё* дерьмо должно быть убрано! *Всех* вице-президентов следует выгнать! 95% всех менеджеров среднего звена необходимо выгнать! Бумага не должна пролеживать на столах «озабоченных властью» средних менеджеров. Ни недели. Ни часа. Ни даже секунды.

## 3. Без барьеров!

Войны за влияние должны закончиться. (Бог мой, это ценное замечание. Все равно, что сказать: «Измените природу человека. Быстро». Все же, этот идеал стоит того, чтобы к нему стремиться, даже если шансы на успех те же, что и у комка снега не растаять в Аду. (Идея для телесериала: отсутствие XF взаимодействия, или 10-й круг Ада Данте.)

## 4. Построение «барьеров»/«удельных княжеств» – это ПАУ (преступление, ведущее к автоматическому увольнению)

Барьеры должны быть устранены. Убраны. Сломаны. Выкинуты вон. **НУЛЕВАЯ ТЕРПИМОСТЬ К УДЕЛЬНЫМ КНЯЖЕСТВАМ.** Четко дайте это понять при ... найме ... обучении ... премировании... продвижении ... У-В-О-Л-Ь-Н-Е-Н-И-И.

## 5. Всё в Интернет!

(ВСЁ = ВСЁ). Вспомните: гиперссылки разрушают иерархию. Глава 4. Эти инструменты весьма мощные. Они не решают проблему автоматически ... и это еще слабо сказано, но они могут помочь. Значит: ВСЁ = ВСЁ. «Всё» ... в ... Интернет. Да, гиперссылки ... *действительно* ... разрушают иерархию.



# ИЯ 50

## 6. Открытый доступ!

Каждый (ВСЕ) должен иметь доступ ко всему.

Вспомним (извините за повтор) сценарий из *Red Herring*: «Когда сотрудник Джо в компании X запускает Интернет, он попадает на свою домашнюю страницу. Там он может общаться со всем сообществом компании X – потребителями, сотрудниками, дистрибьюторами, поставщиками, производителями, консультантами. ... Фокус в том, что сотрудник Джо, бизнес-партнеры и потребители не обязаны находиться на рабочем месте. Они подключаются с мобильных телефонов, карманных компьютеров, пейджерсов или через домашние системы».

Проблема: чтобы достичь этого .... МЫ ДОЛЖНЫ ДОВЕРЯТЬ ДЖО!



## 7. Вся власть менеджерам проектов!

Менеджеры XF (кросс-функциональных) проектов контролируют ... *затраты*. Менеджеры XF-проектов контролируют ... *оценку результатов*. Менеджеры проектов, руководящие XF-командами, управляют ... *всем*.

Еще раз: ВСЯ ВЛАСТЬ МЕНЕДЖЕРАМ XF-ПРОЕКТОВ ... ТОЧКА.

## 8. ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ СОЗДАЕТСЯ ПОСРЕДСТВОМ КОМПЛЕКСНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ!

Всем правят «интегрированные услуги». «Впечатления.» (Главы 6 и 8.) (Поступайте соответственно. Черт возьми!)

## 9. ВСЕМ ПРАВЯТ РЕШЕНИЯ!

«Мы продаем РЕШЕНИЯ.» Точка. «Мы торгуем ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ, ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ и УСПЕХОМ.» Точка.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ: МЫ ДОЛЖНЫ ... ОБЩАТЬСЯ ДРУГ С ДРУГОМ ... ОБЩАТЬСЯ СО ВСЕМИ ... ПОДДЕРЖИВАТЬ ДРУГ ДРУГА ... И ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ. ТОЧКА.

## 10. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ = «наша культура»

Решения правят нами. Точка. Отсюда: «КУЛЬТУРА» решений правит нами. Точка. (Т-О-Ч-К-А.)



## 11. Выбирайте партнеров среди ЛВК (лучших в классе)

Великие партнеры помогают нам самим стать ... великими. Помогают избавиться от мелочности и местничества. Великие партнеры ... стыдят нас ... когда мы проявляем тупость. Так что: выбирайте лучших в классе. Всегда. Везде. (Ура.)

## 12. Все функции вносят одинаковый вклад

ИТ. HR. Финансы. Конструкторы. Логистика. Продажи. И т. д. Вспомните Основы «Идеи PSF». Больше не существует «вспомогательных» функций. Нет «бедных родственников». Нет другой стороны железнодорожного пути. Мы все ... УДИВИТЕЛЬНО ТАЛАНТЛИВЫ И ПРЕДАННЫ ... КРОВНЫЕ РОДСТВЕННИКИ ... В СТРЕМЛЕНИИ К СОВЕРШЕНСТВУ ИНТЕГРИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ.

(Конечно, меня тоже слегка мутит от такого жаргона. Но главная идея верна, и мы должны ... взяться и сделать. Сообща. Да? СООБЩА.)

## 13. Проектное управление может/должно вырасти из любой функции

Со временем лидерство будет меняться ... в зависимости от ситуации. Глава General Electric сообщил, что он использовал совещание касательно легендарных (это точно!) HR-методов GE в качестве сильнейшего аргумента на переговорах с CEO иностранной компании ... занятой в производстве турбин. Славно!

## 14. МЫ ВСЕ РАБОТАЕМ В ПРОДАЖАХ. ТОЧКА

Продажа «интегрированных решений» означает, что мы ... ВСЕ ... на передовой в борьбе за клиента. (См. Главу 18.)

Еще раз: никаких ролей «второго плана». И ... когда истинный менталитет продаж берет верх ... тогда те, кто мелочно противится XF-взаимодействию, остаются в дураках. (Историческая истина: великие продавцы, включая премьер-министров, готовы спать со своими врагами, если только это поможет заключению сделки.)

## 15. Мы ... ВСЕ ... участвуем в «создании отношений» с компанией-потребителем

«Продажа» «интегрированных решений» есть ... в чистом виде ... ВОПРОС ВЗАИМООТНОШЕНИЙ. Никаких бедных родственников! Все играют на общем поле. Магия столь редко достигаемой синергии возникает посредством ... плотной XF-сети ... общения ... на четыре уровня вниз в каждой из участвующих организаций.

## 16. МЫ ВСЕ «ЖИВЕМ БРЭНДОМ»

Брэнд = интегрированные решения. (Таково основное положение этой книги!)

Брэнд = решения, которые ... ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ НАШЕМУ КЛИЕНТУ-ПАРТНЕРУ. (Это также основное положение этой книги ... использованное до предела.)

*В «бизнесе решений» ... БРЭНД ... это ... наша способность свести воедино все ресурсы цепи спрос-предложение-предприятие ... для нахождения благоприятных возможностей для клиента. Немедленно.*

## 17. Мы используем слово «ПАРТНЕР», пока нас не вырвет

Слова имеют значение. Слово «партнер» имеет значение. БОЛЬШОЕ. «Отношения партнерства» лежат в основе лучших PSF (например McKinsey & Co.) *Мы ценим личное совершенство ... но мы равно ценим тех, кто ... проникнут духом партнерства ... со своими коллегами ... и клиентами.*

(Вернемся к п.4: И ... мы ... УВОЛЬНЯЕМ ... CTRL-ALT-DEL ... тех, кто не «догоняет».)



### ПРИВЕТ, ПАРТНЕР!

Сто лет тому назад я преподавал в бизнес-школе Стэнфорда. Мой руководитель был сильно вовлечен в дела управления школой. Хотя я был временным лектором, он объяснил мне истинные тонкости попадания в штат постоянных сотрудников.

Критерии отбора были устрашающими, если

не сказать больше. Чтобы пройти отбор, необходимо быть в тройке лучших в мире (!) специалистов по своей специальности и в своей возрастной группе.

Допустим (и это большое допущение), что вы взяли этот высокий барьер, тут же возникает еще одно препятствие. «Мы спрашиваем себя, - сказал он, - будет ли он хорошим коллегой?». Несмотря на его выдающиеся способности, сможет ли он тащить на своих плечах рутинную

работу управления университетом? Через два года, на пике своей карьеры, на позиции декана? И т. п.

Вывод: тест на истинное партнерство ничуть не менее важен, чем тест на компетентность.

Новая мантра: чтобы двигаться вперед ... используйте ухмылку ... а не гримасу.

## 18. Мы используем слово «КОМАНДА», пока нас не вырвет

Конечно, «работа в команде» – избитое словосочетание. Но правильное.

Совет: НЕ БОЙТЕСЬ ПОКАЗАТЬСЯ БАНАЛЬНЫМ, ГОВОРЯ О «КОМАНДОЙ СОЛИДАРНОСТИ В СТРЕМЛЕНИИ К ДОСТИЖЕНИЮ СОВЕРШЕНСТВА РЕШЕНИЙ».

## 19. Значки и бейджи имеют значение

Компания Tupperware знает об этом. А вы? «Командные» значки, и бейджи, и награды очень важны. (ОЧЕНЬ.)

## 20. Вознаграждайте сотрудничество/командный дух/партнерство

Да, увольняйте противников. (Нам нужно показать тех, кто не «догоняет»!) Но ... ПОВЫШАЙТЕ И НАГРАЖДАЙТЕ ЩЕДРО И ПУБЛИЧНО ТЕХ, КТО «ДОГОНЯЕТ» – НА ВСЕХ УРОВНЯХ.

АПОЛОГЕТЫ «НОВОЙ КУЛЬТУРЫ» = ИСКРЕННИЕ СО-ТРУДНИКИ = НАШИ П-У-Б-Л-И-Ч-Н-Ы-Е ГЕРОИ = \$\$\$ = !!!

## 21. МЫ НИКОГДА НЕ ОБВИНЯЕМ ... другие части организации в наших неудачах. НИКОГДА

«Обвинение» = повод к увольнению на месте.

(«Увольнение на месте» ... Возможно, я слишком легко оперирую этими словами. Вовсе нет. Повторюсь, это ... вопрос ... применения крайних мер ... по заслугам.)

## 22. Мы верим в «высокие технологии, высокие отношения»

Несомненно, технология (Интернет, мобильная связь, текстовые сообщения и т. п.) – это большое подспорье. Парадоксально, но с позиции «решений» ... человеческий фактор становится не менее, а более важным, чем раньше.

Что, конечно, оказывает ... НЕВЕРОЯТНОЕ ... влияние на «процесс приобретения и развития талантов».

Мантра: щедро инвестируйте в высокие технологии. Без усталости нанимайте и продвигайте высокие отношения.

## 23. Женщины у руля

*Женщины лучше. Значительно лучше ... ориентируются во всех этих «ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ», чем мужчины. По одной простой причине: дамы значительно в меньшей степени ... одержимы властью и ограничены барьерами.*

*Может оказаться, что вопрос интегрированных решений – это «женский вопрос». (Непростой вопрос. Адски сложный вопрос.)* (Также см. Главу 21.)

## 24. Наша XF-команда нуждается в сотрудниках со 100% воображением

Боссы профессионального спорта ... ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ... ПРЕДПОЧИТАЮТ ЛЮДЕЙ/ТАЛАНТЫ, ВСЕГДА. Имея невероятно талантливую/мотивированную ... команду, можно избавиться от множества «коммуникационного хлама».

Когда «победа» и «совершенство» являются 24/7 страстью людей, остается значительно меньше времени для ... борьбы за влияние. И значительно меньше терпимости коллег в отношении тех борцов.

## 25. XF-команда – это мы

Просто. Просто. Просто. Мы делаем нашу работу ... ВСЮ НАШУ РАБОТУ ... посредством кросс-функциональных проектных команд. *Поэтому работать в XF-командах должно быть так же естественно, как и дышать.*



### КОМАНДА БЕЗ ПРОБЛЕМ

Играли когда-нибудь в сильной команде? Участвовали в удачной театральной постановке? Даже второстепенные игроки полностью в игре. От них веет ... стремлением к совершенству. Конечно, вам хочется, чтобы публика обращала внимание именно на ваши звездные мгновения. Но

следует понимать, что вы будете блистать и достигать совершенства в той же степени, в какой это будет удаваться всей команде.

Нет иерархии? Nirvana? Вряд ли.

В командах-победительницах игроки любят друг друга только после победы в Кубке Чемпионов. В процессе соревнований они гоняют друг друга со страшной силой.

Важный момент: приверженность личному и командному совершенству

проходит сквозь многие испытания, но заодно уменьшает склонность к мелочной борьбе за влияние.

## 26. Царство WOW-проектов

«WOW-проект» ... эмоциональный капкан ... Эверест для смелых духом ... который объединяет ресурсы всех отделов ... и, по сути, всей цепочки спрос-предложение ... – это тот способ, которым мы ... ВЫПОЛНЯЕМ ВСЮ РАБОТУ. (Всю = Всю.) (Намек: пожалуйста, пожалуйста, используйте слово «WOW». Это важно. См. Главу 15.)

(Подтекст: роль босса состоит в том, чтобы превратить ... КАЖДЫЙ ... проект в WOW-проект, повышая его привлекательность до тех пор, пока он не овладеет сердцами и умами будущих участников. Что означает, что их стремление к блестящим достижениям растет, а их терпимость к XF-дрязгам падает.)

## 27. Откройте «рынок талантов»

«Наверх» или «Вон». Примите WOW-проекты / XF-команды / интегрированные решения как данность ... или унесите ноги ... БЫСТРО. Подобно дирижеру или футбольному тренеру, нам нужны только те, кто «выходит на поле», охваченный жаждой борьбы. (Почему бы мне не продолжать сравнивать шефа HR или ИТ с дирижером и тренером NFL?)

## 28. «Осмысленные» проекты

Стратегический гуру Гари Хэмел однажды сказал, что во времена хаоса выживают те, которые «находят смысл, а не бизнес». Я представляю себе наши «интегрированные решения» как ... дело, за которое стоит сражаться.

Работа начальника: найти смысл!

(Намек №1: все великие люди делают это, как нечто само собой разумеющееся.)

(Намек №2: нет «смысла» = нет преданности = нет WOW = появляется место для политических игр.)

## 29. ПЛОСКОСТЬ

«Все это» может работать только в плоских организациях. (Точка.) (Плоский = быстрый.) (Многоуровневый = медленный). (Точка.) (Перечитайте Главу 3 как следует. Устранение источников трения ... снижает трение.)

## 30. Активно, систематически и непрестанно избавляйтесь от хлама

Мы – худшие враги себе, из-за безнадежно запутанных систем и процедур. Мы должны вести ... ТОТАЛЬНУЮ ВОЙНУ С УСЛОЖНЕНИЯМИ. (См. также Главу 11 о «Прекрасных системах».) В борьбе с осложнениями все средства хороши. Список «Что необходимо сделать» покажет, когда лишние сложности становятся угрожающими.

## 31. Плечом к плечу!

Совместное проживание – это невоспетое чудо. Живущие вместе ... разделяющие ценности товарищества-в-преследовании-высоких-целей ... как правило, не подвержены политиканству. XF-команды ... ДОЛЖНЫ ... ЖИТЬ ВМЕСТЕ.

Еще лучше №1: они должны жить вместе в своем собственном пространстве, вдали от высоких зданий, кишачих удельными князьками и княгинями.

Еще лучше №2: они должны жить достаточно неуютно, чтобы стимулировать нашу команду-взяться-за-это-царство-жирных-котов. Забудьте про таблицы Германа Миллера! Привезите листы фанеры для распиливания!

## 32. УВОЛЬНЯЙТЕ «УДЕЛЬНЫХ КНЯЗЬКОВ»

Недостаточно избавиться от косных политиканов. Нам... отчаянно необходима ... парочка ... ПУБЛИЧНЫХ КАЗНЕЙ ... ОЧЕНЬ ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫХ УДЕЛЬНЫХ КНЯЗЬКОВ. (Я говорю это уже второй раз? Отлично.)



### ЛИНИЯ ОГНЯ

Мой коллега рассказал историю про CEO аэрокосмической компании, который был озабочен «синергией», и о руководителе самого прибыльного подразделения этой же компании, который не желал «идти в ногу». Руководитель подразделения был уволен. Публично. Синергия выросла. Тотчас.

### 33. ОГРОМНЫЕ ПРЕМИИ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО

Если вы – большой начальник, как насчет премии в \$1000000 ... под ЗВУКИ ФАНФАР ...лучшему исполнителю программы стратегического взаимодействия? Мне рассказали, что один CEO, устав от вздора, поступил именно так. На совещании исполнительного комитета он поразил всех, преподнеся мастеру взаимодействия чек на \$1000000.

### 34. ГЛУБОКОЕ ПОГРУЖЕНИЕ

Хотите послать ... ВАЖНОЕ СООБЩЕНИЕ ... о ... ЗНАЧЕНИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ? Совершите «глубокое погружение» (военный термин) на 3-4 уровня вниз ... и произведите смелое и резкое повышение. (ТОГО, КТО «ДОГОНЯЕТ».)

### 35. Музыкальные стулья<sup>4</sup>

Не позволяйте семенам (политиканства) прорасти. Не допускайте, чтобы люди были прикованы к своей позиции/функции. Поручайте им работу их заклятых врагов. (И, конечно, наоборот.)

(Многие годы это было главной причиной блестящих успехов Digital Equipment.)

### 36. Дорогу молодым

«Зеленая молодежь», выросшая на SMS, менее склонна к политиканству, чем «мы». (Они буквально не понимают и не могут терпеть это.) ПОДДЕРЖИВАЙТЕ МОЛОДЕЖЬ! (ОТПРАВЬТЕ ДРЯХЛЫХ «УДЕЛЬНЫХ КНЯЗЬКОВ» НА ПЕНСИЮ!)

### 37. Управление проектами – чем раньше, тем лучше

Нет лучшего способа воспитать неприязнь к политической борьбе, чем возложить на человека О-Т-В-Е-Т-С-Т-В-Е-Н-Н-О-С-Т-Ь в рамках XF-команды. Поэтому ставьте зеленых юнцов ... сразу же ... во главе «мини-XF-проектов» ... внутри макси-проектов. Банально: внушите людям XF-сознание, поощряя XF-работу. (НЕМЕДЛЕННО. ВСЕГДА.)

### 38. Заставьте «технарей» продавать (или что-нибудь в этом роде)

Помогите «функциональным фанатикам» ознакомиться с другими ролями ... насколько возможно.

Если у вас техническое образование, слово «продажи» звучит глупо. Когда вам придется два часа выслушивать возражения против вашего проекта, возможно, вы проникнетесь большим уважением к работе «обычного» продавца.

### 39. Еще раз о символике (потому что это чертовски важно)

Символы играют большую роль! Бейджи ... ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ. Коллективные фотографии ... ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ. Поздравительные письма CEO в адрес XF-команды ... ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ. Футболки играют важную роль. *Из начального курса по природе человека: СИМВОЛЫ, НАГРАДЫ, ПРАЗДНОВАНИЯ ... ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ.*

(Наполеон: «Человек не отдаст свою жизнь ни за какие богатства, но сделает это ради орденской ленты».)

### 40. Используйте ... ТРОЯНСКИХ КОНЕЙ

Хитрость бывает полезной.

Враг: ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МЕСТНИЧЕСТВО. Вы не ВСЕМОГУЩИ. Поэтому сначала вы внедряете «невинную» «матричную» структуру. «Функциональные» подразделения все еще имеют влияние. Но «проектная» составляющая тоже важна. Потом примените хитрость: постепенно ... «увеличивайте вес» «проектной составляющей» при повышениях, премировании и т. п. Таким образом: XF-команды ... и все, что за ними стоит ... тихо возьмут власть.



#### ОПЯТЬ ШТАНГА

Моя задача – вывести вас из себя. Но если вы закончите чтение книги, и все еще не будете видеть ... никакого сходства между футбольной командой из 22 игроков и превращенным-в-PSF-отделом из 22 сотрудников ... значит, я потерпел поражение. Безоговорочное.



#### 41. Принципы повышения в должности

Всегда повышайте только тех, кто ... «ДОГОНЯЕТ». Очевидно? (Конечно.) Работает? (По большей части). *Бонус:* дайте четко понять всем, за что именно вы кого-то повышаете: за превосходные результаты в XF командной работе.

#### 42. Вводный инструктаж

«Обучение новой культуре» (то есть XF-взаимодействию) происходит в САМЫЙ ПЕРВЫЙ МОМЕНТ. Убедитесь, что новые сотрудники ... ПРЕДЕЛЬНО ЯСНО ... представляют себе поощрения и наказания за XF-поведение.

#### 43. Нанимайте со стороны

Разнообразие необходимо! Разнообразие = НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. Попугайте удельных князьков: влейте новую кровь. Внесите свежую струю ... людей, никак не связанных с ... прежней культурой.

#### 44. Используйте всю цепочку спроса-предложения

Навести порядок в доме – это уже немало. (Если не сказать больше.) Но настоящий эффект ... можно получить ... как в Dell ... когда вся цепочка спроса-предложения работает в едином порыве.

Совет №1: «чужие» = свои. (Если вы хотите, чтобы «все это» работало.)

Совет №2: ВСЕ вышесказанное должно применяться и к «чужим». (Если вы хотите, чтобы «все это» работало.)

#### 45. Выбирайте партнеров по их склонности к сотрудничеству

Касательно так называемой цепи поставок: убедитесь, что выбор поставщиков основывается не только на цене, но также и на их ... очевидной приверженности ... к истинному партнерству.

#### 46. Еще раз об увольнении на месте: порвите с подрядчиками, которые не «догоняют»

Тот же подход, что и к своим сотрудникам. Надлежит отказаться ... даже от «самых лучших» во всех остальных отношениях партнеров ... если они не в состоянии быть настоящими партнерами при создании и-н-т-е-г-р-и-р-о-в-а-н-н-ы-х решений.

#### 47. Нам нужны ... СУДЬИ

Я считаю полезным наличие XF-арбитра. Честного и мудрого посредника, который будет выносить суждения о степени нарушения (соблюдения) Конвенции о запрещении междоусобных войн. (Арбитр с «лицензией на убийство»?)

#### 48. Дорогу героям

Кросс-функциональные коммуникации – это не просто важно. Это ... ОЧЕНЬ ВАЖНО. Поэтому те, кто борется против удельных князьков – ГЕРОИ. Или ГЕРОИНИ.

#### 49. Зафиксируйте «это» как Принцип №1 в Корпоративном видении

Имеются тонны (буквально) документов «О корпоративном видении», не стоящие даже той бумаги, на которой они напечатаны. Но есть и полезные документы. Например ... «Видение», где «XF-командам – да! Междоусобным войнам – нет!» должно быть высечено на граните.

#### 50. Кричите с крыши

Читайте нравоучения, разжевывайте, вдалбливайте. Не упускайте ни единой возможности напомнить о приоритете XF-сотрудничества. Повторенье – мать учения.

#### Это всё, ребята!

Быть может, вам удастся воплотить парочку из этих 50 идей. Возможно, вы большой начальник. Тогда, возможно, вам удастся воплотить их все ... и тогда вся эта чертова машина, наконец, заработает.

Или нет. Я не настолько самоуверен, чтобы полагать, что предложил ... ключ к изменению человеческой природы. Это из тех сражений, что никогда не будут выиграны «окончательно и бесповоротно». Но мне кажется,

что, посвятив детальному разбору этой темы ... ЦЕЛУЮ ГЛАВУ ... мне удалось показать ее значимость для всего предыдущего и всего последующего.

*Уверен* в том, что я правильно определил проблему.

В предыдущих главах я снова и снова твердил о стратегии «Едете или остаетесь» касательно Интернета, а также о «модели» PSF, «интегрированных решениях» и много о чем другом.

Но ничто из этого не будет работать ... а если и будет, то со смехотворным результатом ... **ЕСЛИ НЕ БУДУТ РАЗРУШЕНЫ БАРЬЕРЫ.**

## Вопрос: и это всё?

## Ответ: вполне возможно.

После чтения статьи о фармацевтической компании Roche в журнале *Fast Company* у меня состоялся небольшой диалог (с самим собой... ох). Как было написано в статье, Roche намеревалась «совершить организационную революцию».

В чем же «революционный секрет» ... который ПОТрясет мир большой фармации?

*Кросс-функциональные команды!* Люди из разных подразделений начнут ... ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ... общаться друг с другом!

Неужели это так просто? (Неужели это так сложно?)

Это *именно* так просто. (Это *именно* так сложно.)

Поэтому ... **ДЕЛАЙТЕ ЧТО-ТО. (ПОЖАЛУЙСТА.)**

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>«Барьеры» и «удельные княжества»</i>	Единое бесшовное предприятие
<i>Противостояние</i>	Обсуждение
<i>Мужчины у руля</i>	Женщины у руля
<i>Вознаграждалось соперничество</i>	Вознаграждается сотрудничество
<i>Нанимали «соперничающих»</i>	Увольняют некомуникабельных
<i>Каждый знает свое место</i>	Вся работа – кросс-функциональная
<i>Функциональная чистота</i>	Кросс-функциональное единение
<i>Босс – фантазер, оставляющий «детали» для подчиненных</i>	Босс – микро-менеджер XF-процессов и системы стимулирования
<i>Лояльность к подразделению</i>	Лояльность относительно решений
<i>Карьера = множество задач по одной специальности</i>	Карьера = череда пересекающихся между собой проектов



### ЕСЛИ СЕРЬЕЗНО

Этот список мог быть вдвое длиннее. Но, я полагаю, вы поняли основную идею.

Неправильно было бы назвать этот список «единственно верным». Но он наводит на размышления о ненормальности ситуации, в которой мы находимся.

Подумайте об этом. Обсудите. Возьмите на вооружение. Перепишите по своему.

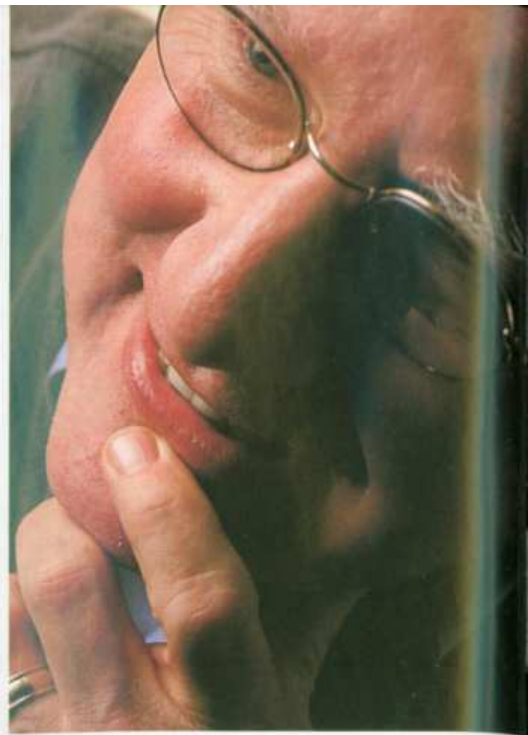
Но ... **ПРЕВЫШЕ ВСЕГО ... ПОЖАЛУЙСТА ...** отнеситесь к этому серьезно.



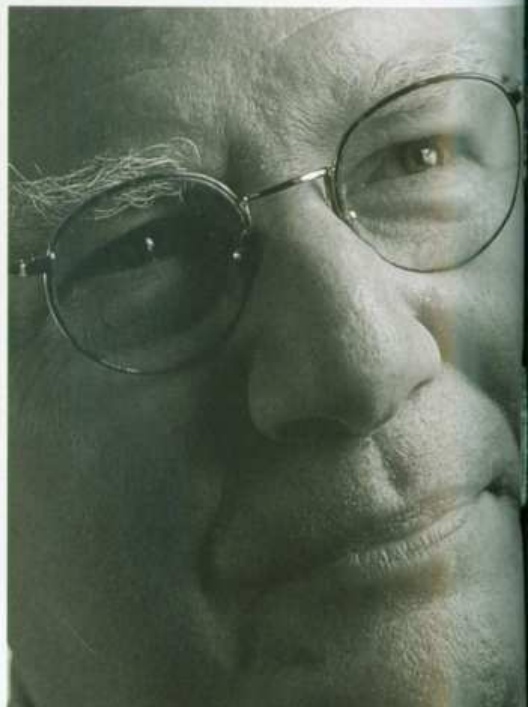
### СРЕДСТВО ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Доктор Бен Хонигман из отделения первой помощи госпиталя при Университете Колорадо – газете *Denver Post*: «Мы нашли решение. ... Мы начали создавать танкую форму коммуникаций, которая лучше прежней и позволяет эффективнее собирать информацию. Мы, наконец, поняли, что нам необходимо взаимодействовать с другими больницами и прочими медицинскими учреждениями».





Век эстетики  
настал!  
Правит  
дизайн!



# НОВЫЙ б!знес НОВЫЙ брэнд

Я убежден, что цепочка анализа, представленная в предыдущих нескольких главах, состоит из сильных звеньев. Ее итог: направьте всю эту цепочку добавленной стоимости на приращение все большего «интеллектуального капитала».

Выполнить такую миссию означает употребить весь спектр ресурсов организации и действительно повлиять на всю ее цепочку предложение – спрос – ценность; что означает... окончательно и неизбежно... решить абсурдно трудную (но сейчас явно необходимую) задачу разрушить/сокрушить/устранить все барьеры между теми частями предприятия (и внутри них), которые поставляют «интегрированные» «решения».

Это означает, что еще не все сказано о подходе «смотри, ощущай, пробуй на вкус, трогай» «интегрированные» «решения», которые мы предлагаем своим клиентам. Это так же верно для IBM Global Services, как и для Starbucks. Отсюда, данный раздел исследует часто игнорируемые «эстетические» параметры процесса «системы» – «решения» – «презентация». Мы будем стремиться дойти до самой сути «классности, крутости», превращающей эффективное «решение» в такое, от которого, да, мороз по коже и дрожь... и огромная добавленная стоимость.



8. За пределами решений: обеспечить  
незабываемые «переживания»

## ! Цветные правила...

- «Добавленная стоимость» почти для любой компании, крошечной или огромной, определяется качеством полученных впечатлений.
- «Впечатление» – вещь целостная, тотальная, всеобъемлющая... и эмоциональная.
- «Услуга» – это транзакция. «Впечатление» – это событие. («Хэппенинг»<sup>1</sup> ... как сказал бы этот чудесный старый хиппи Кен Кизи.) Хэппенинг – событие с началом... серединой... и концом. Впечатление – событие – происшествие оставляет неизгладимое воспоминание.
- Это «впечатление»... вещь экстремистская. Не всплеск «восторга» здесь; не щепотка «изумления» там. А... совершенно другой способ жизни.

### ! ТИРАДА Мы не готовы...

Мы (все еще) аплодируем идеалу «удовлетворенного клиента». (Ничто не было важнее в 1982 году, когда была написана книга «В поисках превосходства».) Вместо этого нам следует сконцентрироваться на создании сверкающего... обобщающего... драматичного... нового... «потребительского впечатления».

Мы продолжаем говорить об «услугах» и «качестве» как о ключевых атрибутах добавленной стоимости. Но мы должны понять, что «впечатление» – не только важное слово... с гигантским количеством смыслов... но и не что иное, как основа для... пересмотренной организационной формы жизни. (Честно.)

Когда мы используем термины вроде «впечатления», мы ограничиваем их рамками компаний, подобных Starbucks или Disney. Вместо этого мы должны применять их к IBM и GE Power Systems так же, как и к деятельности подразделений (PSF!) и WOW-проектам.

### ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

*Театр IBM Global Services.* (Или *Театр Starbucks.*) Компьютер прекрасный. (Кофе превосходный.) Но покупаю-то я на самом деле *театральную* часть... *характер* отношений. *Обещание изменений.* IBM предлагает... новый орг. мир. (Starbucks предлагает... нового-меня-на-утро.)





### ПОЛОЖИТЕСЬ НА ЭТО

Возьмем, к примеру, финансовые услуги. Если бы стоимость займа была единственной проблемой, я бы просто пошел к его самому дешевому источнику. Но как владелец небольшого бизнеса, я больше всего обеспокоен глубиной и стабильностью «отношений» с компанией, предоставляющей мне финансовую услугу.

Потребуется ли она вернуть заем, как только я икну? Или узнает меня лучше, и станет моей... «верной подругой»?

Поверьте, если мой банк – моя «верная подруга», ей причитается целая корзина «очков»!



### КРАЙНЯЯ СТЕПЕНЬ МАНЕРНОСТИ

Southwest Airlines продает услуги дешево. И все же ее успех, по меньшей мере, столь же обусловлен... характером компании... сколь ее низкими ценами.

Сообщение: «Мы безопасные». (Лучшие.) «Мы прилетаем вовремя». (Как правило, лучше всех.) «Присоединяйтесь! Приходите в Camp Southwest! Никакой «манерности». Только простые и милые люди.» (Наивысшая степень манерности.)

## Язык... переживаний

Идея «интегрированных решений», описанная в предыдущих трех главах, дальше нас не поведет, по крайней мере, в том виде, в каком я ее представил. Она оказалась (на той стадии) довольно труднопреодолимым интеллектуальным вымыслом.

И все же движение вдоль стоимостной цепочки всегда означало... даже если брать в расчет разрыватели цепи... что-то большее. Это означало подчеркивать... мягкие<sup>2</sup> атрибуты (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ)... «товаров» или «услуг». Такие как удобство, комфорт, тепло, товарищество, красота, доверие, и... крутость.

Есть слово, которое обобщает то, что потребители получают от «всех этих» атрибутов. То самое не-такое-уж-невинное слово «переживание».

Таким образом, «интегрированные решения» от Farmer Group или Springs или GE Power Systems – это... полноценное впечатление. Все больше «добавленная стоимость», предлагаемая компанией... вся «начинка», способная добавить миллиарды долларов к ее рыночной стоимости, определяется... качеством переживания.

## Главное событие

Можно было бы с легкостью написать всю эту главу на основании простой «игры слов» – использования «переживания» вместо «услуги». Любое предложение услуги *есть* «переживание». Я бы не усомнился в этом ни на секунду.

Но слова – забавная штука.

Они могут изменить все.

Когда я думаю о «транзакции услуг», мои мысли оказываются не там, куда они приводят меня, если я представляю себе поездку в Диснейленд, или Цирк Цирков в Лас-Вегасе, или неделю Super Bowl<sup>3</sup>, или легендарный магазин Bass Outdoor Store в Спрингфилде, рисуется в воображении, когда думаешь о диснеевском... *переживании*...

Разница между ними критична. И я думаю, в пользу этих уникальных добавляющих стоимость «вещей» (переживаний?), обсуждавшихся в предыдущих трех главах.

Для меня «переживание» – намного более «всеобъемлющее», «тотальное», «обобщающее», «эмоциональное» и «трансформирующее» понятие, чем просто «услуга». Услуга – это соглашение. Переживание – это *событие*... приключение... происшествие... «явление», напоминающее о душе и поднимающее дух. С началом... серединой... и концом. Переживание оставляет неизгладимые воспоминания, обогащает мою историю, дает пищу тысяче будущих бесед со старыми друзьями и внуками.

Таким образом, у нас есть две отдельные концепции – разные, как день и ночь – того, что «предлагает» компания.

Концепция I: Это окупится (услуга).

Концепция II: Это слегка сдвигает мир со своей оси (переживание).

Насколько я знаю, изобрели эту идею Джо Пайн и Джим Гилмор, по крайней мере, в контексте современного бизнеса. Их книга «Экономика переживаний: работа – театр, и каждый бизнес – сцена»<sup>4</sup> великолепна. Их основная идея: «*Переживания так же четко отличаются от услуг, как услуги от товаров*».

## Что в имени

Подумайте...

1. Из «Универсального словаря английского языка»<sup>5</sup>

**experience**<sup>6</sup> (ик-спири-енс), сущ., гл.

– сущ. 1. отдельный пример личной случайной встречи или какого-либо испытания: *Мое столкновение с медведем в лесу было страшным переживанием*<sup>7</sup>. 2. Процесс или факт личного наблюдения, столкновения или испытания: *опыт в бизнесе*<sup>8</sup>. 3. Наблюдение, столкновение или испытание вещей по мере их появления: *знать по опыту*;

*богатство человеческого опыта*<sup>9</sup>. 4. знание или практическая мудрость, приобретенная в результате того, что человек наблюдал, с чем сталкивался или что испытал: *человек, обладающий жизненным опытом*<sup>10</sup>. 5. *филос.* общность познаний, данных восприятием; все, что воспринято, понято и запомнилось. 6. испытать; столкнуться (с чем-л.); подвергнуться (чему-л.); почувствовать: *ощутить тошноту*<sup>11</sup>. 7. узнать по опыту. 8. *обратиться в религию*, подвергнуться духовному обращению, при котором человек обретает или возвращает веру в Бога.

– Син. 6. сталкиваться, знать, подвергаться, испытывать. ИСПЫТЫВАТЬ, ПОДВЕРГАТЬСЯ означают столкнуться с ситуацией, условиями и т. д. в жизни, или иметь определенные ощущения или чувства. ИСПЫТЫВАТЬ подразумевает влияние, оказываемое тем, с чем человек сталкивается: *испытать перемену точки зрения, горькое разочарование*. ПОДВЕРГАТЬСЯ обычно означает выдержать или вынести что-то тяжелое, трудное, неприятное или опасное: *подвергнуться серьезным трудностям, операции*.

## 2. «Синонимы» Дж. И. Родейла<sup>12</sup>.

**experience**, сущ. 1. дело, эпизод, событие, случай, инцидент, происшествие, явление; транзакция, приключение, *сленг:* поездка, случай. 2. включенность, обнаружение; разоблачение, наблюдение, восприятие, ощущение, впечатление; испытания, превратности, подъемы и спады. 3. жизнь, биография, жизненный путь; *амер. разг.* школа тяжелых испытаний. 4. мудрость, благоразумие; искушенность, просвещенность, знание, осведомленность, кругозор; ноу-хау, – *гл.* столкнуться, встретиться лицом к лицу; наблюдать, воспринимать, постигать; отведывать, испытывать, тестировать, пробовать; ощущать, чувствовать; подвергнуться, пройти через, иметь (что-л.) за плечами; выжить, выдержать, вытерпеть. 6. понять, узнать, обрести знания в какой-л. области, ознакомиться с чем-л., выяснить; осознать, открыть, просветиться, оценить; знать, постигать, *гл. обр. шотл.* иметь познания; ассимилировать, впитать, разобраться.

**experience**, прил. 1. опытный, умелый, совершенный, искусный, сведущий, способный (к чему-л.), фр. *au fait*; знающий, опытный, подготовленный, квалифицированный, тренированный, приспособленный, способный, знающий свое дело, *сленг:* расторопный, толковый; ветеран, профессионал, разг.: знающий все ходы и выходы, *сленг:* смекалистый; эксперт, мастер, мастерский, мастерски. 2. Зрелый, созревший, бывалый, прожженный; закаленный, понюхавший пороху, *разг.:* прошедший суровую школу; *разг.:* прошедший сквозь огонь и воду; искушенный, знающий; *сленг:* сведущий, опытный, испытанный; *сленг:* мудрый, *разг.:* имеющий опыт, введенный в курс дела. 3. испытанный, переживший, выдержавший, вытерпевший; наблюдавшийся, воспринимавшийся, опробованный, испытанный, протестированный; чувствуемый, ощущаемый.

Продолжайте обдумывать... эти слова и фразы из словарных статей:

**Эпизод происшествие столкновение приключение**  
**восприятие жизнь существование пробовать чувствовать**  
**переживать подвергаться испытывать влияние то, с чем**  
**сталкивается человек духовное превращение**

Как часто мы пользуемся такими словами и фразами в бизнесе?

Мой ответ: *нечасто, редко, никогда*. И все же, поскольку предложение добавленной стоимости в бизнесе становится все более и более... нематериальным, такие слова становятся все более и более... актуальными, и практическими, и ценными.



### ИСПЫТАЙТЕ ЭТО!

Я, кстати, надеюсь, что эта книга послужит цели – окажет полезную «услугу».

Напяля просвещения или наставления о том, о сем.

Но есть еще кое-что: я лелею надежду, что энергичный стиль словесного изложения и наглядность этой книги не смогут не изменить вашего взгляда на то, как могли бы работать организации, и какую пользу могли бы приносить – что это будет памятным, возможно, трансформирующим опытом.



### РАЙ ДЛЯ СВИНЕЙ

Вспомните (из Главы 1), как Тирлинк посвятил несколько лет - и создал дюжину дюжин различных презентаций - в попытке убедить остроглазых аналитиков с Уолл-Стрит в том, что Harley - не «производитель мотоциклов». Это... «компания по производству стиля жизни».



### НАЧНИТЕ «ЖИТЬ»

Хорошо, хорошо. Вы настроены скептически. («О Господи, эти уроды из Guinness продают пиво пинтами!») Этот скептицизм вполне уместен.

Потому что большинство компаний, пытающихся справиться с этой штукой - «переживанием», терпят грустную неудачу. Они не улавливают сути. То там добавят лишний штришок. То сям.

Но в случае с Harley-Davidson, Club Med, Starbucks и Guinness «переживание» - «образ жизни» - это само предприятие.

Этот опыт... вещь экстремистская. Не всплеск «восторга» здесь. Не щепотка «изумления» там. Но... совершенно другой образ жизни.

Жизни в стиле Harley-Davidson.

Жизни в стиле Starbucks.

Жизни в стиле Club Med.

Жизни в стиле Guinness.

## Крик протеста

Много народу работает на Harley-Davidson. Хорошая новость... ни один из них не настолько глуп, чтобы верить в то, что они «делают мотоциклы».

Если не «мотоциклы», тогда что?

А как насчет «приключений»?

Одна шишка из Harley подытожил таким образом: «На самом деле, мы продаем 43-летнему бухгалтеру возможность одеться в черную кожу, проехаться по маленьким городкам, и пусть люди его боятся».

Повторить?

«Приключения», болван!

В частности, тот опыт, который Harley называет «бунтарским стилем жизни».

Несколько лет назад я наткнулся на бывшего CEO Harley Рича Тирлинка, когда мы бежали по аэропорту Атланты в противоположных направлениях. За несколько минут я спросил, куда он едет и/или откуда приехал. Он ответил, что как раз возвращался с тренинга в... Университете Диснея. Это то место, где Disney учит нас, простых граждан, как... рассыпать волшебную пыльцу на наших клиентов. А посыпание волшебной пыльцой - это как раз то, что Harley делает со своими байками и байкерами... и то, что делает фирму... такой, черт побери, особенной.

(И не находите ли вы интригующим то, что большой босс записался «обычным студентом» на тренинг, проводимый компанией, занятой в бизнесе развлечений?)

Harley-Davidson: «приключение», а не «продукт». Ну, назовите это игрой слов. (Если это так уж необходимо.) Да, назовите это каламбуром. (Если посмеете.) Но итоговый успех Тирлинка в изменении «образа» Harley добавил миллиарды и миллиарды \$\$\$ к совокупной стоимости ее акций.

Каламбур какой-то!

### «Нечто большее»

Все больше и больше компаний следуют по пути Harley.

«Club Med - это больше чем просто курортный отель», - пишет гуру маркетинга Жан-Мари Дрю. - «Это способ открыть, или изобрести совершенно нового «себя».

Вычурный оборот? Что ж, опять, до той степени, до которой Club Med преуспевает в насаждении этого имиджа (а они, бесспорно, добились немалых успехов), они способны привлечь абсолютно других клиентов, которым предъявляют абсолютно другой прайс-лист - что ведет компанию к исключительному росту и прибыльности.

«Мы обнаружили «третье место», - сказала в интервью менеджер Starbucks Нэнси Орсолини. - И я думаю, что это нас отличает. Третье место - это место, которое не дом и не работа. Это место, где наши клиенты находят прибежище.»

Я не знаю, как они, черт возьми, это делают! (Почитайте книгу основателя Говарда Шульда «Влейте в это свое сердце: Как Starbucks строила компанию чашка за чашкой»<sup>13</sup>, чтобы выведать секреты.) Но дело в том, ... что они делают это. И они трансформировали «невинную чашку кофе» в «образ жизни Starbucks», который, сознательно или нет, многие из нас начинают исповедовать ... будь то двухминутная пауза в аэропорту, или полтора часовое чтение газеты, или редактирование главы из этой книги в кафе Starbucks, в каком бы городе мне ни приходилось приземляться.

«Guinness как бренд означает общность», - комментирует Ральф Ардилл. - «Это когда люди собираются вместе и рассказывают всякие истории.»

Ральф - один из главных боссов Imagination, британской компании-пионера в области дизайна, маркетинговых услуг и создания переживаний. Его фирма недавно закончила работу над ошеломляющим заказом для Guinness. Он называется Guinness Storehouse и заключает в себе, будто родной порт, душу Guinness.



**Harley-Davidson** продает не мотоциклы. **Starbucks** продает не кофе. **Club Med** продает не путевки на курорт. А **Guinness** продает не пиво. Поразмыслите над этим.







**ПОКРАСЬ МЕНЯ В ПРИБЫЛЬНЫЙ ЦВЕТ**

Цвета – вещь забавная. И мощная.

Соса-Cola «владеет» КРАСНЫМ. Вероятно, это так. А Kodak «владеет» (или, увы, «владела») ЖЕЛТЫМ.

Точно так же своей новой рекламной кампанией UPS пытается закрепить за собой... КОРИЧНЕВЫЙ.

Та же «теория цвета» применяется в Home Depot, где босс Боб Нарделли собирается сделать «ОРАНЖЕВЫЙ ЯЩИК» синонимом решения всех проблем, связанных с домашним хозяйством.

Затем есть BP, пытающаяся полностью изменить восприятие своей отрасли (и себя) как... ЗЕЛеноЙ.

Хмммм.

Цвет, возможно, только последний штрих... к впечатлению.

Поразмыслите над этим. Harley-Davidson продает не мотоциклы. Starbucks продает не кофе. Club Med продает не путевки на курорт. А Guinness продает не пиво.

Вы когда-нибудь *катались* на Харлее, *бывали* в Club Med, *останавливались* в Starbucks, *пробитывались* Guinness? Я уверен, что там происходит нечто «большее». И я уверен, что «нечто большее» – это... основа их добавленной стоимости.

**Что «переживание» делает для «Коричневых»**

В этом месте я нападаю сам на себя. От «жалости к бедным коричневым» до... дикого возбуждения, вызванного коричневым и применением идеи переживания, опыта одной отдельной компанией. Она продает не пиво и кофе. (Конкретные вещи.) А бизнес-услуги. (Нечто эфемерное.) Это выражено в новой серии рекламных постеров, в новом логотипе. А именно: *ЧТО КОРИЧНЕВЫЙ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС?*

Коричневый... это разумеется UPS<sup>14</sup>. Великолепно! Коричневый – самый унылый из цветов. (См. выше слова Черчилля о «жалости к коричневым».) Почти антицвет. И все же эти «коричневые грузовики» стали страшно много значить в нашей жизни.

Но сейчас UPS работает день и ночь, чтобы намного превзойти имидж «коричневых грузовиков», управляемых «парнями в коричневых шортах». UPS «перепозиционирует» себя, стремясь стать полномасштабным партнером в сети логистики и поставок.

В этом заключается... феномен... который UPS хочет продать вам. И что за очаровательный способ описать его: *КОРИЧНЕВЫЙ*. Это феномен, касающийся тщательной заботы об огромной части вашей деловой жизни так, что с ваших плеч снимают бремя логистики и одновременно добавляют невероятную ценность.

Не спрашивайте меня. Позвоните 1-800 PICK-UPS... и выясните поточнее, что... *КОРИЧНЕВЫЙ МОЖЕТ ДЛЯ ВАС СДЕЛАТЬ?*

Меня опять привлекла сага о UPS, но уже по другой причине. Предыдущие примеры были из мира потребительских товаров – Harley, Club Med, Starbucks, Guinness. Но UPS занимается продажей... профессиональных услуг. *ЧТО БРАУН МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС?* нацелено прямо на бизнес клиента.

**Сила сюжета**

Фримен Томас стал со-разработчиком нового VW Beetle и разработчиком Audi TT. Сейчас он выполняет работу для Chrysler. Вот что он говорит о Plymouth Prowler: «Автомобильные дизайнеры должны придумать историю. Каждая машина дает шанс придумать приключение... Глядя на Prowler, вы не можете не улыбнуться. Почему? Потому что у нее есть сюжет, причина, страсть».

Я не особо разбираюсь в машинах, и не особо интересуюсь деталями и подробностями этого Prowler. Меня интересуют... еще раз... слова.

Обдумайте эти слова, сказанные Томасом:

**История приключение улыбнуться  
фокус сюжет причина быть страсть**

Мне нравятся все эти слова.

**Тактика баллов: сюжет, но уплотненный**

Вскоре после того, как я прочел это высказывание Томаса, у меня появилась возможность проверить силу этого сюжета. Я работал с предприятием розничной торговли, которое хотело резко улучшить свой бизнес каталогов. Сами предлагаемые продукты были в порядке. У компании прекрасная и глубоко уважаемая история. Но было ощущение, будто

одна «тактическая инициатива» за другой терпят поражение.

Я предложил группе директоров взглянуть на каталог... и подумать о «переживании»/«сюжете», которое он вызывает в воображении. Я вызвался помочь и лично прошелся по нескольким каталогам, выборочно прихваченным мною. На самом деле, я оценил их «сюжетность» по **десятибалльной** шкале. Принцип оценки примерно такой: один – нудный и бессмысленный, 10 – сюжет, который... испепеляет!

**Williams-Sonoma. 5.** Раньше была твердая 10. Williams-Sonoma придумала заново американскую кухню – вместе с Джулией Чайлд и еще до Марты Стюарт. Товары, производимые Williams-Sonoma сегодня, превосходны. (Качество.) Но для меня сюжет потерял свою остроту. Не хватает отличия. То есть: в чем смысл? В чем сюжет?

**Crate and Barrel. 8.** Crate and Barrel, по крайней мере, до ее недавней инкарнации как Marimekko, была не очень яркой, что оставляло меня спокойным/равнодушным. С другой стороны, Crate and Barrel явно обладает... четко выраженной точкой зрения. Сюжетом. Они чертовски здорово справляются с «сюжетной» задачей, по-моему.

**Smith & Hawken. 8+.** Возможно, это не ваш мешок соломы. Неважно. Продукт, повторюсь, в полном порядке. Его история великолепна. Smith&Hawken продает атрибут определенного «стиля жизни».

**Sharper Image. 9.** Иногда мне нравится то, что они делают. А иногда я их ненавижу. Но я знаю, что же там, черт возьми, дальше случится по сюжету – и не могу дождаться очередного эпизода. (То есть очередного каталога.)

**L. L. Bean. 3.** L. L. Bean, вероятно, заслуживает более высокой оценки. Мой негативный настрой объясняется тем, что путешествие не удалось. Факт: я хорошо помню L. L. Bean, когда у них был сногшибательный «сюжет»! Я помню те дни, много лет назад, когда я просто не мог дождаться, чтобы потрогать отцовский каталог L. L. Bean. Это была безумная, искрящаяся история и подход к жизни – на уровне Starbucks. Продукты, без сомнения, все еще чрезвычайно хороши и качественно выполнены. Но их история потеряла свою остроту.

Когда я и мои клиенты вышли за пределы сухого анализа и стали говорить об «истории», «сюжете», «переживании»... природа нашей дискуссии резко изменилась. Обсуждение «власти брэнда» или «стратегической слаженности» помогло им очень мало или вообще ничуть. Обсуждение «сюжета» в Williams-Sonoma привело к соревнованию на громкость, где новые точки зрения предлагались со скоростью стрельбы из автомата.

### ДУХ «ОСНОВЫ»

Говоря о границах традиционного маркетинга, рассмотрим выдержку из индийской *Business World*:

«УНИЧОЖИЛИ ЛИ МАРКЕТИНГ МВА-СПЕЦИАЛИСТЫ? Проф. Раджив Батра<sup>15</sup> говорит: «Что нужно, так это более креативный и революционный пересмотр преимуществ товаров и услуг, но мы не учим людей действовать подобным образом». Подход к преподаванию маркетинга в бизнес-школах аналитичен и основан на цифрах. «Мы убрали акцент на креативности и больших идеях, характерный для настоящих прорывов в маркетинге». В Индии есть и дополнительная проблема: большую часть высоких постов в области маркетинга традиционно занимают выпускники МВА. Сантош Дезаи, вице-президент McCann Erickson, сам имеющий степень МВА, думает, что индийские МВА-инженеры, вооруженные этим похожим на Лего подходом, разлагают маркетинг на составляющие. «Такой «разлагающий» образ мысли противостоит идее о том, что великие брэнды должны иметь основополагающую идею.»

## Автомобильное искусство

Боб Лутц, похоже, самостоятельно меняет внешний вид, ощущение, вкус, осязание, запах и (да-да) сюжет прежде неуклюжего промышленного гиганта... GM. И я думаю, что он делает это в точном соответствии с параметрами, описанными в этой главе.

«Я считаю, что мы работаем в арт-бизнесе, – как-то раз сказал Лутц, – Искусство, развлечение и мобильная скульптура, соединяясь, еще и перевозить могут».



### СОЗДАЙТЕ СЮЖЕТ САМИ

Остановитесь, всего лишь на секунду, и задумайтесь об этой идее «сюжета»... по отношению к образовательным услугам (переживаниям!), предлагаемым вами, бухгалтерским услугам (приключениям!), предлагаемым вами, или инженерным услугам (опытам!), предлагаемым вами.

Подумайте о вашем образовании, бухгалтерии и инженерии как об Истории. Приключении. Улыбке. Фокусе. Сюжете. Причине существования. Страсти. И посмотрим, изменит ли такой образ мыслей самую суть вашего собственного, э..э..э... переживания.



### ЯЗЫКОВОЙ ОПЫТ

Для участников того семинара обдумывание «сюжета» не было ценным упражнением... или мне лучше выразиться «не было ценным опытом?»

Потому что язык – это тоже опыт, переживание. Слова сами по себе... такие как «история», «сюжет» и, да, «переживание»... вот и вся разница. Они меняют нашу реакцию на продукт или услугу – или на семинар по маркетингу каталогов.



Искусство, развлечение и мобильная скульптура, соединяясь, еще и перевозить могут.

“ ”

### И, К СЛОВУ СКАЗАТЬ, ВОТ ВАМ ДВИГАТЕЛЬ

Сидней Харман и Боб Лутц определяют передний край чего-то феноменального – самой большой трансформации автоиндустрии за последние десятилетия.

Задумайтесь над испепеляющим заголовком статьи из *Newsweek* за ноябрь 2002 года: «Заверните мне гостиную с собой: автомобили будущего станут убежищами, с сопроводительным освещением, терапией запахов и массажными креслами. Для длительных путешествий: кино и поп-корн».

Ну, вот, это и есть «событие».

Вот где резина соприкасается с дорогой, в прямом и переносном смысле.

Повторюсь: вы можете и не обращать внимание на высказывание Лутца, как на дым из выхлопной трубы или маркетинговые «зеркала заднего вида». Или сказать, что это суть очевидного переосмысления образа General Motors. Концентрация на приключении. Понимание того, что вы заняты в «бизнесе искусства, развлечений и мобильных скульптур», также обеспечивающем перемещение из пункта А в пункт Б.

Другие автомобильные компании, разумеется, доходят до «этого» – после двух десятилетий, прожитых под девизом «качество – это все», навязанным нам японцами. Мы начинаем вспоминать, что наша машина – это то... кто мы, основа нашего самоопределения. Сидней Харман – основатель Hagman International, поставщика аудиосистем ультра-класса. Автомобильная промышленность в целом, и Lexus в частности, являются центральными в его стратегии. Харман даже заявил недавно: «Lexus продает свои машины как контейнеры для наших аудиосистем. Это изумительно».

Звучит несколько эгоистично. (Так оно и есть.)

Звучит несколько вызывающе. (Так оно и есть.)

Но я не уверен, что он ошибается. (А он и не ошибся.)

Сотни миллиардов долларов поставлены на карту в этой огромной отрасли, и возвращение назад, к «крутым тачкам» (потрясающим переживаниям!) весьма заметно.

### Имейте свой торт – и ешьте его

Наши гиды, Джо Пайн и Джим Гилмор, подытоживают свой спор об обладающей добавленной стоимостью «лестнице опыта». «Сырье» – это основа. Далее вверх... «товары». Затем – «услуги». Затем... небесный свод скребут ... «переживания».

Давайте исследуем это мощное понятие более скромно. Мой друг Тим Сандерс – один из директоров Yahoo! Он отвечает за ту область бизнеса, которая ведет «приключениям». (Что и составляет большую часть того, что представляет собой Yahoo!) Тим любит описывать «все это» как скромный именинный торт.

Подумайте о тортах на протяжении четырех поколений:

1940. Сырьевая экономика. Бабуля тратит примерно доллар на муку, сахар и другое «сырье». (Ну ладно, и мука, и сахар – конечные продукты, выпущенные на производстве – но вы понимаете, что я имею в виду.) Используя это «сырье», бабушка производит именинный пирог. (\$1.)

1955. Товарная экономика. Мама идет в местный Albertson's, тратит пару баксов и делает торт из полуфабриката... смеси для приготовления тортов Betty Crocker. (\$2.)

1970. Экономика услуг. Булочные теперь доступны и простому народу, а не



только богатым и супербогатым. Так что мамочка направляется в булочную и раскошляется на \$10 за профессионально исполненный торт. (\$10.)

1990. Экономика приключений. Теперь папа отвечает за день рождения своего чада. И чадо выдвигает условие: «Пап, я устраиваю вечеринку. В Chuck E. Cheese<sup>16</sup>. Папе некуда деться, и он протягивает сыну стодолларовую бумажку... на «поход». (\$100.)

Возможно, это глупый пример. Но так ли он отличен от опыта Starbucks? Самое интересное в нем – и можно применить это к Starbucks или к Harley-Davidson, или к IBM – это то, что большой скачок происходит только когда в смесь добавляют «параметр переживаемого приключения». В случае с тортом: от \$1 к \$2, от \$2 к \$10, от \$10 к \$100. Chuck E. Cheese добавила к тарту «кусочек переживаний» стоимостью в \$90!

### Без предела I: по-моему, это по-идиотски

Джо Пайн рассказывает замечательную историю о своем соседе в Миннеаполисе. Роберт Стивенс владеет маленьким предприятием, которое занимается установкой компьютерных телекоммуникационных систем. Так называемых локальных сетей, или LAN. Название компании соответствовало сути: LAN Installation Company.

Прекрасно. Точно.

Но как-то раз Джо и его сосед-технар через задний забор заговорили о «факторе приключений». (Немалый напряг для «технар».) Короче, LAN Installation Company превратилась... держитесь крепче за стул... в *Отряд Гиков*<sup>17</sup>. То есть талантливые технари, которые отлично поработали, теперь делают акцент на забавности, энергетике, превосходном качестве, надежности... *впечатления обеспечены*... во всем, чем они занимаются. Чтобы еще больше сократить эту относительно длинную историю, скажу, что их бизнес быстро вырос с 2% установок LAN в Миннесоте до 30%.

По ходу дела произошло много событий, выходящих за рамки темы этой главы, задача которой представить читателям понятия «переживаемые приключения» и немножко пощекотать их. То есть служащие намного счастливее от того, что они члены «Отряда Гиков-Компьютерщиков», а не сотрудники «компании по установке LAN». Не то чтобы они прежде не были технически компетентными – были и есть. Это связано с самоопределением, с ощущением себя... летающим, бродящим, ужасно компетентным устранителем проблем, связанных с рядом технологических вопросов.

### Без предела II: (не) оставляйте это бобрам

Я думал обо «всем этом», когда наткнулся на статью в *Wall Street Journal* за 2002 год. Оказалось, что в Новой Англии огромную долю пастбищных земель вернули под лес.

## ПРИКЛЮЧЕНИЯ

У С Л У Г И

Т О В А Р Ы

С Ы Р Ь Е



### ИЗМЕРЕНИЕ

Как многие люди, я полагаю, «что измерено, то сделано». Таким образом, для новой эры нам необходима новая измерительная шкала.

*Сырьевая экономика:*  
количество сырья... практическая мера.

*Экономика товаров:*  
Сигма 6... отличная мера!

*Экономика услуг:* удовлетворение клиента... блестящая мера!

*Экономика впечатлений:*  
успех клиента... окончательная мера!

«Успех клиента» в «трансформации его имиджа»... после визита в Club Med.  
«Успех клиента» в «трансформации организационного имиджа»... после использования помощи IBM Global Services.

И так далее.



### ОНА – БОСС (ИЛИ ДОЛЖНА ИМ БЫТЬ)

Просто мысль...

Старая экономика = базовые товары и услуги. Доминирует мужской образ мысли и мужские идеи.

Новая экономика = решения и переживания. Доминирует женский образ мыслей и женские идеи.

В ЕВАлюции, комментируют Фейт Попкорн и Лиз Мэриголд, «женщины не покупают брэнды. Они к ним присоединяются».

Другими словами, идею «ощущений» женщины воспринимают естественно.

Мужчины... не обязательно.

Таким образом, имеет смысл продвигать на позиции руководителей женщин. Мы, вероятно, вступаем в... женскую экономику.

И опять, просто мысль.

Мы к ней вернемся.

(См. главы 13 и 21.)



### ЧУДО BIG BLUE<sup>19</sup>

Одно заметное исключение (назовем его мастером-метафизиком) – это Лу Герстнер из IBM. Как я отметил в Главе 6, огромная доля успеха Global Services Division IBM уходит корнями в бытность Герстнера консультантом McKinsey&Co.

В McKinsey Лу узнал, что означают «профессиональные услуги»... и понял ценность «приключений». Легендарный руководитель компании Марвин Бауэр был истинным мастером-метафизиком PSF – и человеком, четко представляющим «сюжет», над созданием которого он так тщательно трудился.

Только одно последствие: резкий скачок в развитии дикой природы, которая иногда весьма некстати вмешивается в жизнь людей.

В частности, проблемой стали бобры. Если у вас когда-нибудь был свой пруд, вы знаете, что бобер может повалить любой хоть издали похожий на дерево предмет, если он ему нужен, и затем запрудить водоем, вызывая сильное наводнение.

Людей, «имеющих дело с бобрами», называют «капканщиками». И действительно, в Новой Англии еще есть живые и здоровые капканщики. В последнее время охотники получают \$20 чистыми за шкуру пойманного бобра. Трансформация «бобра» в «шкуру» – такова жизнь охотника. (Назовем это «сырьевой» экономикой?)

Но возникает «проблема». Слишком много состоятельных людей живут по соседству с дикой природой. Поэтому охотник решил, что он больше не охотник. Теперь он становится... «*профессиональным контролером ущерба, наносимого дикой природой*». («Экономика переживаний» торжествует! Над всем!) И... П.К.У.Н.Д.П. (профессиональный контролер ущерба, наносимого дикой природой) может теперь брать \$150... а не какие-то \$20... за «устранение проблемного бобра». («Устраненные», а не «мертвые» бобры. Возможно.)

Некоторые состоятельные жители, однако, любят своих бобров и желают оставить их. Но не хотят этого пагубного наводнения. Наш лукавый П.К.У.Н.Д.П. (теперь уже полноправный член PSF – братства профессиональных услуг!) берет с клиентов до \$750–\$1000 за обеспечение трубопровода для контроля наводнений... так что и бобры могут остаться... и наводнения исчезнут.

Как мне это нравится.

Добро пожаловать в «экономике переживаний».

Добро пожаловать в «экономике решений».

Добро пожаловать в мир «профессиональных услуг».

Вместо детины с ружьем, зарабатывающего 20 баксов за шкуру, мы имеем поставщика профессиональных услуг и решений по контролю за ущербом, наносимым дикой природой, который выставляет счет в \$1000 за поставку «приключений».

(Ах, жизни.)

### Давайте-ка окунемся в метафизику!

Начать «бизнес переживаний» означает (по большей части) иметь определенное мышление. Трансформация нелегка. «Большинство менеджеров, – пишет Йеспер Кунде в книге «Уникальный сейчас... или никогда»<sup>18</sup>, – не имеют представления о том, как надеяться добавленной стоимостью в метафизическом мире. Но это как раз то, в чем маркетинг будет отчаянно нуждаться. Нет недостатка в выборе [физических] товаров.»

Среди примеров, приводимых Кунде, компании Nokia, Nike, Lego и Virgin... все мастера доставлять переживания... все производят и продвигают физические продукты, имеющие метафизическую весомость. Но многие ли лидеры воспринимают эти примеры серьезно? «Серьезно» до той степени, чтобы фундаментально изменить стратегию предприятия? Сколько больших парней (а большинство из них парни, а не девчонки) чувствуют себя комфортно в «метафизическом мире» Кунде?

### Ноги, не подведите меня теперь...

У меня закончилась сессия по стратегии крупных компаний розничной торговли, длившаяся целый день. Я услышал много фраз вроде «победить конкурентов» и «стремиться к золотой медали». Меня впечатлило поразительное количество идей по поводу торговли (почти одна на ряд слушателей), способных несказанно увеличить доходы.

Но нога моя покачивалась. Что-то – что? – было не так. Ну, что ж, вероятно, это просто тайский ужин, съеденный мною накануне.

День мой закончился, я поехал в другой город, а оттуда направился домой. Но, по меньшей мере, метафорически, я не мог сладить с покачивающейся ногой.

Я бы преувеличил, если бы сказал, что меня осенило, но это было так. Наши ребята из розничной торговли судили да рядили обо всем на свете, кроме «того самого». То-го? Ну да, этой самой штуки, приключения, истории, сюжета, «целостного» опыта.

Что же это, от парковки до кассы, что «пропитано» определенной историей? Чему эквивалентны Niketown, или Starbucks, или Disney? Где волшебная пыльца?

Генеральный директор, поверьте, не метафизический тип. Но я написал ему прочувствованное письмо. Назовем его Сказкой о качавшейся ноге, которая все никак не могла успокоиться.

Кто знает, но мне кажется, я двигался по пути к чему-то. Большому. Огромному.

## А вы... переживали?

Перечитайте несколько последних глав. Они представляют собой ровное, логическое накопление идей. Перечитайте, в частности, эту главу. Посмотрите на примеры. Вспомните другие. Поиграйте с этим словом... *переживание*.

А дальше что? Что, нанять директора театра в ваш бухгалтерский отдел? Или в отдел разработок? А может, в отдел маркетинга?

Может быть.

*Думайте* событийно. *Говорите* об экспериментах. *Смотрите* на приключения. *Анализируйте* эти примеры. Затем усвойте это и помните:

1. Это не игра слов. Это... суть жизни в новой экономике.
2. Миллиарды долларов поставлены на карту гигантских компаний. Такая же высокая ставка сделана на отдельно взятого бухгалтера... или на охотника за бобрами, превратившегося в профессионального контролера за ущербом, наносимым дикой природой.

# 3. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

<i>«Продукт» или «услуга»</i>	«Переживания»
<i>Это хороший товар</i>	Это кайф, писк
<i>Он работает</i>	Он оставляет воспоминания
<i>«Я рад, что купил его»</i>	«Я хочу еще!»
<i>Удовлетворенный клиент</i>	Член клуба
<i>Постоянный клиент</i>	Маркетинг из уст в уста
<i>Вы получаете то, за что платите</i>	Вы удивлены и в восторге от каждого поворота
<i>Товар вам по карману</i>	Товар вам по душе
<i>Удовлетворяет вашу потребность</i>	Помогает вам самоопределиться



## РЕАЛЬНО (БОЛЬШОЕ!) ШОУ

В 2003 г. в Лас-Вегасе у меня выдался свободный вечер. Я отправился в первый раз на представление в Cirque du Soleil.

ВОТ ЭТО ДА!

Я уже никогда не буду прежним!

Теперь я обладаю золотым эталоном переживаний. Более того, мне было *видение* из области практического бизнеса. (Не самое любимое мною слово, но иногда хочется его употребить.) Я не понимаю... почему (скажем) проект по перестройке бизнес-процесса не должен соизмеряться со стандартом Cirque du Soleil.

Вы, дорогой читатель, гордитесь своим профессионализмом, не так ли? Так почему эталон для ваших проектов – для экспериментов – должен быть ниже, чем у члена труппы Cirque du Soleil?




## ЛИЧНОЕ И СОКРОВЕННОЕ

*Опыт.* Редко меня так трогало одно-единственное слово.

Сейчас я смотрю на... абсолютно все... сквозь другие очки. «Каково ваше переживание?» Это... так, так... сильно, сильно... отличается от «Довольны ли вы «сервисом»?»

Я очень сожалею, если оказался неспособен передать вам свой энтузиазм по поводу этой идеи. Я очень хочу воспламенить вас «всем этим» так же, как загорелся сам. Я хочу, чтобы вы больше никогда не смотрели ни на одну сделку иначе, чем сквозь... увеличительное стекло событий.



9. Больше впечатлений:  
займитесь «бизнесом мечты»

## **! Цветные правила ...**

- «Мечта – это момент истины в жизни клиента. Важные впечатления, искушающие клиента пожертвовать существенными ресурсами. Суть желаний потребителя. Возможность помочь клиентам стать теми, кем они хотят быть.»
- Мы формируем слова, а слова формируют нас.
- **ЗАЙМИТЕСЬ «БИЗНЕСОМ МЕЧТЫ»... БИЗНЕСОМ «НЕВЕРОЯТНЫХ ФАНТАЗИЙ».**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы все еще вязнем в старой экономике, устаревшем образе мышления о продукте. Но мы должны – все мы! – взять пример с Virgin Group и ей подобных – и, наконец, осознать «стратегически», тот факт, что победителями станут... мастера бизнеса мечты.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Абсолютно «безумные» школы... Больницы... Подходы к ведению военных действий... Предприятия. Перестановки и комбинации, которые обеспечивают что-то, далеко, далеко превосходящее услуги («невероятные-но-ставшие-фактом мечты»).







### ЯЗЫК МЕЧТЫ

Вот как это происходит со мной: я наткнулась на слово. В речи. В книге или статье. И вдруг... огромная доля того, что мучило меня... в последние два месяца (или в последние два или двадцать два года)... проясняется. Во вспышке. В слове. Словом.

И... жизнь уже не будет прежней.

Слова манят меня. Они заставляют взглянуть на все, чем я занимаюсь... совершенно по-другому.

Я размышлял над вопросом «товарной ловушки». Довольно безрезультатно. А потом я нашел... слово. Или, скорее, пару слов: переживание, мечта. И с закладывающим уши треском... тектонические плиты разломились... и поток разрозненных размышлений растекался повсюду.

### Он просто сказочный

Я обожаю идею «переживаний». (Попытка донести какие-то детали моего бурного романа с нею представлена в предыдущей главе.) Эта идея для многих – серьезный выход за грань нашего нормального «делового» взгляда на товары и услуги. И все же, возможно, мы можем расширить границы нашего сознания еще дальше. Намного дальше?

Ставки высоки... миллиарды на миллиарды долларов. (Опять.)

Поэтому еще раз... р-а-с-ш-и-р-и-м наш словарь: *мечты*.

Это слово/идея выходит далеко за рамки той самой зоны комфорта старого инженера – у которого кружилась голова уже от нашего визита в эфемерное-но-укрепляющее-доллар царство «приключений».

Сила «мечты» открылась мне, когда по счастливой случайности мне довелось присутствовать в Мехико на презентации бывшего CEO Ferrari North America Жана Луиджи Лонджинотти-Буитони. Мечты – его конек.

Товары *мечты*.

Исполнение *мечты*.

Маркетинг *мечты*.

Снабжение *мечтой*.

Обдумайте... очень тщательно... следующее утверждение Лонджинотти-Буитони: «Мечта – это момент истины в жизни клиента. Важные состояния, переживаемые клиентом и соблазняющие его на существенные траты. Суть желаний потребителя. Возможность помочь клиентам стать теми, кем они хотят быть».

Какие чудесные слова! «Момент истины». «Соблазняет». «Суть». «Желания». И, как итог: «возможность помочь клиентам стать теми, кем они хотят быть».

Я не уверен, до конца ли понимаю все эти слова. Но я думаю, что «вроде» «догоняю». И подозреваю, что если б понимал их до конца... я бы... ахнул.

Да, правильное слово: *ахнуть!*

### ТРАГЕДИЯ «ОБЫЧНЫХ»

Лонджинотти-Буитони различает «обычные товары» и «товары мечты». К сведению:

Обычный продукт		Продукт-мечта
Maxwell House...	по сравнению с...	<b>STARBUCKS</b>
BVD...	по сравнению с...	<b>VICTORIA'S SECRET</b>
Payless...	по сравнению с...	<b>FERRAGAMO</b>
Hyundai...	по сравнению с...	<b>FERRARI</b>
Suzuki...	по сравнению с...	<b>HARLEY-DAVIDSON</b>
Атлантик Сити...	по сравнению с...	<b>АКАПУЛЬКО</b>
Нью Джерси...	по сравнению с...	<b>КАЛИФОРНИЕЙ</b>
Картер...	по сравнению с...	<b>КЕННЕДИ</b>
Connors...	по сравнению с...	<b>PELE</b>
CNN...	по сравнению с...	<b>«Кто хочет стать миллионером»</b>

Ничего особенно плохого нет в первой части всех этих пар. Каждый предлагает стабильное, обыденное решение той или иной проблемы. Но вторая часть... часть после «по сравнению с»... «нечто», что несет в себе силу, подобную силе мечты, и уходит далеко за пределы простого «решения насущных проблем».

### Приключения в... «Дримкетинге»

Лонджинотти-Буитони проповедует «маркетинг мечты» – идею, которую он ужал до слова своего собственного производства: дримкетинг<sup>1</sup>. Оно довольно неуклюжее, особенно по сравнению с такой эстетически богатой темой.

Тем не менее, оно меня заворожило:

*Дримкетинг:* прикосновение к мечтам клиента.

*Дримкетинг:* искусство рассказывать истории и развлекать.

*Дримкетинг:* продвижение мечты, а не товара.

*Дримкетинг:* создание бренда вокруг главной мечты.

*Дримкетинг:* создание «шумихи», «легенды», «культы».

Лонжинотти-Бунтони также подкрепил его данными, демонстрирующими... явно... что то, что он называет товаром-«мечтой», обеспечивает акционерам возврат капитала, намного превышающий возврат от «обычных» продуктов.

Это не журавль в небе. Это «бизнес-послание», принесенное практичным бизнесменом, который создал и усилил несколько выдающихся франшиз. Думаю, его очень даже стоит послушать – особенно в свете фундаментальной дискуссии, которую я попытался развить в этой книге. Дискуссии об абсолютно новых источниках добавленной стоимости... в абсолютно новой экономической системе.

## Проект: мечта

Я надеюсь уговорить вас! Я надеюсь, что вы поиграете (правильное слово) с идеями в этой главе – и подумаете об их применении к вашему текущему проекту.

(В финансах.)

(В закупках.)

(В кадровых вопросах.)

(В инженерных разработках.)

(В информационных системах.)

Вот ваши инструкции: ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ЭТОТ ПРОЕКТ ЗАНОВО. НЕ РАССЛАБЛЯЙТЕСЬ... ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ЭТОТ ПРОЕКТ НЕ ПРОЙДЕТ ТЕСТЫ ВООБРАЖЕНИЯ (ИЛИ ДРИМКЕТИНГА), ИЗЛОЖЕННЫЕ ЛОНЖИНОТТИ-БУИТОНИ. ПОКА ВЫ НЕ ПРЕВРАТИТЕ ОБУЧАЮЩИЙ КУРС SUZUKI В ОБУЧАЮЩИЙ КУРС HARLEY-DAVIDSON» БИЗНЕС-ПРОЦЕСС MAXWELL HOUSE В БИЗНЕС-ПРОЦЕСС STARBUCKS.

Подумайте об отделе персонала... теперь известном как PSF... в вашей компании. Не пора ли так организовать «тренинг», чтобы радикально изменить мировоззрение *каждого* участника?

ДА. (ЧЕРТ ВОЗЬМИ.)

Не пора ли следующему проекту «реорганизации бизнес-процесса» стать... упражнением по исполнению мечты.

ДА. (ЧЕРТ ВОЗЬМИ.)

Зачем вообще заморачиваться с проектом, если это не дримкетинг-проект... то есть, если он не изменит горизонт и разработчика-поставщика, и пользователя-клиента?

Ключевые слова:

**РАДИКАЛЬНО. ИЗМЕНИТЬ. ГОРИЗОНТ.**

## Логика мечты

Лонжинотти-Бунтони предлагает особые советы тем, кто желает превратить свою проектную команду в... команду мечты:

- Увеличьте добавленную стоимость, исполняя мечты своих клиентов.
- Вкладывайте только в то, что ценно для вашего клиента.
- Не позволяйте краткосрочным результатам ослаблять долгосрочную ценность вашего бренда.



## ТРАНСФОРМАЦИЯ ГАРАНТИРОВАНА!

*Гарантировать, что что-либо в этом мире стало чушью... чушь. Но сейчас как раз тот случай, когда я все-таки предприму этот шаг.*

*Уважаемая г-жа глава финансового отдела, г-н директор по закупкам, г-жа владелица магазина,*

*я гарантирую вам новый шанс в вашей профессиональной жизни... если вы сделаете только одну вещь. Вы должны выбросить, исключить, удалить, вычеркнуть термины «товар» и «услуга» из служебного употребления. Когда какой-то из этих терминов всплывет в памяти, замените его словами «опыт», «переживание» или «мечта».*

*Вот и все.*



## ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ МЕЧТА

Не забывайте о контексте. Вернитесь к главе 6. «Работает» почти все. И притом довольно хорошо. Так что же выходит за пределы понятия «хорошо работает»?

Волнение. *Вот что.*

Сюрприз. *Вот что.*

Вещи, о которых раньше даже не мечтал. *Вот что.*

Клиенты, ставшие тем, кем они хотят быть. *Вот что.*

Что я хочу: заставить вас «поднять планку». НАМНОГО.

Скажите: «Переживания». (СКАЖИТЕ ЭТО.) Скажите: «мечты». (ЧЕРТ ВОЗЬМИ.) (Пожалуйста.)



### СПЛЕТЕНИЕ «МЕЧТЫ»

Из «Словаря синонимов» Роденко: «dream, сущ. 1. Видение, кошмар; призрак, призрачная мечта, ignis fatuus, химера, фея; привидение, тень, фантом, призрачное видение, дух, демон, пугало; фантазия, иллюзия; разг. воздушные замки, выдумка; вымысел, плод воображения, домысел, фальсификация; визуализация, предвидение, галлюцинация, мираж, иллюзия, заблуждение; тень, туман, ничто».

- Сбалансируйте строгий контроль финансов и эмоциональное управление вашим брэндом.
- Постройте финансовую структуру, допускайте риск: НЕТ РИСКА – НЕТ МЕЧТЫ.
- Установите «власть цены» во избежание ловушки товаров широкого потребления.
- Выберите культурного лидера, обладающего эстетическим вкусом.
- Нанимайте сотрудников эклектично: нанимайте сотрудников, принадлежащих к разным культурам и имеющих разное прошлое, чтобы сочетать точность и эмоции.
- Руководите эмоционально: порождайте страстную приверженность с помощью видения и свободы.
- Стройте надолго: творчество – это пожизненное заключение.

### Дефект «нулевого дефекта»

Секретарь Министерства обороны Дон Рамсфельд полон решимости переделать американские вооруженные силы. Он настаивает на том, что ВС нуждаются... в абсолютно новых сценариях несения службы. В двух словах: новых мечтах.

Увы, он воюет с самым большим сборищем чиновников на свете: гиперконсервативными адмиралами и генералами. «В армии, – писала *Newsweek* о Рамсфельде, – риск – анафема для восходящих звезд, которые не могут себе позволить ни малейшей оплошности. «Нулевые дефекты» и «нулевая терпимость».

А «абсолютно новые сценарии несения службы»... новые мечты... приходят медленно, если лидеры оценивают себя по стандарту «нулевого дефекта».

Проблема «нулевого дефекта»: нет «ярких» поражений – нет «грандиозных» успехов. ТОЧКА.

НЕТ ВЫХОДА ИЗ ЭТОЙ ЛОГИКИ. НИКАКОГО.

### Метрика мечты: (далеко) за пределами «нулевых дефектов»

Наш гид, Лонжинотти-Буйтони, настаивает, что «нулевые дефекты» и другие стерильные мерки «качества» – лишь точка отсчета. Его мера:

- «Любовь с первого взгляда».
- «Дизайн, предназначенный для всех пяти чувств».
- «Развитие с целью расширения границ главной мечты».
- «Дизайн с мыслью соблазнить посредством второстепенных чувств».

На что я скажу: ДА. ДА. ДА. И ДА.

Понимаю ли я это до конца? Нет! Но я и не создавал ни Starbucks... ни Ferrari... ни

Harley-Davidson. (Ни IBM Global Services!) (Ни новонайденный... КОРИЧНЕВЫЙ.)

Но подумайте об этом. Подумайте о своем бизнесе... тяжеловесной «процедуре», скажем, томящейся желанием стать воплощением мечты. Затем примените мерку ЛБ №1: «Любовь с первого взгляда».

По-моему, разумно. Для товара, услуги или (да) решения. Для бизнес-процесса. (См. выше.) Для обучающего курса. (См. выше.) Так же, как и для нового продукта или новой рекламной кампании.

Затем строго, одну за другой, примените остальные метрики ЛБ...

Дизайн для всех пяти чувств!

Расширение границ главной мечты!

Соблазн через периферийные чувства!

### Еще раз, с чувством (черт возьми)

Одной из самых популярных мерок качества или удовлетворенности клиента в деловом мире является оценка... «превосходит ожидания».

О, КАК Я ЭТО ПРЕЗИРАЮ.

Предположим, вы посетили седьмой матч серии плей-офф Западной Ассоциации NBA в июне 2002 года. Вы наблюдали бой Los Angeles Lakers с Sacramento Kings. Это был «исключительный» матч. (Или вроде того.)

Давайте предположим, что вы пошли на него с хорошим парнем. По пути со стадиона Arco Arena в Сакраменто вы пожимаете друг другу руки с эмоциональностью людей, получивших приятные впечатления (неважно, от выигрыша или поражения). Вы поворачиваетесь к своему приятелю, примерно 25 лет от роду, и говорите: *«Надо же, надо же, Джордж, эта игра в круглый мяч определенно «превосходит все ожидания».*

РАЗУМЕЕТСЯ, ВЫ НЕ НЕСЕТЕ ПОДОБНУЮ ЧУШЬ.

Вы вопите!

Вы кричите!

Вы материтесь!

Соленые словечки рвут небо на части!

Это был... выдающийся момент. Выдающееся событие. (Осмелюсь сказать... выигрыш это или проигрыш... то, что вы видели...это воплощенная мечта.)

Как я сказал вначале, я... стойкий... любитель бизнеса. Я верю, что предприятия, акционерные и частные, могут быть... дико креативными. Я верю, что они могут



### СОБАЧЬИ ДЕНЬКИ

Вы, наверное, подумали, ... что я всегда «бодрячком». Ходячий WOW!

Но нет: у меня бывают совершенно дрянные дни, когда я едва могу выбраться из постели. В такие дни я заставляю себя встать и иду на прогулку со своими собаками. Для меня время с собаками действеннее самого чудесного препарата.

Затем... я загоняю свое понурое существо назад в эту нервотрепку - и не для того, чтобы «закончить проект» или «подготовить речь», а чтобы трансформировать проект или речь в (потенциально) трансформирующее кого-нибудь другого переживание.

Больше всего я боюсь, что не доделаю что-то важное. Не успею сделать мир... немножко лучше.

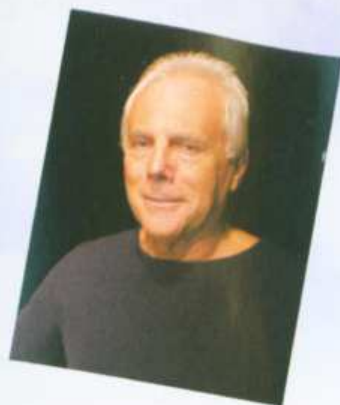
Так что, я кое-как лавирую между собаками и возможностью произвести что-то, «действительно важное». И происходит забавная вещь: когда я вновь зажигаюсь энтузиазмом, люди непременно отвечают мне тем же.

Вывод: энтузиазм порождает энтузиазм.

**Мечты!  
Мечты!  
Мечты!**



**Nike.** Более чем превосходная экипировка. Попробуйте: обещание жизни на полную катушку.



**Armani.** Мы носим Armani. Мы становимся Armani.



**Intel Centrino.**

Невидимый чип? Нет! Гарантия переднего края жизни, улучшенной секс-пильными технологиями.



**Virgin.** Пользуйтесь Virgin. Будьте супер.

**Google.** Это вездесущая поисковая машина. Как сказал один комментатор, «Google немножко похож на Бога».

**Google™**



**Porsche.** Трудно временами управлять ею? Да. Но кого это волнует: Я - ЭТО МОЙ ПОРШЕ.

обеспечить... невероятные приключения и переживания... нашим сотрудникам... поставщикам... клиентам.

Я верю, что эмоции есть там, «где они проявляются».

Я верю в «переживания» и «опыт».

Я верю в «мечты».

Я верю в язык. Экстремальный язык. Эмоциональный язык. Язык, который... завораживает. Который заставляет... взмыть ввысь.

### «Чувство» мечты: если вы создадите его...

Если вы почувствовали себя комфортно (в бизнесе... или в армии) в компании таких слов, как «мечта» и «дримкетинг»... тогда вы освоитесь и с другими «неделовыми» словами, вроде... ХРАБРОСТИ.

Эксперт по товарным разработкам и маркетингу Даг Холл в своем письме ко мне предоставил блестящий вывод из последних двух глав:

«Интернет – самый эффективный убийца прибыли на земле. Он стимулирует ИСТИННО СВОБОДНЫЙ РЫНОК [Он тоже любит прописные буквы! – Т. П.]; а РЕАЛЬНО свободный рынок – самый опасный рынок для компаний, продающих ВСЕ ТО ЖЕ САМОЕ. А для тех, кто ХРАБР [для дримкетологов? – Т. П.], свободные рынки – великое место – они отсекают конкурентов, которым не достало храбрости измениться – давая возможность превратить РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ в прибыльный рост.

Снимаем шляпы перед...

СВЕРКАЮЩИМИ ПРИКЛЮЧЕНИЯМИ.

ДРИМКЕТИНГОМ.

РАЗИТЕЛЬНОМ ОТЛИЧИЕМ.

СОЛЕННЫМИ СЛОВЕЧКАМИ.

ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ.

ХРАБРОСТЬЮ.

И к черту «конторское рабство» и «нулевые дефекты»!

Мечты. Совершенно новые возможности. Невероятные фантазии.

Я ТОЛКАЮ ВАС НА ТО... ЧТОБЫ ЗАНЯТЬСЯ БИЗНЕСОМ МЕЧТЫ... БИЗНЕСОМ «НЕВЕРОЯТНЫХ ФАНТАЗИЙ».

Примете ли вы вызов? Вступите ли в ассоциацию неанонимных мечтателей? Этих отважных душ... стремящихся вслед за (все более возможными) невозможными мечтами?



### МУДРОЕ ОТНОШЕНИЕ К СЛОВУ

Уинстон Черчилль сказал: «Мы строим наши здания. Они, в свою очередь, строят нас». Я говорю: «Мы создаем наши слова. Они, в свою очередь, создают нас».

Происходит что-то особенное, когда мы заговариваем о «мечтах», или «дримкетинге», или «приключениях». Мы видим мир сквозь новую призму.

Правда, я говорю и пишу, чтобы заработать на жизнь. Слова – для меня все. Но одна из целей этой книги – одна из моих принципиальных целей – превратить вас в такого же дипломированного фанатика Слова, каким являюсь сам.



### В ДОЛИНУ ГРЕЗ

Мое оправдание за то, что влюбился (да, с первого взгляда) в понятие «невероятные фантазии» и «невозможные мечты»? Отвечаю: мой 25-летний опыт работы в Силиконовой долине. Где Давиды снова и снова усмиряют Голиафов... только для того, чтобы самим на следующее утро превратиться в уязвимых Голиафов.

Земля трагедии. И грез (и, да, кошмаров), становящихся явью.

В Силиконовой долине я влюбился. В Стива Джобса. Скотта Макнили. Ларри Эллисона. Джима Кларка. В людей, которые были... невероятны. Людей, имевших... МЕЧТЫ.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

«Просто» опыт Дикие фантазии  
(достаточно хороши для Главы 8) ...и исполненные мечты

Хорошо сделанные вещи Вещи, о которых раньше и не помышляли

«Это чертовски хорошо» «Вы можете это сделать?»

Довольный Ликующий

Удивлен Потрясен

Продавать клиентам Соблазнять клиентов

«Я не уверен, что мне это нужно» «Я хочу это. Немедленно»



**10.** Дизайн: «душа»  
нового предприятия

## **! Цветные правила...**

- «Дизайн – основа и душа человеческого творчества».
- Дизайн – вещь не поверхностная и не «приукрашивающая».
- «Дизайнеры – это люди, которые думают сердцем.»
- Дизайн – это не «нравится» или «не нравится». Это страсть. Привязанность.
- Дизайн – это то, что... вызывает сдавленную усмешку. (И то, что рождает... крик.)
- Дизайн – ПЕРВОСТЕПЕННЫЙ ОПРЕДЕЛИТЕЛЬ того, является ли товар-услуга-событие выдающимся – или нет.

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы считаем «дизайн»... когда мы вообще о нем задумываемся... «чем-то на поверхности». Но мы должны ценить то, что дизайн – обиталище души... если вы занимаетесь бизнесом решений-событий-исполнения-мечты. (А мы все должны им заниматься – от каждого отдельного участника до CEO.)

Мы видим дизайн как «процесс конечной обработки». Но следует понять, что «восприимчивость к дизайну» может эффективно влиять на стратегию, как в Sony или Nokia, и перестать быть бедным родственником.

Мы думаем о дизайнерах... когда вообще о них вспоминаем... как о неудачниках, которым место в их клетушках, вдали от «кабинета стратегических баталий». А надо пригласить дизайнеров, как Дитера Рамса из Braun, сесть по правую руку от CEO за стол совета директоров.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

«Отдел» финансов (то есть, добавляющая стоимость PSF!)... с музыкантом, поэтом, художником, актрисой и антропологом. (Ну, и еще с каким-то количеством чудаков.) Этот «отдел» выступает за точность и честность. Но это еще и... блестящий деловой партнер. Члены этой PSF – не трутни. Они не прячутся за бесконечными туманными рядами цифр в таблицах Excel. Они восхитительны. Их идеи восхитительны. Их презентации восхитительны. И ясны. И красивы. Потому что этой новой породой «финансистов»... ДВИЖЕТ ДИЗАЙН.







**ПЬЕСА О СТРАСТИ**

Обдумайте нашу историю до данного момента. (Помните: истории – это главное.)

1. Конец функционирования белых воротничков в его привычном для нас виде.

2. Переход к более высокой добавленной стоимости и мероприятиям по стимулированию интеллектуального капитала.

3. Возникновение PSF.

4. Создание новых услуг («решений»), нагромождаемых на «товары».

5. Понятие о том, что «услуги» не есть услуги как таковые, но... сверкающие события. (Или: воплощенные мечты.)

6. Признание того, что «решения», «события» и «мечты» идут от... страсти к дизайну.

7. И опять (запомните хорошенько): **СТРАСТЬ К ДИЗАЙНУ.**



**ПО ПОВОДУ СТРАСТИ**

Дизайн – наряду с Внимательностью к дизайну (а не «приукрашиванием») – это Эверест «интеллектуального капитала».

Это – как музыка или живопись – вершина человеческих достижений. Это значит при выполнении любой задачи ... максимальную вовлеченность и гуманизм.

**В нем есть душа**

Я, а не греческие философы, открыл «седалище души».

По крайней мере, на предприятии.

И это... великий дизайн.

Я выгляжу самонадеянным, произнося эту фразу?

Да.

Ну и что?

Эй, на моей стороне Стив Джобс. «В речи большинства людей «дизайн» означает «облицовку», – говорит Джобс, гений, стоящий за Apple, Next, Pixar... и снова Apple. – Но это не имеет ничего общего. Дизайн – это основа и душа любого человеческого творения.»

Очень немногие «догоняют» это. Большинство людей считают дизайн поверхностной, «приукрашивающей» вещь, финальной косметической обработкой. Но в стране Apple, и в стране Sony, и в стране Nokia дизайн – антитезис этому мнению.

Дизайн связан с «душой».

С дизайна все начинается.

Принципы дизайна направляют и определяют компанию и ее добавленную стоимость.

Я, единственный среди «гуру менеджмента», много пишу о дизайне.

Почему?

**ЭТО МЕНЯ ЗАВОДИТ.**

(Точная фраза.)



**Включая дизайн: спокойное плавание**

Я вырос на воде. Бухта Салливана, на реке Северн, около Аннаполиса, штат Мериленд.

Реки у меня крови. (И в душе.)

Я только что вернулся из поездки. У меня болит спина. (Она всегда болит.) И все же мой чемодан на три фунта тяжелее, чем нужно.

Почему?

Стяжка, которую я вожу с собой. Я купил ее в Fawcett's, лучшем магазине аксессуаров для яхт Аннаполиса. (Когда я был ребенком. И сейчас, когда я уже не ребенок.)

Стяжка закрепляет такелаж. Это хромовый предмет яхтенной экипировки 8 дюймов длиной. К тому же он... красивый. (Вы только посмотрите на фото справа.)

Момент истины: я верчу ее в руках, пока пишу.

**Исключая дизайн: гостиничный ад**

Я в дороге примерно 200 суток в году. Это, конечно, слишком. Но многие из вас/нас наматывают по сто суток вне дома в год.

Большинство из нас – подозреваю – вваливаются в гостиничный номер, дважды вздыхают, втыкают вилку в розетку и приступают к работе в свой «второй рабочий день».

Факт в том, что я прихожу в номер... расстегиваю свою сумку... достаю мотки спутанных проводов... ползаю по полу... втыкаю вилку в розетку... подключаю... и... **ПРОВОЖУ ОТ ЧЕТЫРЕХ ДО ШЕСТИ ЧАСОВ ИЗ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕСЯТИ... В ИНТЕРНЕТЕ ИЛИ МУЧАЯСЬ НАД СВОЕЙ ЗАВТРАШНЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ В POWERPOINT.**

Проблема: *Только один отель из 10 или 15 «догоняет» это.* Я не говорю о DSL. Я говорю о своей больной спине. **МЕНЯ ДОСТАЛИ** гостиницы с великолепными диванами и шкафами ... которыми я не пользуюсь ... но... при этом... с **ДРЯННЫМИ ПИСЬМЕННЫМИ СТОЛАМИ... ДРЯННЫМИ «ПИСЬМЕННЫМИ СТУЛЬЯМИ», РУШАЩИМИ МОЕ ТЕЛО.**

(ЧЕРТ ПОБЕРИ.)

Вывод для «стилистов» гостиниц ВАШ НОМЕР – МОЙ «ОФИС». (Даже больше, чем мой «официальный офис».) ПРОЯВИТЕ УВАЖЕНИЕ К ЭТОМУ ФАКТУ! УВАЖЬТЕ МОЮ БОЛЬНУЮ СПИНУ! (Сделайте это, и вы заслужите мое признание. И симпатию.)

## Определение «дизайна»: явление PowerPoint

Определение «дизайна»: это нелегко, это важно.

В конце 2000 года меня попросили осветить главные концепции одной крупной конференции по дизайну. Я потратил целую вечность на свою презентацию. Но когда наступил рассвет, все еще не был удовлетворен. Я работал над этой «чертовой штукой» про дизайн годами. И так и не уловил, почему она проникла в меня так глубоко.

Около 5 часов утра в день открытия конференции я встал и набил простой текст для нескольких слайдов PowerPoint. И сказал себе (стыдно признаться, но так и было): «Ага.»

Вот что вылилось на слайды:

### 1. Дизайн – «это»... ЧТО И ПОЧЕМУ Я ЛЮБЛЮ. Л-Ю-Б-Л-Ю.

Дизайн – это не то, что «нравится». Не то, что «не нравится». Это связано со страстью... эмоциями... привязанностью.

На конференциях по дизайну я обнаружил, что дизайнеры неизменно носят с собой свои любимые игрушки. Я целую вечность думал, что бы такое принести самому, оказалось, все, что надо было сделать – это заглянуть в чемодан. И вот они – пара коробок с ними. Ziplocks!

Ziplocks!

Ziplocks!

Ziplocks: я без них жить не могу. Если бы их перестали выпускать, я бы, наверное, натянул последний на голову – и отправился бы в иной мир.

«Всего лишь» «пластиковый пакет». Вовсе нет! Миллион способов применения.

Блестяще.

Впечатляющий дизайн.

### 2. Дизайн – это... ПОЧЕМУ Я БЕШУСЬ.

Б-Е-Ш-У-С-Ь.

Дизайн – это то, что вызывает во мне сдавленную усмешку. (И то, что рождает... крик.)

Как уже говорилось, я провожу около 200 суток в год в гостиницах. И я не так молод, как раньше. Я ношу очки уже 20 лет. (Сейчас уже трехфокусные.) Но... я не надеваю очки, когда иду... в ванную. (А кто надевает?) Поэтому... ничего... на свете... не достает меня сильнее ... чем бутылочки с шампунем, на которых «шампунь» написано таким мелким шрифтом, что его невозможно прочитать.

Я не считаю это явление/проблему «неприятной». Это достает меня.

ШАМПУНЬ

### 3. Гипотеза: ДИЗАЙН – ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ... ЛЮБОВЬЮ И НЕНАВИСТЬЮ!

Путь к этому утверждению длился полных 10 лет. Довольно долго. Но я думаю, стоило ждать десять лет – потому что это в точности то, во что я верю.

**Это вам не «что-то типа...»**



## ЧУВСТВУЮ СЕБЯ – ПРЕВОСХОДНО!

В соответствии с исследованием, опубликованным в *Journal of Advertising Research*, эмоции в два раза важнее, чем «факты», в процессе принятия решения о покупке. Исследование охватило более 23 000 американских потребителей, оценило с этих позиций 240 рекламных лозунгов и включило 13 категорий товаров (причем эмоции распотлачили «факты» во всех 13 категориях).



## ЛУЧШАЯ КРОВАТЬ

Кстати, о любви...

Я помешан... на божественных кроватях Westin.

Чем заняться в гостиничном номере? У вас целый день встречи. Вы разваливаетесь от усталости. Добираетесь до номера. Проверяете почту и работаете над следующей презентацией. Засыпаете. Встаете. Идете на новые встречи. Таким образом, сон находится прямо в центре цепочки, вместе с «офисингом». И я, например, не верю, что мужчина или женщина были созданы для того, чтобы спать под полиэстером.

Эти кровати Westin?

Сказочные!

Westin знает это!

И использует это!

Великолепные кровати!

Замечательные одеяла!

Великолепные ощущения.

Великолепный

маркетинговый ход!

И с помощью каталога, который вы находите в своем номере, вы можете даже заказать одеяло или набор полотенец для... своего дома.



### ПРИМЕР ИЗ СВОЕЙ ЖИЗНИ В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

Со времени «прорыва на общественную сцену» в 1978 году я произнес и провел около 3 000 речей и семинаров. Некоторые хороши, некоторые плохи, какие-то и вовсе никакие. Но некоторые доставили ни с чем не сравнимое удовольствие.

В чем секрет? Не в «лучших данных». Не в «более ясной логике». А вот в чем: все мои чувства совершенно и гармонично были настроены на одну волну с аудиторией. Возникает эстетическая связь. Серьезное восприятие потенциала подобной эстетической связи и есть... суть заботы о дизайне.

Поверьте, ничто так не заставляет вас чувствовать полноту жизни, как ощущение пребывания «в зоне» (как это называют спортсмены). Если вы хоть раз попали туда, вам уже не захочется покидать ее. Вы немедленно становитесь зависимы... становитесь чистым дизайнером.



### «ЛАВ» СТОРИ

LUV – биржевое обозначение Southwest Airlines, компании, дешево продающей услуги, но проявляющая свою сущность в эстетическом подходе к «продукту». Энтузиазм и энергия ее персонала – продукт... истинной заботы о дизайне.

Или: истинной любви к дизайну.

Я начал презентацию для этой конференции по дизайну:

«Я – фанат дизайна. Не обладая художественным талантом, я люблю «классные штуки». Но это выходит [далеко-далеко] за границы личной привязанности. «Дизайн» стал... ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВАЖДЕНИЕМ. Я ПРОСТО ВЕРЮ, ЧТО ДИЗАЙН – сам по себе – ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПРИВЯЗАННОСТИ (или неприязни) К ПРОДУКТУ, УСЛУГЕ ИЛИ СОБЫТИЮ. Дизайн, как я его вижу, бесспорно, ПЕРВЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ того, является ли товар-услуга-событие выдающимся – или нет. Далее, это «одна из тех вещей», которые слишком немногие компании готовят – последовательно – на главной горелке».

Я хотел бы, чтобы вы пережили мое приключение. Мое приключение «Любви», «Ненависти» и «Неравнодушия». Мой вывод: дизайн – сердце (ДУША) дела.

«Дела», которое называется... новое предложение добавленной стоимости.

## Мифы дизайна I: что такое знает FedEx, чего не знаете вы

Подумайте о дизайне в общем и вы представите себе Ferrari. Rolex. Возможно, iMAC. То есть о глыбах, а не (просто?) об услугах.

Вздор.

Журнал *ID. [International Design]* опубликовал в 1999 свой первый, и пока единственный, список 40 «наиболее внимательных к дизайну компаний в Америке».

Если не ошибаюсь, в списке была Apple. Была и Caterpillar. Gillette. IBM. New balance. 3M. Но что интересно, добрая половина компаний оказалась... поставщиками услуг. Попала в список Amazon.com. Bloomberg. FedEx. CNN. Disney. Martha Stewart. Nickleodeon. The New York Yankees. The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints.

Вывод: дизайн применим к услугам в той же мере, в какой он применим к глыбам. К чему мы приходим. Дизайн – это... черт... понятие, применимое к отделу закупок. Отделу обучения. Отделу финансов.

Презентация финансового отчета – такая же «дизайнерская штучка», как и создание сексапильного продукта в John Deere. (Кстати, Deere уже давным-давно сделала понятия «это классно» и «сельскохозяйственные орудия» синонимичными. И в результате держатели ее акций стригут жирные купоны.)

Важный (В-А-Ж-Н-Ы-Й) вывод: мы все (В-С-Е) дизайнеры. Все и каждый из нас выдает десятки – а, возможно, и сотни, и больше – «дизайнерских мыслей» ежедневно. В том, как мы подаем себя, и нашу «продукцию».

Итак: дизайн – атрибут не только вещей-глыб. Дизайн – не только источник создания нового продукта или область занятий отдела маркетинга.

## Мифы дизайна II: что такое знает Tar-zhay, чего не знаете вы

Ну, давайте снова вспомним ту же Ferrari. Тот же Rolex. Да даже тот же iMAC. Это канонические триумфы дизайнера, не правда ли? И они не просто глыбы – они дорогие глыбы.

Но дизайн не ограничивается предметами стоимостью в \$79 000. Или даже несчастными компьютерами по цене \$1000. Если бы нам потребовалось доказательство последнего, то удивительный подъем *Target/Tar-zhay* – под носом у невероятно героической Wal-Mart – явно доказывает потенциально трансформирующую роль дизайнера.

Журнал *Time* назвал Target «чемпионом новой американской демократии дизайнера». *Advertising Age* присудил ей свою награду Marketer of the Year<sup>2</sup> в 2000 году.

Я люблю Target. Мне нравится, что Target никак не изменила свою стратегию. Target была магазином скидок. Target есть магазин скидок. Target планирует остаться магазином скидок до тех пор, пока не замерзнет ад. Тем не менее, Target сделала дизайн исключительным отличием; и этим доказала однажды и навсегда (надеюсь), что «вещи со скидками» и «дешевое дерьмо» – необязательно должны быть синонимами.

Gillette – еще один демонстратор того, как удивительный дизайн можно применить к недорогим/«обычным» предметам. вспомните Sensor. Он переосмыслил бритве для женщин. А когда мы думали, что видели последнее слово в бритве для мужчин, очень отличным от других оказался Mach3 – и, не так уж случайно, его разработка обошлась около \$750 млн. (А я и не утверждал, что дизайн ... бесплатный товар.)

Зубная щетка OralB CrossAction... от Gillette... еще один пример дизайна высшего качества. Она изменила чистку зубов! Ее разработка стоила \$70 млн. Интригующий факт: Gillette получила 23 патента на эту «простую» зубную щетку – включая шесть патентов на одну только упаковку. (Такое случается, когда начинаешь... серьезно относиться к... дизайну-как-к-стратегическому-дифференциатору.)

Дизайн. Как в глыбах, так и в услугах. Как в отделе кадров и отделе информационных систем, так и в разработке новых товаров. Дизайн предметов за \$0,79 и за \$79 000. Вот то знание, которое необходимо иметь, подходя к этой значительной мысли.

**Я – ЭТО МОЯ КОЖА**

Listerine – последняя ступень в длинной, мощной линии... универсальной стратегической упаковки. В 1870 овес ели «лошади и горстка заблудших шотландцев». Всего 20 лет спустя, в 1890-м, овес стал общепринятым «деликатесом эпикурейцев, питательным лакомством инвалидов, удовольствием для детей». Секрет этой стратегической трансформации? Всего лишь скромная коробочка. Точнее, круглый, но практичный контейнер Quaker Oats.

Такова эта история, по словам Томаса Хайна, автора книги «Тотальная упаковка: секретная история и скрытое значение коробок, бутылок, жестянок и других видов контейнеров». «У упаковки есть свой характер, – пишет Хайн. – Она вызывает доверие. Она высекает фантазии, словно искры. И они быстро продвигают товары».

И еще подумайте над развитием мысли: она применима не только к товарам, но также и к... событиям. Фаст-фуд и сети мотелей не похожи на упаковку... они и есть упаковка. Опыт упаковки.

И, как в любом опыте, здесь играют роль второстепенные вещи. Хайн цитирует исследования, показывающие, что потребители пищевых продуктов осознают 30000 наименований за 1800 секунд. Переводу: у дизайнеров есть 0,06 секунды (!), чтобы произвести... впечатление... на потребителя.

**Женщины-дизайнеры**

А теперь перейдем к кое-чему совершенно противоречивому...

**Мужчины не могут разрабатывать предметы женского пользования!**

(Сглотну.)

Что-то не припомню, чтобы это всколыхнуло аудиторию на какой-нибудь конференции, в которых мне недавно пришлось участвовать.

Одна приятельница, архитектор, рассказала мне о своей подруге, которая как-то собралась купить довольно дорогой дом. Однажды она посмотрела с десяток вариантов. И только в одном была прачечная комната на втором этаже – рядом с детскими спальнями. И знаете что? Этот аномальный дом был единственным из всех, который разработала женщина.

На самом деле... мужчина никогда бы не подумал... ни в жизнь... разместить прачечную на втором этаже... рядом с детскими спальнями.

Неужто «прачечная на втором этаже» такое уж большое дело ... которое стоит так обобщать? Конечно, нет. Но это... ПОКАЗАТЕЛЬ. Потому что... от домов до финансовых услуг ... когда речь идет о дизайне, мужчины неполноценны... в сравнении с женщинами. Мужчины не могут... в подавляющем большинстве случаев... справляться с женскими проблемами.



**ЦЕЛЬ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

Я просто не мог с собой справиться. На встрече с руководителями сети магазинов сниженных цен я вспылел: «Target сделала это. Так что мешает вам? У вас есть невероятные закупочные мощности. Требуйте от поставщиков, чтобы каждый продукт, который вы положите на полку, был эстетическим удовольствием. Почему бы не быть с поставщиками столь же жесткими в отношении дизайна, сколь в отношении цены?»

Да, почему же нет?



**ОТ «УБИЙЦЫ МИКРОБОВ» ДО УБИЙСТВЕННОГО ДИЗАЙНА**

Pfizer разрабатывает невероятные, спасающие жизнь лекарства. И все же в 2001 моих приятелей в Pfizer больше всего осчастливили... пакетики PocketPaks от Listerine.

Кто бы мог подумать, что такое... РЕЗКОЕ ОТЛИЧИЕ... могло быть следствием изменения формы подачи... маленького «стабилизатора дыхания»?



**ПОЛНОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ (СТАРКА)**

Это женский мир!

«Возможно, мужественный внешний вид интересен, – пишет дизайнер Филипп Старк в *Harvard Design Magazine*, – если вы собираетесь на охоту за динозаврами. Для того, чтобы выжить, вам необходим ум, а не сила и агрессия. Быть умным в современном смысле означает обладать интуицией – а это женское качество.»

НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЙ БРЭНД



### ДИЗАЙН: ВЫ В НЕГО ПОГРУЗИЛИСЬ

Эта книга ознаменовала собой удивительный отход от моих предыдущих литературных потуг.

Новый издатель.

Новая «теория предмета».

Новый... дизайн.

Мое решение разделить свою издательскую часть с Дорлинг Киндерсли стало результатом настойчивости моей жены, художницы и дизайнера, обожающей книги ДК из-за их сказочного дизайна.

К тому же оказалось, что у команды лидеров (состоявшей из меня и ДК) была общая цель, очень близкая мне по духу. Заново изобрести книгу о бизнесе. Сделать ее столь же энергичной, сколь энергичен бизнес в лучших своих проявлениях. И, да, создать книгу о бизнесе, движимую дизайном.

(И весьма.)

Если наша с ними (движимая дизайном) главная мысль не проступила сквозь поры этой книги... тогда у нас ничего не вышло.

## Голоса дизайна

Дизайн, как я выяснил в последние десять лет, самая дьявольская тема для книги. Это экспонат №1 в школе «Я знаю это, только когда я это вижу». Мы знаем, что такое «классно» и что такое «не круто». И нам не нужна для этого карта местности.

Вероятно, лучшим определением дизайна, которое я могу придумать, будут украденные у других мысли. (Большая доля которых любезно предоставлена Советом по дизайну Великобритании<sup>7</sup>.)

*«Я желал бы, чтобы больше денег и времени тратилось на дизайн товара, вместо попыток психологических манипуляций посредством дорогой рекламы», — Фил Котлер, гуру маркетинга*

*«Дизайн — это способ продемонстрировать, каким красивым может быть тот или иной предмет. Дизайн — это способ изменить жизнь и повлиять на будущее», — Сэр Эрнест Холл, Dean Clough.*

*«Каждый новый товар или услуга, предлагаемые Virgin Group, должна: (1) быть наивысшего качества, (2) обладать огромной ценностью, (3) быть инновационной, (4) бросать серьезный вызов уже существующим альтернативам и (5) вызывать «веселье» или «хвастовство», — Ричард Брэнсон, CEO Virgin Group.*

*«Для меня стало открытием то, как дизайн мог изменить жизнь людей. Я узнала, что, просто изменяя графическое содержание экспоната, можно было вдвое увеличить количество посетителей выставки», — Джиллиан Томас, бывшая сотрудница Science Museum<sup>8</sup>, Великобритания.*

*«Будущее завораживает. Это будет место, где впечатление станет важнее, чем информация, истина — важнее, чем технологии, а идеи будут единственной всемирной валютой», — Ральф Ардилл, Imagination.*



«Выдающийся дизайн в отраслях услуг – не излишество. Это существенная часть всего, чем занимается компания и с чем она связана», – **Ричард Дайкс, управляющий директор, Royal Mail.**

«Дизайн – одна из немногих вещей, которой вы, каждым потраченным долларом, на самом деле говорите что-то о своем бизнесе. В вашей власти использовать дизайн для дальнейшего роста своего дела», – **Реймонд Тёрнер, BAA/British Airports Authority.**

«Мое любимое слово – grace – будь то «потрясающая грация», «единственное спасительное достоинство», Грейс Келли. То, как мы живем, вносит свой вклад в красоту – будь это наше отношение к другим людям или к экологии», – **Селест Купер, дизайнер.**

«Жажда красоты и элегантности была основой самых важных открытий в истории вычислительной техники»... «Хороший программист может быть как минимум в сто раз продуктивнее, чем средний. Разница не имеет ничего общего с технической, математической или инженерной подкованностью – а в огромной степени заключается во вкусе, точке зрения, эстетическом даре», – **Селест Купер, дизайнер.**

Оставьте 10- и 11-летним детям, «выпестованным» Design Council, постигать суть дизайна с азов:

«Дизайнеры – это люди, **ДУМАЮЩИЕ сердцем**», – **Джеймс, 10 лет.**

«Если бы **не было дизайна**, стало бы нечего делать, и ничего бы не прогрессировало и не улучшалось. **Мир развалился бы**», – **Анна, 11 лет.**

«Мой любимый дизайн – «галочка» Nike, потому что **с ней я чувствую себя уверенно** – хотя я не так уж силен в спорте», – **Рауль, 11 лет.**



**ПРОИЗНЕСИТЕ ВСЛУХ!**

«Дизайн» означает... «что вы на самом деле что-то говорите о своем бизнесе».

Хорошо.  
Сильно.



**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА ДИЗАЙНА**

Обдумайте слова, произнесенные этими «голосами»:

«Демонстрация того, каким красивым может быть тот или иной предмет».

«Изменить жизнь и повлиять на будущее».

«Чувство веселья и хвастовства».

«Будущее завораживает».

«Потрясающая грация, спасительное достоинство».

«Жажда красоты и элегантности».

«Думают сердцем».

Эти слова и фразы, которые так редко можно услышать в священных храмах бизнеса. (Обычно.)

А ПОЧЕМУ НЕТ? Почему бы не... добавить (скажем) слово «хвастовство» в ваш бизнес-словарь? К вашим драгоценным «заявлениям о ценностях»? ЧЕРТ ВОЗЬМИ.

## “ ”

**ДИЗАЙН НАШЕГО  
ВРЕМЕНИ**

Из репортажа в *BusinessWeek* за июль 2002: «Увидев, как потребители стаями гоняются за яркими новыми иностранными моделями, американские производители автомобилей стали набирать модных дизайнеров из европейских фирм-конкурентов и платить жирные зарплаты выпускникам школ дизайна. Более того, они предоставляют дизайнерам и маркетологам большее право голоса при разработке новых моделей и поднимают начальников по дизайну все выше и выше в корпоративной иерархии. Результат: больше нет седанов в форме «обмылков». Детройт выдает такие «заставляющие оглянуться» модели, как Chrysler PT Cruiser в ретро-стиле, Ford Focus а ля Европа и модели, трансформирующиеся в грузовики».

**РАЗОМНИТЕ СВОЮ  
ДИЗАЙНЕРСКУЮ  
МЫШЦУ**

Вот несколько упражнений по разогреву дизайна, можете попробовать их:

1. Сохраняйте хорошую – и ужасную – электронную рассылку. Подумайте: почему вам нравится или не нравится именно это письмо?

2. Делайте покупки и на \$10. Помните, что дизайн случается и за \$2.95... не только за \$22 295.

3. Обращайте особое внимание на надписи. И инструкции по применению.

4. Сравнивайте формы заказа или другие поля данных на разных вебсайтах. (В конце концов, Веб – это дизайн в чистом виде.

**17 привычек компаний, придающих значение дизайну**

Итак... предположим, что вы сконцентрировались на том, чтобы сделать... ДИЗАЙН... главным и в вашей компании. (Вкл. «финансовый отдел».) Что бы вы сделали? Вот несколько возможных начальных шагов. Компании, пекущиеся о дизайне...

- 1 Ставят дизайн сам по себе на повестку дня каждого совещания – в каждом отделе.
- 2 Нанимают профессиональных дизайнеров для работы над всеми проектами.
- 3 Обеспечивают поющее и сверкающее физическое оборудование, отражающее РЕАЛЬНО КЛАССНУЮ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ДИЗАЙНУ продуктов и услуг, событий, производимых компанией.
- 4 Внедряют программы академических наград (сотрудников, новых товаров, поставщиков), присуждаемых за ДИЗАЙН... сам по себе. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО.
- 5 Измеряют внешнее признание, получаемое за деятельность, связанную с дизайном. (Самим по себе.)
- 6 Делают разнообразие главным приоритетом: суть превосходного дизайна – это чувствительность к... резко отличающимся, часто трудно уловимым нуждам членов наших внутренних и внешних сообществ.
- 7 Подчеркнуто включают чувствительность к дизайну во... ВСЕ обучающие мероприятия... и используют этот критерий при оценке каждого сотрудника. ЧТО ИЗМЕРЕНО, ТО СДЕЛАНО – ВКЛЮЧАЯ И ФОКУС НА ДИЗАЙНЕ.
- 8 Открыто используют эмоциональный язык дизайна. Стив Джобс, основатель Apple, говорит по любому поводу: «безумно здорово». Фанатики дизайна выражаются таким... пылким языком. И чувствуют себя при этом абсолютно комфортно. (Ну а те, кто не фанатики... НЕКОМФОРТНО.) (Тем хуже.)
- 9 Используют официальных «полицейских дизайна» (ДА... ПОЛИЦЕЙСКИХ!), чтобы... вытоптать все ростки паршивого дизайна, внутренне в пределах каждого отдела и внешне в отношении бизнеса или конечного потребителя.
- 10 Заводят официальный совет по дизайну, который следит за выполнением стратегической программы чувствительности к дизайну.
- 11 Открыто говорят о придании значения дизайну нашей «корпоративной культуры» – и систематически работают над претворением концепции в жизнь.
- 12 Постоянно приглашают лучших дизайнеров для бесед с сотрудниками компании на любом форуме. ИДЕЯ ТАКОВА: НЕ ТУШИТЕ ОГОНЬ – НИКОГДА – ПОД КАСТРЮЛЬКОЙ С «БОЛЬШОЙ ИДЕЕЙ ДИЗАЙНА».
- 13 Вешают на стены прекрасные произведения искусства. Джей Шиаат из Chiat/Day считал, что великие произведения искусства вдохновляют команду на создание великой рекламы. (Аминь.)



- 14** Поддерживают искусство. «Дизайн-центрированные» компании уделяют внимание тем коллективным мероприятиям, которые делают упор на дизайне. «ДИЗАЙН – ЧЕРТА НАШЕГО ХАРАКТЕРА», – ВОТ КАКОЙ ОТСЮДА СЛЕДУЕТ ВЫВОД.
- 15** Имеют сильную, официальную «дизайн-функцию». ДИЗАЙН ПОЯВЛЯЕТСЯ В ШТАТНОМ РАСПИСАНИИ... ГДЕ-ТО НА САМОМ ВЕРХУ.
- 16** Главный дизайнер – член совета директоров, или, по меньшей мере, член исполнительного комитета. (РАНГ... ПРАВДА... ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ.)
- 17** Ежегодно проводить... «дизайнерский аудит»... результат которого публикуется в годовом отчете или в специальном годовом отчете по дизайну.

Таков набор «требований». Я и не надеюсь, что какая-нибудь невинная компания бросится выполнять их все. Смысл этого списка в том, что эту «мягкую»/«эмоциональную» идею «компания, движимой дизайном», можно перевести в твердые практические действия.

### Будьте своим критиком дизайна

Возможно, вы не обладаете художественным даром. Я – нет. (Может и не совсем.) Есть ли надежда? Не сомневаюсь. Я, например, не более художник сейчас, чем 30 лет назад: я бросил архитектуру, чтобы стать инженером-строителем, поскольку во мне категорически не было художественных способностей. Но могу определенно сказать, что я стал более «чувствительным к дизайну» и «осознанно воспринимающим дизайн», чем 10 лет назад.

## Мой секрет: Проснуться. И насторожиться.

Мой личный прием: начать и вести... блокнот по дизайну. На лицевой стороне обложки я написал... «КЛАССНО». На спинке... «ДЕРЬМОВО». Затем начал записывать. Всякие мелочи. Вещи, которые меня раздражали. Или вызывали трепет. Бутылочки с шампунем... на которых невозможно прочесть слово «шампунь». Запутывающие инструкции. Это отрицательные примеры.

Или трепет, вызываемый Ziploc. Или эта райская кровать. (Westin.) Эти примеры не обязательно относятся к тому, чем я зарабатываю на жизнь – написанию книг и чтению лекций, и консультированию организаций. Этот список сделал меня намного более... восприимчивым. Заставил осознать тысячи вариантов дизайна... которые вступают в игру... когда я выступаю на презентации... или начинаю писать книгу. (Эту книгу!)

### «Дизайнерская ярость»: перестаньте винить себя!

Ой, ой, еще один ... спец ... искушенный ценитель дизайна, скряга Дональд Норман (автор, среди прочего, книги «Дизайн повседневных вещей»):

## ПЕРЕСТАНЬТЕ ВИНИТЬ СЕБЯ.

Норман настаивает на том, что одна из главных проблем, связанных с... уделением внимания дизайну, – наша уверенность в случае неудачи, что все... из-за того... что мы такие недотепы.

Что ж, может, мы и недотепы, а может, и нет, но когда у вас неприятности, снова и снова, с какой-нибудь компьютерной программой... вините кошмарного дизайнера!



### ДИЗАЙНЕР НА СОВЕТЕ

Дитер Рамс... был главным дизайнером Braun.

Дитер Рамс... разработывал очень крутые штуки.

Дитер Рамс... был членом совета директоров Braun.

Вывод: КОГДА ДИЗАЙН ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖЕН, ОН ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖЕН.



### ПРОСТЫЕ СМЕРТНЫЕ ПРИВЕТСТВУЮТСЯ

У меня два ИНЖЕНЕРНЫХ диплома.

Две ученые степени в... БИЗНЕСЕ.

В моем организме нет... ХУДОЖЕСТВЕННОЙ молекулы.

Я не умею... рисовать. (Вообще.)

Но это не мешает мне... ЦЕНИТЬ ВЕЛИКИЙ ДИЗАЙН.

«Ценить» = ВАЖНОЕ СЛОВО. (Означающее «понимать»... и «любить».)

Эстетически недалекие люди могут попробовать применить этот подход. (И преуспеть.)

Эта глава не об... «Искусстве». Она о том, как... ЦЕНИТЬ искусство.





## Голоса дизайна (продолжение)

Еще несколько мудрых изречений о той большой (и потенциально огромной) роли, которую играет дизайн в жизни Вселенной.

«Обязательным является создание стиля, который становится культурой, связывающей вас с обществом. А это можно сделать только с помощью хорошего дизайна», – Анита Роддик, основательница и глава The Body Shop.

### ГОВОРЯ О ДИЗАЙНЕ

И опять: обратите внимание на язык, использованный в этих высказываниях...

«Завтра – это дизайн...»  
 «Дизайн – единственная вещь...»  
 «Дизайн – это... религия...»  
 «Сногсшибательный шарм...»  
 «Объект вождения...»  
 «Дизайн – моя страсть»  
 «Страстные маньяки...»  
 «Безумно здорово...»

«У нас в Sony считается, что все товары наших конкурентов сделаны в принципе по той же технологии, продаются по тем же ценам, так же работают и обладают такими же характеристиками. Дизайн – единственная вещь, которая отличает наши продукты от подобных», – Норико Ога, недавно вышедший в отставку глава Sony.

«Пятнадцать лет назад компании конкурировали друг с другом в цене. Сейчас это качество. Завтра – это дизайн», – Боб Хейз, почетный профессор Гарвардской школы бизнеса.



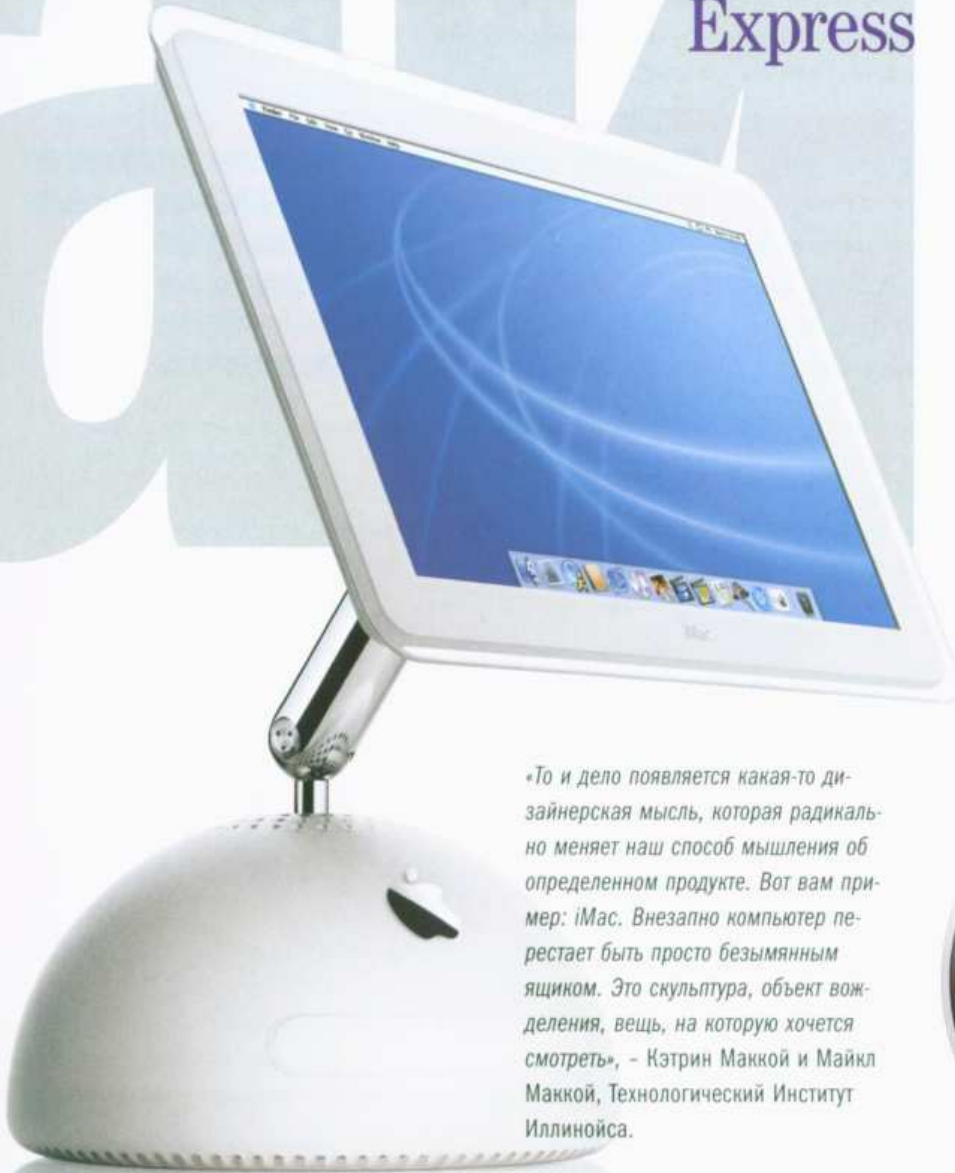


«Новый «Жук» не удался по большинству критериев. Единственное, в чем он удачен, – это сногшибательный шарм», – Джерри Хиршберг, Nissan Design International.



iPod: очередной «безумно классный» продукт Стива Джобса из Apple.

**FedEx**  
Express



«То и дело появляется какая-то дизайнерская мысль, которая радикально меняет наш способ мышления об определенном продукте. Вот вам пример: iMac. Внезапно компьютер перестает быть просто безмянным ящиком. Это скульптура, объект вожделения, вещь, на которую хочется смотреть», – Кэтрин Маккой и Майкл Маккой, Технологический Институт Иллинойса.

Лучший дизайн товаров в Америке «рождается в организациях, движимых большими идеями, не верящими в беседы с клиентами. [Ими] руководят страстные маньяки, делающие жизнь окружающих адом, пока не получат то, что хотят», – Брен Феррен, Applied Minds (в прошлом главный придумщик в Disney).

«В BMW к дизайну относятся, как к религии», – журнал Fortune.





**ПРЕНЕБРЕГАЕМЫЙ БИЗНЕС?**

Берри Стернлихт, CEO Starwood, процитированный в Elite Traveler: «В душе я отчаявшийся художник, поэтому постоянно делаю наброски дизайна наших новых гостиниц... Дизайн – моя страсть... Недавно мне так понравился магазин Prada в Аспене, что я нашел его дизайнера, Роберто Бачиоччи, чтобы заказать ему наш миланский отель. Вот типичный пример того, как мы ведем дела».



**ВЕРЬ ГЛАЗАМ СВОИМ**

Иногда я забредаю в магазин художественных товаров... и схожу с ума. На сумму в несколько сот долларов.

Я отношу это к издержкам бизнеса. «Это» относится к почти случайной подборке книг по дизайну.

Недавний визит в один из магазинов закончился так: New Business Card Graphics... Catalog Graphics... Ads International... Graphics Packaging... The Best of Business Card Design... Direct Response Graphics... What Logos Do and How They Do It... Raymond Loewy and Streamlined Design... Logo, Identity, Brand, Culture... и... Open Here: The Art of Instructional Design.

Зачем... если я не дизайнер? Ритмическая гимнастика для глаз!

Прекрасный дизайн = прекрасная пища для глаз = Прекрасный источник вдохновения. Факт: мои «дизайнерские мышцы» теперь более упругие, чем брюшной пресс.

Дизайн (плохой) становится источником затруднений... потому что дизайнер был нечувствителен к вашим нуждам, или обычным, или, может быть, новичком, любителем.

Репортер Сюзан Кейси из eCompanys.com сказала: «Я иногда впадаю в ярость в машинах, взятых напрокат. И это не дорожная ярость. Это, скорее, ярость из-за дизайна».

Аминь, Сюзан.

Я не предлагаю отстреливать дизайнеров. Даже паршивых. Я хочу сказать, что «ярость из-за дизайна» – блестящее начало для воспитания чувствительности к дизайну.

Сейчас, разумеется, мы должны переместить ярость по поводу дизайна, которую испытываем по отношению к «другим», в наш собственный мир, в наш отдел, на наших клиентов (в смысле обеспечения наших «опытов»).

Как хорошо, что есть на свете ужасный дизайн!

Как хорошо, что есть блестящий дизайн!

**НАЗАД В БИ-ШКОЛУ (ФУ!)**

Что бы вы ни делали, не направляйте свою дизайнерскую ярость исключительно против дизайнеров.

Другие важные мишени: предприятия. И... бизнес-школы.

Многоуважаемый институт управления дизайном посвятил выпуск своего журнала за лето 2002 связи между дизайном и бизнес-образованием. Одна из статей содержала опрос по поводу «дизайна на как основного и факультативного курса» «ведущих бизнес-программ». Вот подборка результатов (размер шкалы варьируется от вопроса к вопросу):

Вопрос	Да	Нет
Дизайн как основной курс	█	█
Дизайн как факультатив	█	█
Креативность как основной курс	█	█
Креативность как факультатив	█	█
Инновации как основной курс	█	█
Инновации как факультатив	█	█

Один декан (ВЕСЬМА ПОКАЗАТЕЛЬНО) объяснил недостаточную концентрацию на дизайне, креативности и инновации в его учреждении так: «Наши программы очень сфокусированы на цифрах. Это фон для принятия решений – навыки и процессы принятия решений».

Полагаю, он удовлетворен тем, что готовит будущих контролеров компаний, подобных Enron, Tyco и World-Com. (Ну, теперь-то вы лучше понимаете мое неуважение к бизнес-школам? А степень моего отчаяния?)

**Предмет дизайна**

Миллиарды долларов поставлены на карту. Есть компании, которые понимают это: Sony. Nike. Gillette. Apple. Body Shop. VW. Amazon. Nokia. Target. Bloomberg.

**Ничто ... Ничто ... (!!!) ...**

так не важно для директоров этих компаний, как неприкрашенный... беззащитный... фанатизм... по отношению... к дизайну.

Но большинство компаний не понимают этого. И, значит, дизайн их не особенно беспокоит. (А это и есть беспокойство. Это проклятый тяжелый труд, и он требует неустанной заботы и внимания, и любви, и ласки, и... одержимости.) И те, кто не беспокоится от этом, проще говоря... ХЛОПАЮТ УШАМИ И ПРОХЛОПАЮТ ОЧЕНЬ ВАЖНУЮ ВЕЩЬ.

Здорово сказано.

Этот (мой) язык эмоционален.

Но он же – язык разочарований. Разочарований, потому что Стив Джобс, мой любимый обитатель Силиконовой долины, понял это совершенно верно, когда сказал: «Дизайн – основа и душа любого человеческого творения». Нельзя стать «ориентированным на дизайн», просто открыв чековую книжку, потратить несколько сот тысяч долларов на «превосходного дизайнера» – а затем попросить его/ее «заняться дизайном».

Дизайн находится на той же глубине, что и душа.

(Повторюсь: МИЛЛИАРДЫ... ТРИЛЛИОНЫ... ПОСТАВЛЕНЫ НА КАРТУ. А С НИМИ И НАШИ КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДУШИ.)

# Дизайн = Душа.

## Поверьте.

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Отдел с нехваткой дизайна</i>	Движимая дизайном PSF
<i>Дизайн как затратный предмет</i>	Дизайн как средство повысить ценность
<i>Дизайн как финишный приукрашивающий элемент</i>	Дизайн – душа и сердце мечты/решения
<i>Дизайнеры работают далеко, в периферийном отделе</i>	Дизайнеры имеют влияние в Совете директоров
<i>Дизайн – забота того или иного поставщика</i>	Дизайн – неотъемлемая часть всей организации (Забота о дизайне повсюду)
<i>Безликий Главный офис (Просто место для работы: вы вскакиваете с рабочего места как можно скорее)</i>	Классный Главный офис (Место для творчества: вы приходите раньше положенного и задерживаетесь)
<i>Коричневый (если только вы не UPS)</i>	Красный
<i>Brooks Brothers</i>	Armani
<i>Хмурится</i>	Улыбается
<i>Наем выпускников «лучших» школ</i>	Наем выпускников «самых интересных» школ

### “ ”

#### РАБОЧЕЕ МЕСТО: ПОСЛЕДНИЙ РУБЕЖ

Нильс Диффринт, дизайнер и консультант Fortune 500, пишет в заметке для Metropolis, названной «Представляя работу по-иному»: «В моем идеальном офисе не было бы стула. Можно было бы делать только две вещи: стоять и лежать. Это самые естественные позы человеческого тела».

Дизайнер Лиз Анн Кутюр говорит: «Я думаю, это проблема курицы и яйца. Производители мебели делают предметы кубической формы, потому что есть спрос, или спрос существует потому, что его искусственно создали за отсутствием каких-либо достойных альтернатив?»

Оба высказывания находят во мне отклик. Не так давно я выступал перед группой специалистов по корпоративной недвижимости. Я говорил о меняющейся природе работы – виртуальных командах, креативности как основе добавленной стоимости, потом сказал, почти между прочим: «Если вы считаете, что вполне украсили бы свою гостиную «мебелью» Steelcase, сделайте это и со своим офисом. Если же нет...»

Разразилась огненная буря. (Управляемая контингентом из Steelcase-Herman Miller-Grand Rapids, штат Мичиган.)

Хорошо. (Черт возьми.)

«Рабочее место» – это важно. ОЧЕНЬ ВАЖНО. Мне... противно... от того, насколько 99% рабочих мест «неблагоприятны для человека». (Особенно те, которые получают награды.)



**11.** Господин дизайн:  
красивые системы

## **! Цветные правила...**

- Со временем даже красивая система становится все более усложненной. Мы, в конце концов, начинаем «служить системе», а не заставляем ее служить нам.
- Первейшая причина, почему «людям так чертовски трудно стало делать работу», – это безобразные системы.
- Мы не должны уклоняться от обсуждения «кошмарных» систем. И наилучший способ смотреть на них – увеличительное стекло под названием «красота».
- Красивые системы... отражают и увеличивают основное предложение бренда.
- Красивые системы... динамичны.
- Красивые системы... лелеют, а не подавляют инновации.
- Системы слишком важны, чтобы оставлять их «системным администраторам».

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы избегаем таких слов, как «красота» – и само понятие красоты – между 9 утра и 5 вечера. (Особенно если работаем в отделах вроде кадрового, или информационных систем, или отдела логистики.) Но в рамках процесса срочного пересмотра сути организаций мы должны принять и слово, и концепцию – и сделать красоту первостепенным атрибутом не только дизайна товаров, но и дизайна процессов. Короче говоря, необходимо создать на предприятии такую атмосферу, в которой его системы будут как минимум... Красивыми Системами.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Стратегическое руководство... кадрового отдела, отдела ИС или финансов... длиной в одну страницу.

Заключение о состоянии пациента в больнице или страховой полис, написанные... простым английским языком.

Самолет, летящий прямо из пункта, который я покидаю, в пункт, куда направляюсь... без «приключений».

Вебсайт, где я могу совершить сделку за 90 секунд.



“ ”

**ПОКОНЧИТЬ С КРЮЧКОТВОРСТВОМ**

Постепенное усложнение правил и нормативов сыграло большую роль в финансовых крахах, сотрясавших деловой мир в 2002 году.

Мнение легендарного председателя совета Siticorp Уолтер Ристон, в *Wall Street Journal* в статье под заголовком «Выход из скандальных ситуаций? Сделайте правила проще»: «Совет по стандартам финансового учета» наконец-то закрепил общепринятые принципы финансового учета в трех томах, содержащих около 4530 страниц. Некоторые из 700 страниц правил FASB о том, как зарегистрировать единственную финансовую операцию. Ни для кого не секрет, что два опытных бухгалтера, взглянув на запись одной и той же операции и руководствуясь знанием одних и тех же правил, придут к разным результатам.

Много лет назад Джеймс Мэдисон, предвидевший эту проблему, написал в «Записках федералиста»: «Людам будет мало пользы от того, что законы создаются по их воле, если эти законы будут такими объемными, что их невозможно будет читать, или такими бессвязными, что их невозможно понять... так, что ни один человек, знающий закон сегодня, не может предугадать, каким он будет завтра». Можно считать, что теперь в профессиональном бухучете мы достигли именно этой точки.

**Красавица...**

Салфетка: Сегодня вы найдете ее двойник на стене главного офиса компании в Далласе. На оригинальной салфетке, которую Герб Келлехер и его коллега Роллин Кинг нарисовали в каком-то баре в Сан-Антонио в 1966, вы заметите простой треугольник. У трех его углов находятся... Сан-Антонио... Хьюстон... Даллас. И из этого треугольника возникло не что иное, как лучшая авиакомпания на Земле. А именно, разумеется, Southwest.

Абсолютная, роскошная простота, характеризующая оригинальный рисунок на салфетке, последовательно применяется к каждому виду деятельности, которым занимается Southwest. Исключительно недорогая по затратам структура компании в целом является прямым отражением подхода, родившегося на той исторической салфетке.

Салфетка Герба была... красивой.

И Southwest Airlines ... красивая система.

Дипломная работа: Работа получила оценку С. В 1965 идея, очерченная в ней, казалась глупой. Вы торопитесь отослать посылку из Манхэттена в Ньюарк. Вам надо, чтоб она туда дошла. Очевидное решение: отправьте ее через Мемфис! В этом дипломе, еле-еле набравшем проходной балл для Фреда Смита, студента Йельского университета, заключалась основа концепции втулки и спицы, придуманной Смитом – концепции, изменившей доставку посылок. И правда, компания, выросшая из его работы, изменила саму жизнь для многих из нас. А именно, разумеется, Federal Express.

Работа Фреда была... прекрасна.

И Federal Express ... прекрасная система.

**...и Чудовище**

Я готов поставить кругленькую сумму на то, что в кулуарах бизнеса, когда речь заходит о «системах», очень редко можно услышать термины вроде «красота», «эстетические качества», «грация» и десятки других подобных слов.

Когда мы думаем о «системах» или «процессах», мы представляем себе болты и гайки – грязные механические детали – необходимые, чтобы «выполнить работу». Мы думаем об эффективности, а не об «элегантности».

Неприятности компаний – в процессе обслуживания клиентов и в целом при быстром выполнении какой-нибудь задачи – напрямую проистекают из *уродливости* их систем и процессов. Со временем даже красивая система становится все сложнее и сложнее... с каждым привнесенным изменением. Цель каждого из них – «сделать лучше». Пока весь этот уродливый, неряшливый, неэффективный, деморализующий, дегуманизирующий бардак не повергнет всех в отчаяние. Мы, в конце концов, станем «слугами системы», вместо того, чтобы заставить систему работать на нас.

**Настоящая эпидемия тучности**

Подумайте о «системах», и первое, что придет в голову, – это толстые учебники... тысячи страниц мелким шрифтом... в стальных шкафах каждого отдела во всех компаниях. Или распухшие папки... бумажные или электронные... еще одна из тысяч и тысяч причин ничего не делать... или откладывать действия... и любую и каждую инициативу.

Раздутые системы – враг №1 перемен и гибкости. И союзник №1 Усамы бен Ладена (в смысле национальной безопасности)... и высказывающих то и дело из-за угла коммерческих соперников (в области бизнес-конкуренции).

Таким образом, мы не должны стесняться обсуждать проблему «ужасных» систем. Мы должны понимать их стратегическое значение и смело противостоять им, если перемен – нет, революция – наша цель. И я верю, что лучший способ противостоять – смотреть на системы через лупу «дизайна»... другими словами, сквозь стекло под названием «красота».

## Проникающий под кожу

«Дизайн», как говорилось в предыдущей главе, – гораздо больше, чем просто красота (скажем) iMAC. Или притягательный логотип Target – и неотразимо сделанные вещи, лежащие на полках ее магазинов. (Хотя и в Apple, и в Target фанатичное отношение к дизайну само по себе обернулось миллиардами долларов рыночной капитализации.)

Есть одна область, где дизайн имеет наибольший вес – и наименее воспринимается таковым – это создание основных систем предприятия. Да, систем всех видов.

По-простому, «дизайн» предполагает внешний вид предмета, а система имеет отношение к тому, как предмет работает. Но такое определение упускает главное: «мыслить по-дизайнерски» и «мыслить системно» – одно и то же. Или должно быть одним и тем же – нет, обязано быть, если мы хотим добиться успеха в деле «решений»-«событий»-«успеха клиентов». Если дизайн действительно превосходен, в нем форма и функция сочетаются «бесшовно», а каждая деталь встроена в целое так, что кажется... неизбежной. Так же и в великой системе, позволяющей предложить превосходное решение или опыт. Отсюда и выдуманный мною термин: *красивые системы*.

## Чудовищная мешанина

Несколько лет назад, в бытность мою консультантом в McKinsey, мы с коллегой разработали «антропологический системный анализ».

Системы обычно придумывают, когда возникает проблема. Произошел сбой с заказом. Мы разрабатываем «систему», чтобы этого больше не повторилось.

Великолепно!

Блестяще!

Джейн Доу возглавляла отдел обслуживания, когда мы состригали эту систему. Через три года ее повысили и назначили на ее место Артура Доу (они не родственники). Во время «вахты» Артура неожиданно обнаружилась еще одна большая проблема.

Что сделал Арт? Он просто добавил кое-что к системе Джейн. Можно догадаться, что случилось дальше: Артура Доу сменила Кэти Доу (не родственница), потом Мириам Доу (ничего общего), потом Ричард Доу (просто однофамилец).

Каждый из этих прилежных Доу оставил свой отпечаток на системе. И прежде, чем вы успели произнести «Джон Доу», система была такой запутанной, что (1) требовала армию администраторов, и (2) не оставляла ни малейшего места для инициативы.

Все эти Доу, движимые благими намерениями, нечаянно создали чудовище. Сложное чудовище. Уродливое чудовище. Систему, которая с небывалой эффективностью высасывает из компании живительные соки и превращает оперативных сотрудников, «воюющих на переднем крае», в безымянных Джонов Доу.

## KISS and Tell / «Поцелуйте и скажите»

«Красивые системы» просты. Позвольте в качестве иллюстрации:

Мне как-то раз передали книгу/брошюру, с просьбой написать на нее отзыв. Я отбросил ее. (Увы, я часто так поступаю.) Но так уж случилось, что моя жена собралась начать свое дело. И хотела написать какой-нибудь неотразимый бизнес-план.

Я смутно помню эту книгу. Автор – Джим Хоран. Название: «Бизнес-план в одну страницу»<sup>1</sup>. Что за вздор, подумал сидящий во мне инженер с дипломом MBA. Какая интересная мысль, подумал сидящий во мне псих, помешанный на дизайне.

Тогда я решил на нее взглянуть. И она меня заворожала. На одной странице, утверждал Хоран, можно проделать путь от общего видения до тактических деталей его претворения в жизнь.

Повторюсь: абсурдная идея, принятая на веру. (Как глупый тезис Смита, сделавший Мемфис центром вселенной грузоперевозок.)



## БРЭНД = СИСТЕМА

Однажды я услышал, как Йеспер Кунде утверждал, что все системы должны быть ясно и недвусмысленно «движимы брэндом».

Поразительная пронизательность. К примеру, каждому кадровику следует спрашивать: согласованы ли... мои процессы и правила... эстетически... с ожиданиями от корпоративного брэнда?

Ожидания от брэнда определяют нас. Действительно... потенциал брэнда = согласованность ожиданий от брэнда и систем предприятия. (Подробнее о брэнде в Главе 12.)



## ГОВОРИТЕ ПОКОРОЧЕ!

Джон Де Лейни – юрисконсульт в International Creative Management, агентстве, проводившем переговоры о моем контракте по поводу этой книги. В какой-то момент переговоров я отчаялся и сказал своему агенту: «Что здесь вообще происходит?»

Примерно час спустя я получил от Джона электронное письмо на треть страницы, где простым английским языком были изложены серьезные вопросы.

За свою жизнь я работал с кучей юристов. Поверьте мне, напустить туману – их отличительная особенность. Джон был первым не-пудрившим-мозги-юристом, с которым мне приходилось иметь дело.

Отсюда – Закон Джона Д.: Все, что действительно важно, можно суммировать и ясно изложить на трети страницы.





### СДЕЛАЙТЕ ГЛУБОКИЙ ВДОХ

Является ли дыхательная система центральной для «полноценного функционирования организма»?

Разумеется!

Является ли «организационная система» предприятия эквивалентом дыхательной системы?

Разумеется!

Стоит ли так «заводиться» по поводу своей дыхательной системы?

Конечно!

Стоит ли «заводиться» по поводу простой системы организации?

Конечно!

Что и требовалось доказать.



### МАЛЕНЬКИЙ ПОМОЩНИК БОЛЬШОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ

Случай для рассмотрения: отрасль фармацевтики.

Налагаемые на нее требования безопасности пациента строги. Это несомненно. Тем не менее, «системы» открытия новых лекарств, созданные глобальной фармацевтикой... это уж слишком. То есть: запутанные, медлительные, абсурдные.

И это одна из главных причин, почему «большая» фармацевтика создает столько совместных проектов с относительно маленькими биотехническими компаниями. Они могут привлечь более интересные таланты, это точно. Но, что еще важнее, у них не было времени развить запутанные и сложные системы.

Но, черт возьми, почему не попробовать?

Поверьте... Хоран был консультантом дьявола. Составить 70-страничный бизнес-план – напичканный таблицами и графиками – все равно, что по парку прогуляться. А вот изложить его правильно – точно – на одной странице. Это да!

Она/мы трудились день и ночь... и потом еще и еще. Прошло много дней. И должен вам доложить: это *очень даже того стоило!* Результаты были... *красивы.*

Идея одностраничного бизнес-плана тоже красива.

Никогда не поздно научиться (или переучиться) этой старой мудрой истине продаж и маркетинга: «Keep it simple, stupid» – «Будь проще, тупица». Или KISS, так короче.

### Перегрузка системы

Значение потенциального упрощения... ошеломляет.

Джим Чемпи, соавтор, совместно с Майклом Хэммером, Библии в области ре-инжиниринга (названной «Ре-инжиниринг корпорации»<sup>4</sup>), вводит аудиторию в транс ужасными историями о том, как размякают и сходят на нет важные бизнес-процессы. Рассмотрим процесс подтверждения страхового требования. Он длится *23 рабочих дня.* Чемпи обнаруживает, что сама работа занимает буквально *17 минут.* Все остальное – ключки бумаги, летающие (точнее, ползающие) туда-сюда. Лежащие на столах. Ненужные усложнения в бланках, которые надо заполнить. И подписать. И опять подписать. И еще. И... так далее.

Да, это настолько плохо.

23 дня.

17 минут.

### Семь (няnek) инженеров

Гордон Белл, кроме всего прочего, является основателем легендарной операционной системы VAX, которая произвела переворот в Digital Equipment в области мини-компьютеров. Мы встретились на одной из его презентаций и разговорились. Когда речь зашла о простоте в бизнесе – и степени, до которой бюрократия вышла из-под контроля. «Я еще ни разу не видел проекта, над которым работали бы 500 инженеров, – категорично заявил Белл, – и который не могли бы сделать лучше всего 50.»

Задумайтесь о масштабности этого заявления. Идея состоит не в том, чтобы внедрить «немножко эффективности» (правила Кайзена!) – и проредить инженерную/дизайнерскую команду с 500 до 462 человек (Не такая уж и маленькая экономия!) Идея, предлагаемая Беллом, и другими ему подобными – сокращение на 90%... с 500 до 50.

Чарльз Уонг, блистательно умный и раздражительный основатель Computer Associates – штатный «противник» в отрасли программного обеспечения. Он и Белл, похоже, появились на свет из одного горохового стручка. Логика Уонга: проектная команда отстает от графика? Ну, и что делать? Удвоить активы (количество людей)? Нет, только не в мире-в-котором-живет-Уонг. Проектная группа отстает от графика? Уонг говорит: выявите в команде 25% наименее продуктивных парней... и устраните их.

Правило Уонга: любую работу, медлительно и неуклюже выполняемую 30 людьми, 23 лучших могут сделать гораздо лучше. (Гордон Б. вполне мог бы сказать: три лучших.)

### Системы: с ними жить невозможно, и невозможно без них

Я не анархист.

Наш мир – сложное место. Чертовски сложное, если вы ExxonMobil. И еще более чертовски сложное, если вы управляете мексиканским рестораном на 26 столиков в Эль Пасо, штат Техас. Поэтому у нас должны быть системы. *Должны быть.* Точка.



Если начнете говорить о «красоте» – о помешательстве на «красоте» – «красота» станет обычным делом в вашей повседневной жизни! То же касается изящества. И ясности. И простоты.



Но настолько же, насколько мы должны их иметь, их надо ненавидеть. Системы: нужно иметь. Ненавидеть. Разрабатывать. Разрушать. Вот в чем секрет. Но есть и другой секрет. Большой. В них нет зла! Вот в чем проблема. (Вспомните благонамеренных, вездесущих Доу.)

### Требуется помощь: ИВП (ВНД)<sup>7</sup>

Единственный ответ на загадку больших систем: ВЕДИТЕ ВЕЧНУЮ ВОЙНУ С (ПОДДЕРЖИВАЮЩИМИ ЖИЗНЬ) СИСТЕМАМИ, КОТОРЫЕ МЫ ЖЕ САМИ СОЗДАЛИ.

Я работал как-то с управленческой командой одной растущей компании. Пытающейся (отчаянно) признать сложности, сопутствующие росту. Увенчало наши труды учреждение еще одной директорской должности с интригующим названием. (Их идея, не моя.) Буквально: ИВП/ВНД. Уже догадались?

*Исполнительный вице-президент/вытаптывающий ненужное дерьмо.<sup>8</sup>*

Я не отпихиваю реальный мир. Я просто хочу, чтобы в офисе 103 сидел блестящий дизайнер. А напротив, через коридор, в 104-м, пусть сидит его столь же мощный коллега, де-факто или де-юре занимающий должность ИВП/ВНД. Я хочу, чтобы один из них работал 19 часов в день, «правильно» строя систему(ы). А второй пусть работает 19,1 часа, развеивая по ветру ерунду и глупости... уже в процессе построения системы!



### ГЛАВЫ И СТРОФЫ

Поэты. Поэты. Поэты.

Вот метавывод этой главы: в нашей мастерской по разработке систем требуется меньше технарей и больше поэтов. И больше художников... и больше джазовых музыкантов... больше танцоров...

Точка.

(Или, пожалуй, считайте это руководством к действию.)

## Красивые системы: видели, знаем<sup>5</sup>

Гарт Томпсон, гид, сопровождавший меня и мою семью на сафари в Зимбабве в 2001, – один из ведущих мировых специалистов по слонам. Благодаря ему я научился преклоняться перед этими потрясающими созданиями. Но не они... заморозили меня. А... термиты. Для них построить гору высотой в 20–30 футов – обычное дело. (Что примерно в 3000 раз превышает рост термита: самое высокое строение человека превышает его рост в 300 раз – к слову о совершенстве строительных технологий!)

Однако вот что действительно взволновало меня не на шутку:

Пищеварительная система слонов весьма несовершенна. Но что плохо для слонов, хорошо для термитов. Вследствие некачественного усвоения пищи слоновий помет насыщен полезными веществами. Вот тогда все и начинается.

Предположим, строительная площадка термитов (будущая гора) расположена на расстоянии 200 метров от места, где слоны пьют воду и где помет в изобилии. GPS-приемник термитов фиксирует местонахождение склада с пометом, а затем эти существа переходят в подземную атаку на точно намеченную цель. Но свой холм они не бросают; каждый тащит на себе одну-две крупинки песка или земли. Вскоре наши налетчики выскакивают из-под земли прямо под пометом и выбирают оттуда сочные кусочки, когда-то сорванные слонком с ветки. И, выбрав их, термиты кладут на их место песчинки и частички земли.

Я иду к водопою, и меня потрясает небоскреб термитов. Затем Гарт Томпсон приказывает мне подобрать засохший кусок слоновьего помета. Я с неохотой так и делаю – по мне, так оно было очень даже похоже на дерьмо – и попадаю в глубокий шок. «Дерьмо» оказалось на 100% состоящим из песка и почвы!

Да, я был загипнотизирован. И, не в силах забыть ни на секунду о менеджменте, я произнес вслух, не обращаясь ни к кому конкретно: «Вот она... истинно красивая система». Красота... Ясность... Эффективность... WOW... все в одном флаконе. Ах, если б только наши организационные системы сравнились с ней в совершенстве!



### Конкурс красоты

Хочется верить, что эта краткая заметка подвела вас к мысли: КРАСИВЫЕ СИСТЕМЫ. Это важное стратегическое дополнение к общему понятию дизайна событий, которое лежит в основе моего главного аргумента.

А теперь я хотел бы предложить проверенный начальный шаг: конкурс красоты! Вот роскошное упражнение:

1. Выберите один бланк или документ: счет-фактуру, накладную, больничный полис, бланк заявления о возврате товара покупателем.
2. Оцените этот документ по 10-балльной шкале (1 = жалкий образец, 10 = произведение искусства) по четырем параметрам:

### простота ясность изящество красота

3. Перекройте этот документ в течение 15 дней, используя критерии из пункта 2.
  4. Повторяйте процедуру, уже с другими документами, раз в месяц. Всегда.
- Почему бы счету-фактуре не стать... произведением искусства? (В конце концов, это важная точка соприкосновения с клиентом!) Почему бы больничному полису не

### ГОЛОС НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Бланк никогда не бывает просто бланком.

Задумайтесь о том, какую роль сыграл дизайн бланка в «системе» президентских выборов в Америке в 2000 г. Плохо продуманный бюллетень для голосования в округе Палм Бич, Флорида, мог стоить Элу Гору Белого Дома.

Подумайте об этом.

стать произведением искусства? Изложение свода правил и бланков отдела кадров можно сделать захватывающим, как сказка, хоть и менее выдуманым.

Четыре слова: Простота. Ясность. Грация. Красота.

Почему бы всем этим финансовым документам – и всем страховым документам – не подвергнуться пересмотру по тем же (специфическим) критериям? Почему бы, короче говоря, всем документам компании не стать... красивыми?

### Заключительное слово: все системы работают

Ах, да, слова. (Опять.) В моем представлении, компаниям весьма недостает *простоты, ясности, изящества и красоты*. И почти полное отсутствие этих качеств – в большей или меньшей степени результат почти полного отсутствия этих слов в деловом лексиконе.

Вот какой урок я вынес: если вы начнете говорить о «красоте» – о помешательстве на «красоте» – «красота» станет обычным делом в вашей повседневной жизни! То же касается изящества. И ясности. И простоты.

В «настоящей жизни» (в противовес «деловой жизни») мы страстные фанаты простоты, ясности, изящества и красоты. Мы ценим это в произведениях искусства. В танце Майкла Джордана на баскетбольной площадке. В чем угодно.

Так почему бы не применить те же самые критерии к процедуре закупок? К учебному курсу? К процессу набора сотрудников? К системе оценки? И так далее.

Системы...

Любите их.

Ненавидьте их.

Придумывайте их.

Передумывайте насчет них.

Упрощайте их.

Проясняйте их.

Делайте их изящными.

Делайте их красивыми.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

*Больше*    *Меньше*

*Эффективно*    *Элегантно*

*Отталкивать*    *Приветствовать*

*Слепленные вместе*    *Органически единые*

*Затрудняет общение*    *Пришпоривает общение*

*Закрытые*    *Открытые*

*«Отдайте это технарям, пусть разберутся»*    *«Приведите сюда лидеров-дизайнеров»*

*Сложное*    *Простое*

*Туманное*    *Ясное*

*Неуклюжее*    *Грациозное*

*Уродливое*    *Прекрасное*



### ИГРАЯ НА СИСТЕМУ

Когда-то Wal-Mart учредила конкурс, условием которого было определение наждым сотрудником «самой глупой вещи, происходящей здесь».

Я считаю, что это лучше, чем система «рациональных предложений». Системы рационализаторских предложений, как правило, только добавляют... неприятностей. А эта программа фокусировала внимание на *вычитании*.

Вывод: *Сложение* – упражнение для дураков. *Вычитание* – упражнение для гениев.

(Идея не нова. Величайшие скульпторы валяли по тому же принципу. Как создать выдающуюся скульптуру? Нужно взять большущий кусок камня и отсечь от него все лишнее.)



### СИСТЕМЫ: ИТОГ

Системы важны.

Системы растут, в основном *ненамеренно*, как снежный ком.

Системы, как бы они не задумывались, в конце концов начнут мешать прогрессу.

Системы слишком важны, чтобы оставлять их «системным администраторам».


Системы должны быть заботой CEO.

Системы могут... **СТИМУЛИРОВАТЬ ПЕРЕМЕНЫ.**

Системы могут... **СТИМУЛИРОВАТЬ НОВОВВЕДЕНИЯ.**

Системы могут... **БЫТЬ ЯСНЫМИ. ПОНЯТНЫМИ. ИЗЯЩНЫМИ. КРАСИВЫМИ.**





**12.** Предложение о предельной  
ценности: сердце брендинга

## ! Цветные правила...

- Брэиндинг так очевиден. С появлением «индивидуальности»... жизнь упрощается.
- Брэиндинг прост. Брэиндинг неправдоподобен.
- «Успех означает не позволять конкуренции определять ваше поведение. Напротив его должно определять только то, что вам по-настоящему дорого.»
- «Брэиндинг достает, поскольку обладает силой притяжения. Это эмоциональная связь, превосходящая сам продукт. ... Великий брэиндинг – бесконечная история».
- Брэиндинг в конечном счете относится не более (и не менее) как к сердцу. К страсти... к тому, что вам дорого. К тому, что внутри – вас и вашей компании.

### ! ТИРАДА Мы не готовы...

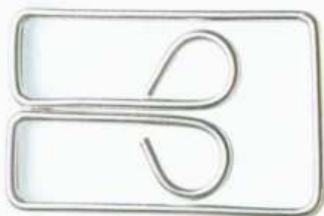
Мы признаем уникальную силу и ценность «эффективного брэиндинга» в нашей все более неосязаемой экономике. И все же он остается одним из немногих механизмов, в котором верно схватывается, что значит быть движимым исключительно брэиндом. Это надо менять. Немедленно.

Мы рассматриваем брэиндинг как источник происхождения гигантских корпораций. Вместо этого нужно понять, что эта идея применима и к бухгалтерскому отделу из одного человека, и к проектной группе из шести в так же, как к Pepsi или Coke. Брэиндинг – заслуженное тяжким трудом подтверждение истинного и потрясающего отличия в пределах сферы влияния организации.

Мы упорно усматриваем в «брэинде» «внешний образ» компании, товара или услуги. Вместо этого необходимо уяснить, что брэиндинг проникает в самое сердце (и исходит от самого сердца) предприятия.

### ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

«Отдел» обучения персонала из 22 человек (PSF!), входящий в состав подразделения большой компании, насчитывающего 700 человек. Он известен как лучший отдел обучения продавцов в отрасли. Этот «непоследовательный» отдел обучения предлагает курсы по всему миру (через Интернет) и становится нешуточным центром прибыли и источником признания всей корпорации – возможно, даже хвостом, который в известной степени машет собакой-подразделением. То есть: «простой» отдел = мощный брэинд.



“ ”

**БРЭНСОН О  
БРЭНДИНГЕ**

Основатель Virgin Group и выдающийся маэстро брэнда Ричард Брэнсон:

«Мысль о том, что бизнес – исключительно вопрос цифр, всегда казалась мне абсурдной. Из-за одной вещи, у меня всегда было плохо с цифрами, но отлично получалось с чувствами. И я убежден, что именно чувства – и только чувства – важны для успеха брэнда Virgin в мириадах его проявлений».

(И «мириады» – это абсолютно точно. В деловом мире, где слово «конгломерат» стало почти ругательным, Брэнсон творил свое ярко-красное волшебство Virgin во всем, от воздушных путешествий до финансовых услуг и музыкальных магазинов. Исключительная история. Основанная на нескрываемой страсти к любви, брэндингу и красному.)

“ ”

**ЦЕННОСТЬ БРЭНДА:  
ЕСЛИ ИДЕТ ДОЖДЬ,  
ЭТО НАДОЛГО**

Том Аакер, гуру маркетинга: «Соль – это соль. Правильно? Только не тогда, когда она упакована в голубую коробку, где нарисована маленькая девочка с зонтиком в руке. Morton International продолжает доминировать на американском рынке соли, хотя берет намного больше за продукт, явно не отличающийся от множества своих соседей по полке в магазине».

**Время пить чай!**

Когда речь идет о брэндинге, мои друзья Рон Рубин и Стюарт Эйвери Голд попадают в яблочко! Они – главные боссы в Republic of Tea. В своей чудесной книжке, «success@life», Рон и Стюарт пишут: «Наша не-такая-уж-секретная миссия как посланников Республики Чай – произвести чайную революцию».

Мне это нравится.

Просто обожаю.

(Как здорово!)

(Не правда ли, хочется, чтобы они были вашими боссами?)

*«Наша открытая и свободная иммиграционная политика, – продолжает дуэт из R. of T., – приветствует всех, кто желает избежать тирании жизни с помешательством на кофе и уклониться от существования, похожего на быстрый бег на месте, питаемое кофе. Нам всем ясно, что кофе связан с ускорением и потерей из виду главного, тогда как чай означает замедление и возможность оглянуться вокруг. Потому что чай – не просто напиток, это вещество, меняющее сознание, способ поддерживать связь и получать удовольствие от красоты и чуда, которые есть в жизни.»*

Вы можете считать это целым вагоном бреда. (Я нет. Напротив, я думаю, здесь вагон и маленькая тележка, полные золота.)

Мое мнение: «все это» проникает... в сердце брэндинга. В суть обещания брэнда. Что-то очень вам... дорогое. Что-то... значимое. Что вы станете... отстаивать. Что будет дорого всем, скажем, 270 сотрудникам, которые на вас работают. (Разве не восхитительно?)

**Кризис индивидуальности**

«Все возрастающая трудность отличия продуктов друг от друга и скорость, с которой конкуренты внедряют новые технологии, – пишут новозеландские маркетологи Джиллиан Ло и Ник Грант, – будут способствовать все большему подъему брэнда».

«Продукты основных конкурентов по всему миру станут все больше похожими, – пишет Уолли Олинз в книге «Корпоративная идентичность»<sup>1</sup>. – Это неизбежно означает, что характер компании в целом, ее индивидуальность станут самым значительным фактором при выборе между одной компанией и ее продуктом и другой.»

Да. Брэндинг важен, как никогда. Практически в любой категории есть «превосходный» товар или услуга. Но быть превосходным (высокое качество по приемлемой цене) очень важно – это теперь стартовая позиция, а не конец игры.

В чем смысл?

Какова цель?

Из чего сделана... ваша сердцевина?

Это – и только это – составляет суть брэндинга.

Брэндинг, на мой взгляд, так чертовски очевиден. Когда у кого-то есть «вдохновляющая» «индивидуальность»... ему проще «сорвать банк». Проблема в том, что... индивидуальность, которая вдохновляет... безумно трудно обрести... и безумно трудно сохранить. Но награда за правильное ее применение – спросите людей в Nike, или в Starbucks, или в Coke, или в Body Shop, или в Virgin, или в Harley – может стоить миллиарды, если не сотни миллиардов, долларов в рыночной капитализации. Плюс гордость от сознания того, что дело, которым вы занимаетесь, имеет смысл и всеобщее признание.

**Часто задаваемые вопросы**

Брэндинг: Я верю в него.

Безумно.

Я верю в «брэндинг» – для себя. Как частное лицо. Как владелец фирмы.

Я верю в брэндинг – для вас. Как младший сотрудник отдела снабжения

гигантской корпорации. Или как («простой») официант семейного ресторана... или как главный администратор гостиницы на 800 номеров.

Я опьянен брендингом. (Это озадачивает.) Он впечатляет. (Очень.) Он заводит. (Забавно.) Но больше всего, он мне дорог. (Он... забирает.)

Брендинг прост.

Брендинг неправдоподобен.

Брендинг – это не трюки маркетинга. Это ответы на несколько простых (и все же невероятных) вопросов:

КТО ВЫ?

ПОЧЕМУ ВЫ ЗДЕСЬ?

В ЧЕМ ВЫ УНИКАЛЬНЫ?

КАК ВЫ МОЖЕТЕ СОЗДАТЬ СВОЁ РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ?

И... самое важное... КОМУ ЭТО НУЖНО? (ВАМ?) (Стартовая позиция.)

## Кто вы? (Я действительно хочу знать)

Высшее руководство гигантской американской корпорации пригласило меня на беседу. За ее плечами было два десятилетия исключительного роста, и кажется, он замедлился. Моральный дух сотрудников, как показал опрос, пошатнулся, что вызвало более высокую, чем обычно, текучесть кадров. В прошлом превосходные рейтинги обслуживания клиентов стали колебаться. Нет, это был еще не конец света, но мир (для них) внезапно потерял свою «определенность».

Я трудился как сумасшедший. Разговаривал с клиентами. Разговаривал с поставщиками. С сотрудниками «переднего края». У меня было всего три часа для общения с 50 топ-менеджерами, а моя гордость и профессионализм заставляли меня дорожить каждой секундой. Первая половина должна была стать презентацией; я показал бы свои слайды за 90 минут. Затем мы провели бы оставшуюся часть «шоу» за беседой.

Как обычно, я страдал от предпрезентационной бессонницы. Было 4 утра. Начало речи – в 7 утра. И, да, мои слайды были готовы... 127 штук. (Точно.) Я подумал. И засомневался. И сделал что-то странное: я удалил 126 из 127 слайдов. Остался только один. На нем значилось:

## «КТО ВЫ [СЕГОДНЯ]?»

Компания сделала несколько приобретений за последние шесть лет. Хотя я и общепризнанный враг больших приобретений, у меня не было причин возражать против тех, что были сделаны этой компанией; каждая покупка восполняла какой-нибудь пробел в ее портфеле ценных бумаг, в сравнении с ее главными конкурентами. Но где-то... как-то... истинная индивидуальность фирмы, похоже, ускользнула, скрылась в кустах. Поэтому я сказал: «Вы можете забрать назад уплаченные мне деньги, если хотите, но мы потратим все эти три часа на разговор о том, «КТО ВЫ ТАКИЕ?»

## «Осознание миссии: почему вы здесь?»

«Вы не можете больше плыть по течению, – пишет датский эксперт-маркетолог Йеспер Кунде, – отслеживая конкурентов и проводя опросы, выявляющие сиюминутные потребности ваших клиентов. Чего вы хотите? Что вы хотите сказать миру в будущем? Что есть у вашей компании такого, что обогатит мир? Вы должны верить в это. Верить так сильно, чтобы стать уникальными в своем роде.»

И даже больше.

«Некоторые компании, – добавляет Кунде, – уравнивают брендинг с маркетин-



## ЭТО О ДУХЕ

Данная глава – не «путеводитель по брендингу». Другие уже сделали это гораздо лучше меня. (См., например, «Новый мир бренда» Скотта Бедбери) – упоминаемую ниже.)

Эта глава – разглагольствования о духе брендинга. О сердце и душе брендинга. О шиле в задку брендинга. Честно говоря, мне кажется, среди постоянно растущего множества книг о бизнесе существует слишком много «путеводителей» и слишком мало исследований... вопросов духа.



## «МЫ ПРИГЛАСИМ ТЕБЯ СНОВА»

Кстати, мой нервный подход сработал блестяще. CEO, которого я прекрасно знаю, позже сказал, что это, наверное, было лучшее утро для его управленческой команды: «Том, никто не говорил нам, что мы полны дерьма и не знаем, кто мы такие. Молодец. Мы, пожалуй, даже пригласим тебя снова».

Постскрипум: так и случилось.

Пост-постскрипум: Ха!

(Мы все испытываем гордость, когда бизнес имеет продолжение.)



## ЗЕЛЕНЫЙ ЗНАЧИТ (ЛО)ГО

Я согласен с Йеспером Кунде относительно пределов логотипа. И все же...

В некоторых случаях новый логотип может создать... разительное отличие. Думаю, British Petroleum – один из таких случаев.

BP представляет себя заново, устанавливая свое разительное отличие в пределах отрасли (и по ходу дела раздражая конкурентов) с помощью «озеленения».

Хотя многие выражают скепсис, я уверен, что эта Зеленая шутка – очень реальная. И очень мощная.

Одна часть этих усилий – введение абсолютно сногшибательного нового лого. Я потрясен тем, как меня потрясает этот лого, когда я еду по улице или скоростному шоссе.

Здорово! (Удачи!)

## “ ”

### (НЕ) ГОНИТЕСЬ ЗА ДЕНЬГАМИ

Удивительно легко перейти из мира Grateful Dead в... Дендрарий Polly Hill на Martha's Vineyard. Стивен Спонгберг, управляющий этим сказочным местом, говорит: «Мы не собираемся руководствоваться соображениями, которые понравились бы субсидирующим инстанциям. Мы хотим построить дело, исходя из того, что важно для нас... а затем найти такую организацию-инвестора, которая с нами согласна».

То есть, он хотел сказать, что ему очень... **ОЧЕНЬ...** ясен ответ на вопрос «В ЧЕМ ВАША УНИКАЛЬНОСТЬ?»

гом. Разработайте новый искрящийся логотип, проведите восхитительную рекламную компанию, и вуаля – вы снова в седле. Они неправы. Задача шире, намного шире. Она о том, как реализовать потенциал компании, а не разработать новый лого.

«В ЧЕМ МОЯ МИССИЯ В ЖИЗНИ? ЧТО Я ХОЧУ ДОНЕСТИ ДО ЛЮДЕЙ? И КАК МНЕ УБЕДИТЬСЯ В ТОМ, ЧТО МОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ МИРУ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УНИКАЛЬНО. БРЭНД ДОЛЖЕН РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, КОМПАНИЯ ДОЛЖНА РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ... КОРОЧЕ, РЕЧЬ О ТОМ, ХОТИТЕ ВЫ ИЛИ НЕТ БЫТЬ УНИКАЛЬНЫ СЕЙЧАС.»

Я думаю, сказано блестяще.

Брэндинг: это о смысле, а не о маркетинге... о глубокой логике компании, а не о новомодных лого.

## Лучшие – или заблудшие: в чем ваша уникальность?

УНИКАЛЬНОСТЬ. Нет слова важнее. Ни одного.

Уникальный означает... ЕДИНСТВЕННЫЙ. ВЕРНО? (И... ТОЧКА.)

«Успех, – говорит Том Чепелл, основатель компании Tom's of Maine, – означает никогда не позволять конкуренции определять ваше поведение. Вместо этого вы должны определяться, основываясь на том, что вам действительно дорого.»

Блестяще.

Но даже Тома можно затмить. Это сделал... покойный Джерри Гарсиа из рок-группы Grateful Dead: «Вы не просто хотите считаться лучшими из лучших. Вы хотите быть единственными, кто делает то, что вы делаете».

И Grateful Dead была точно такой. Она изменила мир. (Кстати, я их фанат. Не схожу по ним с ума, конечно, но симпатизирую... чтобы быть точным.)

Если не быть уникальным – К ЧЕМУ БЕСПОКОИТЬСЯ?

## Это закон: как вы можете создать свое разительное отличие?

Даг Холл – «идейный гуру». Единственный идейный гуру (согласно передовице в журнале Inc. за 2001). Бывший маркетолог P&G, а сейчас член наблюдательного совета Eureka Ranch, он вел большие корпоративные команды одну за другой к ошеломляющим инновационным прорывам. Сконцентрировавшись на перенесении своих идей в область малого бизнеса, Даг написал отличную и подготовленную дотошным исследованием книгу, «Jump Start Your Business Brain»<sup>1</sup>.

В основе книги – три «закона» «физики маркетинга».

**Закон №1. Явная выгода.** В чем «одно великое достоинство» товара или услуги? (Одно или два «великих достоинства» намного лучше, чем три и больше. Когда вы доходите до трех и более... вы просто ставите покупателя в тупик. А суровый тон сообщаемых сведений только способствует этому.)

**Закон №2. Реальная причина для веры.** Действительно ли организация последовательно и непрерывно обеспечивает клиенту это самое «одно великое достоинство»?

**Закон №3. РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.**

Суровые факты вопиют: разительное отличие предлагаемого товара или услуги делает разительно отличными показатели и верхней, и нижней строк успеха. Увы, пишет Холл, чертовски мало (слишком чертовски мало!) директоров понимают это.

Обдумайте: несколько сот покупателей попросили оценить потенциальный новый продукт. Перед ними поставили два вопроса: «Насколько велика вероятность, что вы приобретете этот новый продукт?» и «Насколько уникален этот продукт?».

Ответы покупателей на эти вопросы интригуют – но далеко не так сильно, как ответы высшего руководства, которое спросили о том же после. Директора – без единого исключения за 20 лет, согласно Г-ну Холлу! – отдают от 95 до 100% значимос-

ти результатам ответа на вопрос о «намерении купить» и от 0 до 5% значимости сообщением «уникальности».

Факт: ОНИ ВСЁ ПОНИМАЮТ ЗАДОМ НАПЕРЕД.

Доверьтесь этим данным. Предсказатель будущего успеха в отношении заданных вопросов – это... УНИКАЛЬНОСТЬ. (Или: РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.) А не «намерение». Потому что...

УНИКАЛЬНОСТЬ = ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ.

### Кому это надо? (Лучше бы вам!)

Когда мы с Бобом Уотерманом писали «В поисках совершенства», было принято исследование «управления» предоставлять в виде сухого набора цифр. Мы с Бобом скитались по стране, наблюдая за компаниями, и увидели кое-что еще. То, что мы увидели, было «мягким», по меркам Гарвардской школы бизнеса. То есть было связано с людьми и увлеченностью работой, любовью к качеству, предпринимательским инстинктом, ценностями, за которые стоит бороться. «Удивительная» (около 1982) мантра Уотермана-Питерса:

## МЯГКОЕ ТВЁРДО. ТВЁРДОЕ МЯГКО.

Другими словами: это как раз «цифры» абстрактны и безжизненны. (Твёрдое мягко.) А «люди» и «страсти» сдвигают горы. (Мягкое твёрдо.)

К нашему восторгу (и удивлению), мир обратил на это внимание – не из-за нашей блистательной прозы, а потому что этого требовала ситуация жёсткой конкуренции. Наши «мятежные» тезисы стали теперь банальностью:

Увлекайте своих людей.

Делайте только то, что классно и действительно.

«Высовывайтесь».

Если не быть многословным, это означает, что... СТРАСТЬ (она же ЭМОЦИЯ, она же ЗАБОТА, она же РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ)... наконец-то признана главным элементом успешного бизнеса. Не бедная родственница «количественных теорий», которые все еще процветают в бизнес-школах. Не «один из вариантов».

### Сила глаголов: иди туда, где действие

Глава TBWA/Chiat/Day Жан-Мари Дрю – самый провокационный маркетолог, с каким мне приходилось сталкиваться в последнее время. Его недавно написанные – «Разрушение»<sup>4</sup> и «После разрушения»<sup>5</sup> – принадлежат к числу лучших книг о бизнесе, прочитанных мною за многие годы. Жан-Мари делает выдающееся замечание:

«Apple противостоит, IBM решает, Nike экспортирует, Virgin просвещает, Sony мечтает, Benetton протестует. ... Бренды – это не существительные, а глаголы».

Признаюсь, я по уши влюблен в идею Дрю. Она сводит меня с ума. Я не знаю точно, что с ней делать. Но знаю, что... что-то важное... (Идея Дрю, кстати, прекрасно вписывается в концепции «впечатлений» и «мечты», о которых я говорил раньше.)

И опять я пытаюсь вызвать у вас чувство. (Кроме воспоминания о «программах». А?) Короткий и простой вопрос: Какой у вас глагол? Какой глагол описывает (уникальное/разительное) «штуку», которую вы делаете (глагол) в своем... отделе логистики... отделе снабжения... финансовом отделе... отделе ИС... ресторане на 18 столиков... финансово-консультационной фирме из 4 человек?

Для поборников количественного подхода всё это отдает полной чушью. Для меня (перестроившегося количественника) это звучит как вопрос на миллиард долларов.



### «ОТЛИЧИЕ» СЛОВ

Слова! Слова! Слова!

#### РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.

Это ещё два слова к «куче слов от Тома».

«Разительное» – сильное слово... Важное слово. И «отличие» тоже.

(Эй: расскажите о своем текущем проекте: он... РАЗИТЕЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ?)

(ЧЕРТ ВОЗЬМИ.)



### СТОИТ ТРУДОВ

Йеспер Кунде пересказывает разговор с клиентом из кажущейся «приземленной» области бизнеса.

Клиент: «Но у нас нет ничего общего с Nike! Мы продаем скрепки для бумаг, точильные круги и 9-миллиметровые болты. Кого этим можно удивить?»

Йеспер Кунде: «Весь мир может удивиться... если вы правильно раскрутите бренд. Nike на самом деле продает не обувь. Nike продает впечатления от ношения Nike, чувство, что ты победитель, и они сконцентрировали всю главную идею в трех словах: Просто сделай это! (Just Do It!) ... Здесь все дело в том, чтобы быть единственным, предложить вашему рынку что-то уникальное».

## “ ”

**ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ:  
«ДОЛЯ СЕРДЦА»**

Шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале пишут в «Бизнесе в стиле фанк»: «В деревне фанк настоящая конкуренция больше не концентрируется вокруг доли рынка. Мы боремся друг с другом за внимание – долю ума и долю сердца».

## “ ”

**ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ:  
ТОЛЬКО СВЯЗЬ**

Скотт Бедбери, игравший ведущую роль в брендинге Nike и Starbucks, пишет в своей замечательной книге «Новый мир бренда»: «Великий бренд вызывает эмоции. Эмоции управляют большинством наших решений, если не всеми. ... Бренд достанет, поскольку обладает силой притяжения. Это эмоциональная связь, превосходящая сам продукт. ... Великий бренд – это история, которая никогда не кончается. Бренд – метафорическая история, связывающая с чем-то глубоко внутри – внутренним ощущением мифологии. ... Истории создают эмоциональный контекст, необходимый людям, чтобы найти себя в мире ощущений».

**Обещание – это... предпосылка**

Я часто предлагаю своим клиентам небольшой тренинг. Я называю его «Упражнение об обещании бренда». Оно состоит в следующем:

- 1. КТО МЫ ТАКИЕ?** (а) Напишите рассказ на две странички о том... кто мы такие. (С блистательной сюжетной линией.) (б) Уварите его до одной страницы; а еще лучше, сделайте из него стихотворение. (Сюда относится и песня об обещании бренда отдела финансов!) (в) Сократите до 25 слов. (А может, до 10. Или до 5. Или до одного глагола.)
- 2. ТРИ АСПЕКТА** Перечислите три, в которых мы... УНИКАЛЬНЫ для своих клиентов.
- 3. РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.** Сформулируйте... точно... то единственное и яркое... что отличает нас от наших конкурентов. В 25 словах. (Или меньше. Намного меньше.)
- 4. КТО «ОНИ» ТАКИЕ?** (а) Объясните, кем является каждый основной конкурент. В 25 сильных, точных, лестных... и правдивых... словах. (Или меньше.) (б) Перечислите три чрезвычайно четких отличия между «нами» и «ими». (И без глупостей. Не увиливайте.)
- 5. ИСПЫТАЙТЕ НА СВОИХ КОЛЛЕГАХ.** Испытайте «результаты» всех действий на членах своей команды. Говорите об этом. Спорьте об этом. КРИЧИТЕ ОБ ЭТОМ.
- 6. ИСПЫТАЙТЕ НА КЛИЕНТАХ.** (а) Испытайте результаты на дружески настроенном клиенте. (б) Протестируйте на скептически настроенном клиенте.
- 7. ИСПЫТАЙТЕ... НА ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ.** Попробуйте результаты на подразделении кассиров и кладовщиков (только на начинающих).

**РИТМИКА БРЭНДА: ПОМЕЧАЙТЕ МОИ (И СВОИ) СЛОВА**

Существуют десятки способов подкачать вашу мышцу брендинга.

Спец в маркетинге Йеспер Кунде просит своих сотрудников написать сочинение на тему «Кто мы». Мне это нравится. («Сочинение» – это... вне «программ».)

В моем случае предмет брендинга стал реальным, когда я решил написать «Закладки» для серии своих недавних публикаций. Я подумал, что это хорошая мысль. То есть, я так думал... пока не сел за работу над рукописью. На обобщение мне было отведено около 15 слов... КТО Я, ЧЕМ Я ЗАНИМАЛСЯ ПОСЛЕДНИЕ 30 ЛЕТ, И ПОЧЕМУ ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ ИНТЕРЕСНО СОТНЯМ ТЫСЯЧ ЧИТАТЕЛЕЙ.

(Сглотнул!)

**Обещания, которые надо сдерживать**

Я выступал на семинаре для большой компании, предоставляющей финансовые услуги. Я выслушал, прекрасную речь ее главы. Он изложил видение. Оно понятно. Но это было отступлением от основного курса – в чем и заключался смысл. Сильным отступлением. Я выступил сразу же после того, как главная шишка закончил. И предупредил... и озадачил... всех несколько сот присутствовавших.

Я сказал, что обещание бренда (или новое видение) – это важно. И, по-моему, совершенно справедливо. Но я добавил, что, пока все, кто находится в зале, не погрузятся в процесс полностью... все эти упражнения – пустая трата времени.

«Понятно ли вам, что такое «обещание бренда»? – спросил я. – Вам лично? В ваших ежедневных обязанностях? В работе с клиентами? Есть ли у вас ощущение, что это настоящий, резкий, вдохновляющий отрыв от прошлого?» А если нет, сказал я им, «пожалуйста ... ПОЖАЛУЙСТА ... обратите святой и необузданный гнев против директора... и скажите ему, почему товары и услуги, предлагаемые вами, не вяжутся с блистательной (разительно отличной) историей об обещании бренда, которое он только что изложил».

Может, они меня и не пригласят больше. Может быть, я его обидел. «Он» долго распространялся о том, как «команда руководителей» «усердно потрудились» над этим видением. Но «видение» только тогда имеет значение... когда ЧПК (частный первый класс)... забудет обо всем на свете... и бросится под пули профессионалов автоматчиков ради своей веры в это самое внушенное-историей-видение-обещания бренда.

Великие истории

Брендинг связан с логотипом. Лозунгом. Маркетинговой кампанией. Рекламой (и рекламным бюджетом). Но в конечном итоге брендинг связан с... ДОВЕРИЕМ.

Действительно ли 99,99% ваших людей, работающих на переднем крае... согласны с этим законом? Живут ли они в соответствии с ним? Передают ли его окружающим?

### РИТМИКА БРЭНДА: ЛИФТ... ПОДНИМАЕТСЯ!

В тренинге «Бренд «Вы» моей компании (см. Главу 19) мы считаем, что самое полезное упражнение – попросить клиентов сочинить рекламное объявление для «Желтых страниц» на одну восьмую листа... для самих себя. Многие говорят, что это самая трудная профессиональная задача, какую им приходилось выполнять.

Подобным же образом, в нашем тренинге по WOW-проектам (см. Главу 15) центральной является подготовка «Речи в лифте», 90-секундной тирады, с помощью которой можно найти поддержку для своего проекта, ... если бы вы оказались в 20-этажной поездке на лифте наедине с вашим главным боссом.

Эти упражнения преследуют одну цель: УЛОВИТЬ СУТЬ ОБЕЩАНИЯ БРЭНДА И ЕГО ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ И АБСОЛЮТНУЮ КЛАССНОСТЬ ЛАКОНИЧНО И НЕОТРАЗИМО.

### Лидерство бренда: действие, которому легко следовать

Брендинг и «лидерство» – сиамские близнецы. Обещание Бренда – живая, трепещущая, постоянно меняющаяся сага под названием... то, что нам дорого. Для нее требуется страсть – тот вид страсти, который могут проявлять только вдохновенные лидеры.

Франклин Рузвельт, всеамериканский бренд-менеджер достоинства и свободы во время Великой депрессии и II мировой войны сказал: «Президент должен быть лучшим актером страны».

На самом деле, лидерство в целом – это спектакль! Спектакль, который называется передачей обещаний бренда через демонстрацию глубокой веры в великую цель.

Великой целью может быть демократия, мир и процветание; или появление лучшей Cajun® кухни в Нью-Орлеане, самые обалденные бизнес-процессы в отрасли ипотечного кредитования, или самый лучший пикник для сотрудников на День памяти<sup>7</sup>.

Чтобы провести какое-либо мероприятие, лидеры всех видов должны жить и даже выглядеть по законам роли, которую играют. Как говорит Джон Пирс, глава Technology Inc., «нельзя возглавить кавалерийскую атаку, если вам кажется, что вы смешно выглядите в седле». На самом деле, Рузвельт, тщательно следил за тем, чтобы его никогда не видели нетрудоспособным; а в действительности мы были свидетелями проявления неизменно твердой воли и уверенности во время смертельной схватки.

Однако Оскар уходит к Мохандасу Ганди, блестяще экипированному для роли строителя нации без насилия и тщательно выбравшему себе в качестве основного реквизита скромное колесо прялки. Ганди: «Вы должны воплощать ту перемену, которую хотите произвести в мире».

### Лидерство бренда: история, которую стоит рассказывать

Лидеры достигают высокого влияния главным образом благодаря историям, которые о них рассказывают, – пишет гуру лидерства Ховард Гарднер из Гарварда в книге «Властители дум: Анатомия лидерства»<sup>8</sup>. – У историй есть индивидуальность. [Это] рассказы, помогающие каждому в отдельности задуматься и почувствовать, кто он такой, откуда пришел и куда направляется. [Они] составляют... единственное мощнейшее оружие в арсенале лидера».

Великий лидер... это великий выдумщик историй. Черчилль. Де Голль. Рейган. Великий брендинг... это великая история. Сага о Coca-Cola. Сага о UPS. Сага об IBM. Можете ли вы, лидер бренда (управляющий 4 или 4000 сотрудников), передать свою историю лаконично? Можете ли вы передать-оживить ее сильно?

Изменяет сознание? (Буквально.) Сотрудников? Поставщиков? Покупателей?



### ИДЕНТИФИКАЦИЯ БРЭНДА

Лидеры великих компаний принимают на себя «роль» (читай: «бренд»), исполняемую их компанией или товаром. Так,

Стив Джобс – это... Apple.

Билл Гейтс – это ... Microsoft.

Ларри Эллисон – это ... Oracle.

Энди Гроув – это... Intel.

Скотт Макнили – это... Sun Microsystems.

Сэм Уолтон – это (был)... Wal-Mart.

Ричард Брэнсон – это... Virgin Group.

Анита Роддик – это Body Shop.

Джорджио Армани – это... Armani.

Чарльз Швоб – это... Charles Schwab.

Опра – это... Опра.





### ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ: ВРЕМЯ ИСТОРИЙ

Рольф Йенсен, глава Копенгагенского Института футурологии, пишет: «Мы блуждаем в сумерках основывающегося на данных общества. В то время как информация и интеллект становятся достоянием компьютеров, общество придаст еще большую ценность единственной человеческой способности, которую нельзя автоматизировать: эмоциям. Воображение, миф, ритуал – язык эмоций – будут оказывать влияние на все. Процветание компаний будет основываться на их историях и мифах. Компании должны будут понять, что их продукт менее важен, чем их история».



### СТАРЫЕ ДОБРЫЕ ДАННЫЕ

Что бы я тут ни говорил, это не значит, что вам не следует проводить массу исследований.

Я инженер-строитель с дипломом MBA. Я понимаю, сколько стоит построить высотное здание. Я понимаю «только факты, мэм» (как говаривал бессмертный сержант Джо Фрайдей). Я понимаю необходимость «знать свои показатели». Я всегда полагаюсь на достоверные данные, а их столько, что мог бы потонуть и «Титаник».

Но, тем не менее, за всем этим упускается смысл... и страсть... брэндинга.

Пользоваться данными? Да!

Полагаться на данные? Ни в коем случае!

Средств массовой информации? (Вашего банкира?)

Итак, мы имеем... лидерство как спектакль и лидерство как рассказывание историй. Но настоящее лидерство – особенно вдохновенное лидерство брэнда – это нечто большее. Это еще и... ну, я бы просто сказал: «Лидерство – это... ЛЮБОВЬ».

И это не «мягкое» утверждение. ЭТО «ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ» ТВЕРДОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ. Лидерство – это... Уинстон Черчилль & Мохандас Ганди & Альберт Эйнштейн & Мартин Лютер Кинг & Цезарь Шаве & Глория Стайнем & Шарль де Голль & Т. Рузвельт & Ф. Рузвельт & Томас Джефферсон & Джон Адамс & Александр Гамильтон & Сьюзен Б. Энтони. Страсть... Энтузиазм... Жажда к жизни... Увлеченность... Самоотдача... Великие дела и решимость сделать что-то новое... Приключения, разделенные с другими ... Странные падения... Рост... Ненасытная жажда перемен.

В этом «секрет» Ганди. «Секрет» Франклина Делано Рузвельта. «Секрет» каждого настоящего лидера. (Увы, он, как правило, «секретом» и остается.)

### РИТМИКА БРЭНДА: ХАЙКУ = УДАЧНЫЙ ХОД<sup>9</sup>

А что, если пройти курс творческого письма. Деловой стиль обычно высокопарен и скучен. Помните замечание Рольфа Йенсена о легендах и мифах: нам нужен курс по историям, мифам и метафизике гораздо больше, чем... еще один курс бухучета.

Кстати: я вспомнил историю блестящего японского директора, посвящавшего время долгих полетов вокруг земного шара не разбору памяток и финансовых отчетов, наполнявших его портфель, а составлению хайку – этих чудных 17-сложных стихотворений. Может, в качестве следующего «бизнес-курса» вам стоит заняться хайку?

### Где пожар?

У меня произошел неприятный разговор с очень высоким начальником, которого я довольно неплохо знаю. Речь шла о чудовищной стратегической инициативе, запускаемой его фирмой. Она была связана почти с переосмыслением предприятия как такового. Мы бурно дискутировали в течение полутора часов. Некоторые из его программ были чертовски восхитительны.

Но за те 90 минут я не «услышал» (не почувствовал) фастически никаких эмоций. Я вспомнил встречи с людьми вроде Скотта Макнили (CEO Sun Microsystems), Стива Джобса (Apple), Аниты Роддик (Body Shop), Мики Дреклера (The Gap), Ричи Тирлинка (Harley-Davidson). Их язык – особенно «едва заметный» (как товарный поезд) язык жестов – был бы другим. Совсем. Когда проводишь время в их обществе... чувствуешь... Пожар.

Конечно, брэндинг требует «программ» и «стратегических инициатив», но идет из глубины души. От сердца.

Другими словами: Надо верить! Надо трепетать!

Господи, как это трудно. (Такие вот «мягкие» вещи всегда самые «твердые».) Так абстрактно, так эфемерно. Если у вас и выгорит это дело – брэнд – вы должны жить им на глубоком... чисто интуитивном уровне.

## (ОТРИЦАТЬ ЭТО – БЕЗУМИЕ.)

Чистая... без примесей... эмоция. чистая... без примесей... преданность... «этому делу»... потому что... это «то, что изменит жизнь».

## (ПОТОМУ ЧТО ЭТО ПРИЧИНА, ПО КОТОРОЙ ВЫ ЗДЕСЬ.)

Как это привить? Как нанять правильных людей? Как развить? Как внушить это высшему руководству? Как сохранять это из поколения в поколение?

## Внимание: сердце брендинга

Я ненавижу Дилберта.

Я н-е-н-а-в-и-ж-у Дилберта. Я смеюсь над Дилбертом... но я его ненавижу... потому что он источает... неприкрытый цинизм. А я ненавижу цинизм. Мне 60 лет. У меня осталось не так уж много времени. Я хотел бы, чтобы каждый год был прожит не зря.

Я равнодушен. Очень.

И равнодушные люди... мне отвратительны.

В любых проявлениях. Дворник. Главный инженер Cisco Systems.

Мне не все равно. Надеюсь, вам тоже.

Я жил в Силиконовой долине более тридцати лет. Там есть парень, к которому я испытываю большую симпатию, чем к кому-либо... он помог построить эту долину волнующих грез. Стив Джобс. Стив – это... тот, кто произвел революцию. Его компания, Apple, была двигателем всего, что затем последовало. Вот мой любимый Стив-изм:

«Давайте оставим вмятину на Вселенной». Как это здорово.

Многие из нас не стали бы «оставлять вмятины на Вселенной». Но... каждый из нас способен это сделать, ... по крайней мере, можно попытаться.

Это просто.

Это невозможно.

Это потребует вашего внимания. Вашего внимания к тому...

Кто мы?

Почему мы здесь?

В чем наша уникальность?

Как обеспечить разительное отличие?

Кому это не безразлично? (Не безразлично ли это нам?)

В этом сердце брендинга. Потому что брендинг – это в конечном счете о сердце. О страсти... о том, что вам дорого. Том, что внутри... внутри вас, вашего подразделения, вашей компании.

Это еще не все. (Разумеется.) Но если вы уловили эту часть БРЭНДИНГА... вы уловили его СЕРДЦЕ.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Хороший продукт</i>	Громкая «шумиха»
<i>Надежный</i>	Уникальный
<i>Отличный</i>	Запоминающийся
<i>Выполняет функцию</i>	Рассказывает историю
<i>Удовлетворяет потребность</i>	Исполняет мечту
<i>Вы получаете то, что видите</i>	Вы получаете то, что воображаете
<i>Клиенты обладают им</i>	Клиенты с его помощью находят свою индивидуальность
<i>«Чертовски хорошая еда»</i>	«Место, которое стоит увидеть»
<i>«Гладко едет»</i>	«Делает заявление»
<i>«Обрабатывает мои данные»</i>	«Помогает мне обрести смысл»



## БРЭНДИНГ ОТ САМОГО СЕРДЦА

Давайте сделаем обзор.

Брендинг от сердца... с самого верха:

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... личный.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... это честность.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... это последовательность и свежесть.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... невозможно забыть.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... это увлекательная история.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... заводит кассира так же сильно, как покупателя.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... важен. (Для сотрудников, клиентов, поставщиков.)

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... это ответ на вопрос, КТО МЫ?

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... доступен всем и каждому:... малому и великому.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... концентрируется на... уникальности и разительном отличии.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... проясняет одну важную вещь.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... это про страсть и эмоции.

**НАСТОЯЩИЙ**

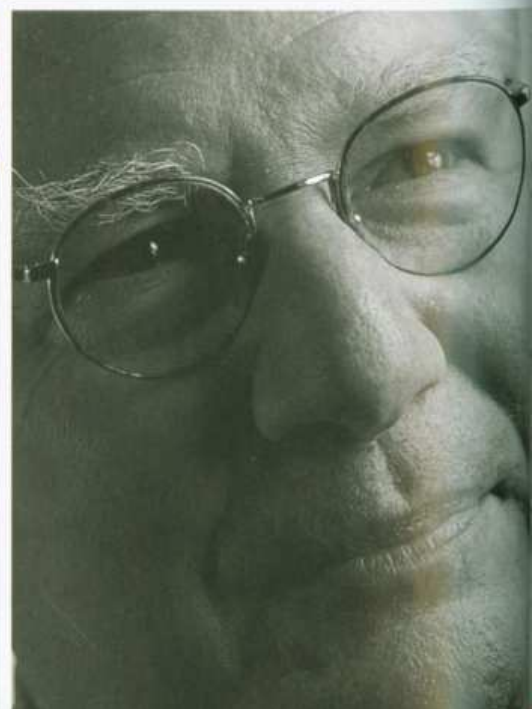
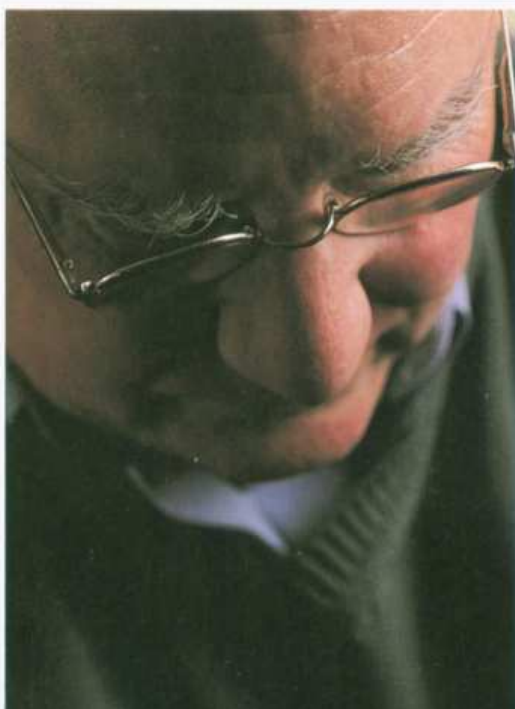
брендинг... невозможно подделать.

**НАСТОЯЩИЙ**

брендинг... систематическое, 24/7 занятие всех отделов, каждого сотрудника.



Издержки упущения или допущения? Мы игнорируем две величайшие возможности рынка!



# НОВЫЙ б!знес НОВЫЕ рынки

Так странно.

Очень, очень странно.

А именно... две крупнейшие рыночные тенденции... по причинам, которые я совершенно не в состоянии объяснить... проходят мимо, фактически незамеченные:

**1. Маркетинг женщинам.** Это... ВЕЛИЧАЙШАЯ ТЕНДЕНЦИЯ В МИРЕ... и она идет самотёком. (И ЭТО СВОДИТ МЕНЯ С УМА. Читайте дальше.)

**2. Маркетинг стареющему населению.** МЫ, ЖИТЕЛИ РАЗВИТЫХ СТРАН, СТАРЕЕМ... БЫСТРО. Подумайте о «бумерах». В Америке их/нас 80 миллионов. Достаточно денег, чтобы потопить целую армаду. А мир маркетинга упускает их.

Проблема (большая): Для того, чтобы глубоко понять каждую из этих тенденций... и реализовать существенную часть этого потенциала... требуется... полная *перестройка* предприятия. То есть, это рассуждения о «видении» и «перспективе брэнда», а не обсуждение «тактики маркетинга».





**13.** Тенденции стоимостью  
в триллионы \$\$\$ I: женщины орут!

## **! Цветные правила...**

- Именно женщины в основном принимают решения по поводу любых покупок, как на работе, так и дома.
- Если совет директоров не похож на орган служения рынку ... значит, что-то (важное) не так (и весьма серьезно). (То есть что-то важное явно пошло не так.)
- «Мужчины и женщины общаются по-разному ... покупают по разным причинам. Его интересует совершение сделки; ее интересует установление отношений. Женщины устанавливают связи повсюду, где бы ни появились.»
- «Женщины не покупают брэнды. Они присоединяются к ним.»
- «Женщины – не ниша. Женщины – это забег на длинную дистанцию.»



### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы нарезаем рынок на микросегменты и относимся к женщинам, как к одной из многих «ниш». В наших организациях, тем временем, высшее руководство, советы директоров, корпоративная культура, подход к дизайну и продвижению товара все еще в подавляющем большинстве мужские. Но пора, наконец, проснуться и почуять правду: женщины – главные покупатели... *практически всего на свете*. Поэтому мы должны стремиться к полной перенастройке предприятия на этот замечательный, развивающийся, потрясающе нетронутый рынок.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Автосалон... где продавцы, и мужчины, и женщины, понимают, что... *машины покупают женщины*; и где сам подход к маркетингу и торговле и продажам и всему сопутствующему создан в угоду... женскому образу жизни и покупки.

Инвестиционная организация ... которая строит свой бизнес не вокруг перспективы комиссионных (формула, работающая только в случае, если клиенты – нетерпеливые и легкомысленные мужчины), но вокруг целей и восприимчивости женщин.





### ПОДХОДЯЩИЙ ПОЛ

Я также стал борцом за другую... широкую возможность... которую представляют собой женщины.

А именно: возможность, которая открылась бы... если бы все еще мужское в основной массе руководство воспользовалось... навыками лидерства... недооцененных и недопредставленных в их кругах женщин.

См. Главу 21, где развивается мысль о том, что женщины - ответ №1 на проблему таланта.



### ЭКОНОМИЧЕСКИ КОРРЕКТНО

Мое страстное отношение к «женскому вопросу» не связано с «политкорректностью».

Это правда: я верю, что прогресс, которого достигли не только женщины, но и афро-американцы, - это две самые важные вещи, произошедшие в США за мою 60-летнюю с небольшим жизнь. Это моральные достижения высшего порядка.

Однако: я ни в коем случае не участвую в крестовом походе за мораль. Я уже в крестовом походе. Но это поход бизнесмена... против глупости и утерянных возможностей... против экономически близоруких приемов неоспоримой мужской власти.

Я не верю, что большинство мужчин - свиньи-сексисты. Я думаю, что они (мы!)... невнимательные идиоты.

## Рассвет: я начинаю видеть свет

18 декабря 1996 года.

Около 9 утра я вхожу в Бостонский Главный штаб Wordworks, одной из 10 миллионов американских компаний, которыми владеют женщины.

Собрались владелица фирмы, Донна Карпентер, 30 других женщин... и я. У них всех свое дело. Они пишат книги. Их совокупная «чистая» стоимость - не включая ни цента капитала их супругов - доходит до десятков миллионов долларов.

*Я здесь, чтобы... слушать.*

И я слушаю. Я поражен. Моя жизнь поворачивается если не на 90, то на 65°. Я слушаю этих... *невероятно сильных женщин*... бесстрастно рассказывающих о случаях из своей жизни, когда их недооценили. Или не заметили. Когда отнеслись к ним, как к дурочкам.

Банкиры и банки и специалисты по инвестициям.

Врачи и персонал больницы.

Продавцы автомобилей и автодилеры.

Клерки, официанты и менеджеры гостиниц.

Персонал и управляющие авиакомпаний.

Аукционеры.

Продавцы компьютеров.

Я - парень современный. Я «догоняю». Я участвовал в гигантском марше сторонников абортов в Вашингтоне в 1989 году. Я опускаю сиденье унитаза после того, как пописал. Я сам стираю свое белье.

И все же я понял... за три коротких часа, ... что я так ничего и не «догнал».

Признаю. *С неохотой. Я не знал, чего я не знал. (На самом деле, не имел ни малейшего представления!)* Поэтому последние шесть с лишним лет были расплатой - попыткой «понять это» и стать... активным борцом.

Не борцом за «права женщин». Есть много людей, у которых это намного лучше получается. И которые продолжают свое дело. А борцом за... ВОЗМОЖНОСТИ. Реальных возможностей... РАЗМЕРОМ В ТРИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ В ОДНИХ ТОЛЬКО США... если бы банкиры, производители машин, управляющие гостиницами и врачи «поняли это»... и начали разрабатывать продукты, которых хотят женщины, и стали развозить их и подавать их в той манере, которая понравилась бы женщинам.

## Женский день: я слышу, как женщины орут!

12 октября 2000 года.

Я вхожу в Конференц-центр в Лонг Бич, Калифорния, рано утром. Немедленно замечаю, что большая часть значков с обозначением мужской туалетной комнаты заклеена. Теперь на них «Женщины». Почему? А я здесь для того, чтобы присутствовать и сделать основной доклад на Конференции женщин-2000, организованной губернатором Калифорнии. Меня пригласила первая леди Калифорнии Шарон Дэвис. Десять тысяч «орущих, визжащих, бушующих женщин», как выразилась одна моя подруга, волнами вкатываются в зал. Присутствовали ли другие мужчины? Муж жены губернатора. Горстка других чисто символических мужчин... кланяющихся и расшаркивающих, и высказывающихся по поводу беспримечной энергии в зале. И я.

За четыре года я проделал большой путь. Я собрал тонны историй, массу цифр и целый вагон убежденности. Так, напуганный до смерти огромностью оказанной мне чести, я работал, как проклятый, над своей 40-минутной речью для... конференции. Я провел часы, буквально, над одним только вступительным слайдом. Я назвал его «Философское заявление». Гласило оно следующее:

*Я - деловой человек. Аналитик. Прагматик. Мне ясна огромная общественная польза возрастающего влияния женщин; но мой конек не в этом. Мое «дело» - разгла-*

гальствовать перед бизнес-лидерами о своем основанном на фактах убеждении в том, что возрастающая сила женщин – это самая большая и самая динамичная сила в современной американской экономике. Как долго живший в Поло Альто и Силиконовой долине, осмелюсь сказать... эта сила даже больше Интернета!

Темой конференции было: «Чтите прошлое, создавайте будущее». И конечно: женщины прошли долгий, долгий путь, крошка! Как написал Эндрю Салливан в книге «Новая республика»<sup>1</sup>, «большие возможности для женщин – вероятно, самое значительное достижение прошлого века в отношении свободы личности».

И все же... предстоит еще долгий, долгий (ДОЛГИЙ) путь.

## Настоящая цыпочка: ужастики

Я собрал сотни ужасных историй о том, как женщин игнорировали на рынке.

● Сенатор от штата Калифорния с серьезными проблемами спины и шеи посещает известного терапевта и приводит с собой мужа для поддержки. Через 10 минут беседы с врачом она вынуждена прервать разговор: «Простите, доктор, но шея болит у меня». (Врач все это время говорил о ее проблеме, обращаясь исключительно к ее мужу.)

● Женщина с умопомрачительным банковским балансом приходит на аукцион земли в Кентукки. («Я, наверное, была единственной в зале, кто был в состоянии купить что-либо, выписав чек тут же, на месте», – сказала она мне позже.) Во время вступительной двухчасовой сессии аукционер часто никак не реагирует на ее стандартные сигналы. В первом перерыве она подходит к нему и говорит: «Начните меня замечать, следующий, с кем вы пообщаетесь, будет мой адвокат. Он очень хороший адвокат».

● Когда я закончил доклад на Первом ежегодном семинаре MacDonald Communications по маркетингу для женщин в Нью-Йорке в начале 1998, ко мне обращается женщина. Это Кэтлин Браун. В прошлом дважды избранная казначеем штата Калифорния. Сейчас г-жа Браун – одна из подюжины высших руководителей в BankAmerica.

– Том, – говорит она (мы знаем друг друга с ее губернаторской предвыборной кампании), – окажи мне любезность, когда в следующий раз будешь в Бей Эйриа?

– Если смогу – конечно.

– Я бы хотела, чтобы ты поужинал со мной и Дэвидом Колтером. (Колтер был главой BankAmerica до его слияния с NationsBank.)

– Конечно. А почему?

– Я хотела бы, чтобы ты сказал ему то же самое, что только что сказал здесь».

– Я? Ты была казначеем шестой по величине экономической системы, и почти все считали тебя весьма преуспевшей. Ты – одна из шести... самых влиятельных женщин... одного из самых влиятельных «народов» на планете, нашего горячо любимого великого штата Калифорния. Я всего лишь «консультант». Почему я?

– Тебя он слушает.

«Маленькие» сценки вроде этой... сводят меня с ума. Нет: они... МЕНЯ БЕСЯТ. ОЧЕНЬ. И я постоянно спрашиваю:

ПОЧЕМУ? ПОЧЕМУ? ПОЧЕМУ?

## Ужас! Невежды в Каролине

Моя жена – босс и главный дизайнер чрезвычайно успешной компании, производящей мебель для дома, штаб-квартира которой расположена в Вермонте. Дважды в год она совершает паломничество на огромную выставку мебели в Хай Пойнт, Северная Каролина. Обычно я присоединяюсь к ней на несколько дней.

Мебельная промышленность далека от совершенства. (И это еще слабо сказано.)

У кассовых аппаратов женщины, но заправляют в ней старые белые мужчины и опытные в изготовлении мебели. Трогательно. Но эта иллюстрация... не совсем идеальна.

## ! КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА

Один признак скромного прогресса: такие ужасные истории иногда рассказывают мужчины. Однажды, после длившегося целый день семинара, на котором (как обычно) я высказался по «женскому вопросу», ко мне подошел парень. Оказалось, он был самым успешным организатором торговых центров в большом американском городе, где я в тот день выступал.

– Я должен извиниться, – начал он, хихикнув. – Это я рассмеялся в тот момент, когда вы говорили про женщин. Это заставило меня задуматься. Я вспомнил встречу на прошлой неделе. Около 15 разработчиков, архитекторов, подрядчиков, инженеров, банкиров сидели вокруг стола и придумывали торговый центр. Мы все были мужчинами! Все! А конечными потребителями будут в подавляющем большинстве женщины. И это не пришло нам в голову. Только сейчас я понял, как это странно.

Действительно.



### «ПОРНО» ВЧЕРА?

На своих семинарах я часто использую слайд с черным фоном и пурпурными буквами. Там написано: «ХОЧЕШЬ ПОСМОТРЕТЬ МОЮ ПОРНО-КОЛЛЕКЦИЮ?»

Мое «порно» состоит из фотографий... вырванных из ежегодных отчетов компаний Fortune 500... с изображением советов директоров.

Обычно снимок совета изображает 20 унылых лиц. 18 очень старых белых мужских лиц. Одну женщину. (Кадровик?) Одного афро-американца. (Корпоративные коммуникации?)

Нет, я и не прошу, чтобы женщин был 51%. Меня на самом деле вообще не волнуют «квоты», ни в каких своих проявлениях.

Но я... бизнесмен-прагматик. И уверен: если состав совета никак не отражает положение вещей на обслуживаемом рынке... значит, что-то (большое) не так (и серьезно).

(Поклонник я квот или нет, но скажу: ура норвежцам... которые предложили законопроект, требующий от советов компаний, чьи акции находятся на публичном рынке, стать на 40% женскими к 2005 году.)

А затем это произошло, по милости одного простого рекламного объявления в отраслевом журнале, выпускающем ежедневное приложение во время выставки. Это была двухстраничная реклама семинара, который проходил во время выставки в Хай Пойнт. Заголовок: «ВСТРЕЧА С ЭКСПЕРТАМИ! Как самые успешные представители розничной торговли сумели остаться таковыми».

Среди выступавших «экспертов» были 16... МУЖЧИН. У меня диплом инженера. Я посчитал. Женщины приобретают около 94 % товаров. (ЖЕНЩИНЫ... ДЕЙСТВИТЕЛЬНО И ИСТИННО ПРАВЯТ... В ЭТОЙ ОТРАСЛИ.) Значит, если выступают 16 мужчин, и мужчины покупают всего 6% отраслевых товаров, я высчитал, что среди докладчиков должно быть... 272 женщины-«эксперта». Никаких проблем с такой логикой, а?

Но реальность оказалась несколько другой.

В действительности количество женщин было равно (разумеется) НУЛЮ.

Глупо.

Жалко.

Ужасно.

Стыдно.

(Увы, похоже, это несколько не смущало упомянутых «экспертов».)

### Ужас! В «гостеприимстве» обнаружена «враждебность»

Далее, статья из *New York Times* за июль 2002, написанная Джо Шарки и названная «Рассказ одной женщины о двух случаях в гостинице»:

«Я останавливалась в двух гостиницах, обе они принадлежат Hilton и максимально отличаются друг от друга относительно размещения женщины», — написала она в электронном письме. Ее впечатления иллюстрируют проблему, с которой гостиницы сталкиваются, продвигая свои услуги на рынке путешествующих деловых женщин.

«Первая гостиница, где я остановилась, была Embassy Suites в Темпе. Я заказывала номер по Интернету и просила тихое место. Когда я въехала, молодая женщина за стойкой поприветствовала меня по имени и сообщила, что она приготовила комнату на верхнем этаже, и что рядом со мной никого не будет. Она рассказала мне про бассейн, приветственным счастливым часе и о завтраке.

Я выехала на встречи. К моему возвращению менеджер по обслуживанию отослал наверх приветственный ящик с двумя бутылками воды, маленькими печеньками и пакетом кукурузных чипсов. Вечерний счастливый час был предназначен для общения, там были как семьи, так и группы бизнесменов. Я забрела внутрь за кружкой разливного пива, которым насладились у бассейна, где вокруг меня плескались дети.

В гостинице был мексиканский ресторан, куда я пошла ужинать. Администратор посадил меня в отдельную кабину, не выказав и намека на удивление, что я была одна. Моя комната была очень тихой, как и было обещано, а утром после ранней деловой встречи я вернулась на завтрак в жизнерадостное кафе, где были семьи, другие командировочные женщины и бизнесмены. Было здорово. Я уехала удовлетворенной. Счет составил \$87».

Второй ее гостиницей была Phoenix Airport Hilton.

«По дороге я заблудилась, поэтому позвонила в гостиницу по сотовому и попросила объяснить, как доехать. Меня заставили ждать три минуты 48 секунд, я отметила это только из-за тарифов на роуминг. Пришлось повесить трубку и перезвонить.

Прибыв, я увидела, в чем проблема: один служащий и 12 клиентов, в ожидании регистрации. Когда подошла моя очередь, позади все еще были люди. «О'кей, ваш номер 408», — объявил клерк. Обычно не принято публично называть номер комнаты одинокой женщины, тем более в переполненном людьми вестибюле.

Мой номер находился возле гостиной для служащих, которая была открыта для питья и закусок с 5 до 7 вечера. Я вошла около 6.40, там было около 20 человек, и только

одна женщина. Мужчины явно пребывали там уже второй час. Работал телевизор, закуски в буфете выглядели так, будто по ним прополз трехлетний ребенок. Крошки были разбросаны по прилавку, и нигде не было видно ни кусочка аппетитной еды, который не имел бы недостатков, кроме очень аккуратной, нетронутой горки соцветий сырой брокколи. Я вам кое-что скажу: я бы предпочла оказаться в одном буфете с дюжиной 9-летних детей, нежели с полудюжиной 20-30-летних мужиков.

Бармен спросил, что я желаю. Несколько присутствующих посмотрели в мою сторону. «Ммм», – сказала я, смущенная, уставшая и немного напряженная.

«У нас нет Ммм», – сказал он. Я покраснела и пристально посмотрела на него. Я заказала Coors Light и сбежала в свой номер, куда мне доставили чизбургер.

«Счет за номер, включая налог и ужин, составил \$170, – добавила она. – Отгадайте, в которую из гостиниц я вернусь в следующий раз? Но позвольте спросить: думают ли в гостиницах о подобных вещах?»

У меня есть десятки историй о том, как компании, работающие в сфере гостеприимства, несправедливо обходятся с женщинами. Бесспорно, только Wyndham со своей программой, ориентированной на деловых женщин, много делает – в «стратегическом» плане – для служения этому огромному и высоко прибыльному сегменту рынка.

Заметьте это слово: «стратегический». Проблема не в том, что многие мои приятели в гостиничном бизнесе отрицают наличие здесь «возможности». Но они считают эту возможность неразработанной побочной «тактической программой», и не могут представить ее основой ... полной переориентации бренда.

#### ОХ, Я БЫ ПРИСЕЛ НА МИНУТКУ

Я был так взбешен.

Я находился в известной лондонской гостинице, готовясь к семинару. В лифте висела фотография женщины-постоялицы под шикарным одеялом. Так в чем дело? Неужто мне не нравится то, что гостиницы пытаются угодить женщинам-путешественницам, снимая их для рекламных материалов?

Что ж, это была не среднестатистическая «женщина, находящаяся в командировке». (Возраст 41,6, жутко уставшая, мешки под глазами.) Нет, женщина на рекламе была роскошной крошкой, примерно 25 лет. Короче, мужская фантазия о сюрпризе, который он желал бы обнаружить в своем номере.

На семинаре я спросил женскую часть своей аудитории, был ли я прав, посчитав рекламу в лифте явно оскорбительной. Среди собравшихся 600 человек 40%, по моей оценке, составляли женщины, многие из которых жили в этом отеле. Я заметил, что большая часть мужчин были застигнуты врасплох моим гневным замечанием. Но все (ВСЕ!) (Повторю: ВСЕ!) женщины, видевшие рекламу, посчитали ее глупой. Увы, большинство женщин прибавили: «Ну, а чего еще можно ожидать?»

И не удивительно, что 91% женщин говорят: «рекламщики нас не понимают». Или что 58% идут еще дальше и заявляют, что их сильно «раздражают» рекламные тексты, явно для них предназначенные.

#### Ужасы! Дразги в демонстрационных залах

Модно приодетая директриса фирмы по предоставлению финансовых услуг с шести значным доходом подошла ко мне после одной из моих импровизаций об отношении к женщинам на рынке. За несколько дней до этого она поехала в автосалон Mercedes с твердым намерением купить машину. Пока она пробиралась сквозь демонстрационный зал, никто из трех пообедавших продавцов не удосужился оказать ей внимание. Наконец, один из них закончил свой ланч и неторопливо направился к ней. Первое, что слетело с его уст: «Детка, ты уверена, что у тебя в кошельке достаточно денег, чтобы разглядывать машины вроде этих?»

Некоторые мужчины, читающие эту историю, скажут: «Чушь. Она это придумала». Или по меньшей мере: «Она преувеличивает». (Если честно, моя реакция была бы такой же до того... главного дня... в декабре 1996 года.)

от **1** до  
**50%**



#### ОПРАВДАТЬ ОЖИДАНИЯ

Поговорим о «немых».

Еще в 1970 году женщины составляли всего лишь 1% американских бизнес-путешественников. Сегодня их около 50%. (WOW!) Более того, большинство из них весьма «влиятельные особы». К примеру, женщины составляют большую часть квалифицированных организаторов встреч. То есть: людей, которые заказывают небоскребы гостиничных номеров!

Только в этой области... на карту поставлены... десятки десятков миллиардов долларов... ежегодно.



#### ШТАТНЫЙ ХАМ

История из жизни: женщина – глава британской фирмы, оказывающей финансовые услуги, отправилась к дилеру, чтобы взять в аренду машину для компании. Продавец приветствовал ее словами: «А я и не знал, что [название компании] предоставляет машины секретаршам».



### ОНИ ПРОДЕЛАЛИ СВОЙ ПУТЬ ПО ГАЗОНАМ

В 2001, после моей первой в году речи, ко мне подходит парень. Он присутствовал на моем семинаре три года назад, когда я только разминался для разговора на эту тему. Он говорит, что не придал значения моим замечаниям по поводу женского рынка, но позже решил отнестись к этому серьезнее. Он провел «небольшое исследование». Результаты потрясли его. Оказалось, что 80% покупателей его основного товара – женщины.

А что у него за продукт? Газонокосилки.



### «ВЫСШАЯ» МАТЕМАТИКА

Из BusinessWeek от 26 мая 2003: доля женщины в семейном доходе резко возрастает с уровнем образования. Доля мужчин в совместных доходах все еще более высока в семьях с низким образованием, но в тех семьях, где женщины имеют высшее образование, мужчин уже затмили.

Более того: эта тенденция будет только нарастать.

Причина: женщины начинают преобладать среди выпускников высших школ – и в отношении посещаемости, и в отношении процента окончивших вузы.

Результат: клад зарыт именно в семьях, где женщины высокообразованы.

ФАКТ: ни одна из женщин, прочитавших это, не отреагирует так, как некоторые мужчины. Ни одна не посчитает такой диалог чем-то из ряда вон выходящим. Я... понял это после того, как шесть лет прислушивался и учился.

ФАКТ: да, у меня есть уйма подобных историй. Произошедших в финансовых фирмах. В больницах. Гостиницах. Компьютерных компаниях. И, конечно, в этих безнадежно глупых автомобильных компаниях. И после очередной рассказанной мною истории я еще никогда... НИКОГДА... НИКОГДА... из всех десятков тысяч людей, которые слышали их... не видел, чтобы хоть одна женщина покачала головой в несогласии.

ФАКТ: редко случается так, что я говорю на эту тему... и после выступления меня не ожидают как минимум две женщины, теряющие многие минуты своего драгоценного времени в желании поведать очередную дурацкую историю.

«Том, вот еще один случай для вашей коллекции...»

«Том, вы не поверите, но...»

Забавная штука: Я ВЕРЮ.

### Подсчитайте: решения, решения

То, что женщин здорово недооценивают на рынке, имело бы смысл... если бы это имело смысл. Но это бессмысленно. Это совершенное безумие. Потому что именно женщины в основном принимают решение о покупке как на работе, так и дома. Исследования, с которыми я сталкивался на протяжении многих лет, выявили следующие цифры:

В каждой категории главными подстрекателями к покупке большинства потребительских товаров являются женщины. Информация к размышлению:

- Общее количество потребительских покупок: 83%.
- Домашняя мебель: 94%.
- Туристические путевки: 92%.
- Новые дома: 91%.
- «Сделай сам» («обустройство дома»): 80%.
- потребительская электроника: 51%.
- машины: 60%.

(А в последней категории, «машины», женщины оказывают существенное влияние на 30% покупок, доводя свою власть до 90%.)

Та же схема работает в сфере услуг:

- Новые банковские счета: женщины принимают решение в 89% случаев.
- Здравоохранение: женщины принимают решение в 80% и ответственны за две трети расходов.

### Подсчитайте: покупатель, будь это... женщина

И так далее. Две трети работающих женщин в Соединенных Штатах и более 50% работающих жен обеспечивают большую часть семейного дохода. Американские женщины выписывают 80% всех чеков, оплачивают 61% всех счетов и владеют 53% всех акций. Женщины способствовали расцвету Взаимного Фонда... почти самостоятельно.

Женщины составляют 43% американцев с доходом в полмиллиона долларов и более; они в значительной степени влияют на 75% финансовых решений и принимают 29% таких решений самостоятельно.

Более того: между 1970 и 1998 средний доход мужчин поднялся на 0,6%, а средний доход женщин – на 63%. (Вот это да!)

Более того: в первой четверти 2000 года Интернетом пользовались больше женщины, чем мужчины; шесть из десяти новых веб-пользователей были женщины; и 83% из числа «подключенных» женщин играли главную роль при принятии семейных решений по вопросам здоровья, финансов и образования.



Инициаторами покупок большей части потребительских товаров являются женщины.







**У меня нет ни малейшего сомнения, что мужчины и женщины... разные.**

“ ”

**ВЕРНУТЬ  
ПЛАТЕЛЬЩИКУ**

Несколько недель спустя после одного из моих разговоров с WomenFuture – моей любимой группой – я получил электронное письмо от Шелли Рэй Норбек:

«Я зарабатываю на треть больше денег, чем мой муж. Я бы сказала, что у большинства моих подруг такая же ситуация. Кто-то должен вставать, вдыхать аромат кофе и долго целовать наши задницы перед тем, как продать нам что-либо! У нас есть деньги – и они никому не нужны!»

Все вышесказанное относится к женской (огромной) роли «руководителей отдела снабжения» для себя и своих семей. Но женщины также играют доминирующую роль в качестве настоящих профессиональных менеджеров по закупкам в корпорациях и/или агентов по снабжению. Сегодня они составляют более 50% менеджеров и агентов по закупкам. Их способности «в коммерческих тратах» также обусловили их большинство в отделах кадров, где они ответственны (среди прочего) за решения во благо сотрудников. И они же составляют более 50% корпоративных администраторов, обладающих огромным влиянием, когда речь идет о том, чтобы открывать (или нет) коммерческий кошелек.

Сложите вместе все вышесказанное, и результатом станет американская женская экономика, которая насчитывает более половины ВВП США. То есть примерно \$5 трлн. Исходя из этого, по словам одного остряка, можно составить следующий список:

- Третья по величине экономическая система Земли: американские мужчины.
- Вторая по величине экономическая система Земли: вся Япония.
- Самая обширная экономическая система Земли: американские женщины.

**Подсчитайте: марш 10 миллионов женщин**

Хотите услышать настоящий женский рёв? После многих лет битья головой о стеклянные корпоративные потолки они начали говорить... почти в унисон... ИДИТЕ К ЧЕРТУ. Разумеется, список Fortune 500 CEO тоже пополнился почитаемыми женскими именами, такими как Карли Фьорина из HP, или Энн Малкахи из Xerox, или Мэг Уитмен из eBay. Но самая яркая картина – это 10,1 миллион компаний, которыми вла-

деют женщины, в одних только США. На этих предприятиях работают 27,5 миллионов человек. (Другими словами, каждый из четырех работающих американцев.) На самом деле, в компаниях, которыми владеют женщины, в самой Америке работает больше сотрудников, чем в компаниях пресловутого списка Fortune 500 по всему миру.

(Счет на табло: Женщины, 1; Fortune 500, 0.)

В целом американские «женские» компании сегодня дают \$ 3,5 трлн совокупного годового дохода. Облечем это в подобающий контекст: доход от американских «женских» компаний превышает ВВП Германии!

(С ума сойти!)

Посмотрите на это теми же глазами, какими смотрю я вот уже шесть лет, и вы будете потрясены. Потрясены – и возмущены.

«Возмущены», потому что: в США женщины как покупатели, в профессиональном и частном смысле, несут больше половины всех расходов. И все же:

Финансово-консультационные фирмы... не понимают этого.

Здравоохранительные организации... не понимают этого.

Компьютерные компании... не понимают этого.

Автомобильные компании... не понимают этого.

Компании по производству мебели для дома (!) не понимают этого.

НИКТО ИЗ НИХ ЭТОГО НЕ ПОНИМАЕТ. (Во всяком случае, увы, похоже на то.)

## Она и Он: по ту сторону перевала

У меня нет ни малейшего сомнения в том, что мужчины и женщины равны. Но у меня также нет сомнений в том, что мужчины и женщины... *разные*.

И разница эта огромна. Что касается совершенства в бизнесе, то она сильно влияет на то, как мы создаем и распространяем товары и услуги и... впечатления.

Рассмотрим исследование гарвардского психолога Кэрол Джиллиган «Другим голосом»<sup>2</sup>. Вот краткое изложение ее блестящей и тщательно выполненной работы:

- Мужчины избегают ответственности и семьи. Женщины устанавливают контакты.
- Мужчины эгоцентричны. Женщины ориентированы на других.
- Мужчины ориентированы на права. Женщины – на ответственность.

Марта Барлетта в работе «Ориентируясь на женщин»<sup>3</sup> эхом вторит выводам Джиллиган:

● Мужчины видят перспективу «индивидуальной» (ключевое понятие – «я»). Женщины смотрят на жизнь с «групповой» точки зрения (ключевая часть – «мы»).

● Мужчины гордятся «уверенностью в своих силах». Женщины гордятся «совместными достижениями».

Барлетта делает выводы, показывающие, что корни этих отличий глубоко внутри:

● Зрение: мужчины видят главное. Женщины видят второстепенные детали.

● Слух: уровень шума, на котором женщины начинают испытывать дискомфорт, вдвое ниже мужского.

● Обоняние: женщины чувствительны к запахам. Мужчины маловосприимчивы.

● Осязание: осязание у самого чувствительного мужчины слабее, чем у самой нечувствительной женщины. (И это не преувеличение.)

● Ориентация на людей: к трехдневному возрасту девочки вдвое интенсивнее устанавливают зрительный контакт, чем мальчики.

Джуди Роузнер в книге «Секрет американской конкурентоспособности: женщины-управляющие»<sup>4</sup> формулирует эту громадную (да) разницу в отношении... языка: «Женщины говорят и слышат язык взаимосвязей и близости, а мужчины говорят на языке статуса и независимости. Мужчины общаются, чтобы получить информацию, закрепить свой статус и выказать независимость. Женщины общаются, чтобы установить отношения, спровоцировать взаимодействие, обменяться чувствами».



## ОСТАНОВИСЬ И ПОДУМАЙ

Пожалуйста. Не считайте эти заметки «интересными». (Хоть они и являются таковыми.) Пожалуйста.

Вместо этого подумайте, как они (фундаментально) влияют – или должны влиять – на в-с-е аспекты разработки вашей продукции и стратегии продвижения.

“ ”

## РАЗГОВАРИВАТЬ – ВАЖНО

Романистка и бывший обозреватель *New York Times* Анна Куиндлен: «Я хорошо понимаю себя, свои чувства и мысли, только поговорив об этом со своими подругами. Если проходит несколько дней без связи такого рода, я чувствую себя, как радиоприемник, работающий в пустой комнате».

Я делился этим замечанием с аудиториями, состоявшими из десятков тысяч мужчин, и неизменно задавал вопрос: «Можете ли вы себе представить – хоть на секунду – чтобы подобное исходило от мужчины?»

Мы все единомышленны: ни за что!

Вывод. Мы не хуже. И не лучше. Мы разные. И воздействие этой разницы на стратегию предприятия огромно. Или должно быть таковым.



### ОСТАНОВИСЬ И ПОДУМАЙ

Повторю: все сказанное здесь не призвано развлечь вас. (Хотя это и правда забавно.)

Суть в следующем: вы только представьте, как все это может повлиять на в-с-е аспекты разработки и доставки вашего продукта!



### КИНОШНУЮ КРОШКУ ОБИДЕЛИ

В начале 2003 г. один из главных голливудских продюсеров, женщина, сказала: «Каждый раз, когда пользуется успехом «женский фильм» – «Клуб первых жен», например – все киношный мир удивляется, и на этом все заканчивается. Но когда хитом становится «боевик», он тут же порождает дюжину безумных копий».



### ЧТЕНИЕ МЕЖДУ СТРОК (ПОЛА)

Я читаю много художественной литературы. Взявшись за эту тему, я стал обращать внимание на описания женщин, сделанные как мужчинами, так и женщинами-писателями. Словарь, которым пользуются мужчины, и словарь, употребляемый женщинами, абсолютно разные.

Женские описания тонкие и сложные. Но в 9 из 10 случаев с авторами-мужчинами, даже самыми почитаемыми, характеристика женщины – это мужская фантазия о ней. И когда описываемый женский персонаж – всеми уважаемый профессионал, она неизменно описывается мужскими терминами – как «жесткая», «со стальными глазами» и так далее. Уморительно.

Хелен Фишер в книге «Первый пол: Естественные таланты женщины и их влияние на мир»<sup>5</sup> интригующе добавляет: «Сценарии, написанные мужчинами, обычно прямолинейны, тогда как в произведениях женщин много конфликтов, кульминаций и финалов».

### Он говорил, она... слушала

Я иногда думаю: между нашими полами нет ничего общего! Вспомним чудесную книгу «Почему мужчины не умеют слушать, а женщины – ориентироваться по карте»<sup>6</sup> Барбары Пиз и Аллана Пиза. Эта книга просто не могла быть написана 25 лет назад, во времена новаторского исследования Джиллиган. Она основана не на анекдотах, а на последних данных нейробиологии; то есть, объяснение разницы базируется на точнейшей из наук.

Задумайтесь: «Для женщины очевидно, когда другая женщина расстроена... тогда как мужчина должен увидеть слезы, или приступ гнева, или ощутить пощечину, прежде чем догадается, что что-то вообще происходит. Как большая часть самок млекопитающих, женщины обладают намного более развитыми сенсорными навыками, чем мужчины».

Еще? «Женщина знает друзей, надежды, мечты, любовные увлечения, тайные опасения своих детей, их мысли, чувства... Мужчины смутно осознают, что в доме живут еще какие-то люди маленького роста».

Кому-то сказанное может показаться забавным. Кто-то посчитает это угрозой или даже оскорблением. Суть в следующем: это так, и биологические исследования это подтверждают. Мы просто-напросто никак не продвинулись в развитии с пещерных времен. В ту эпоху парни были либо дома, либо вне его. Мы вставали до рассвета и шли на охоту, а вечером возвращались и быстро засыпали. Мужчины, либо «подключены» на полную мощность... либо находятся в состоянии «покоя». Женщины, напротив, несут ответственность за защиту пещерной общины... 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Таким образом, женщины никогда не «выключаются»: в состоянии «покоя» они «подключены» на 90%.

«Как охотнику мужчине требовалось зрение, которое позволяло бы ему целиться по... мишеням на далеком расстоянии, – пишут Пизы. – Тогда как женщине нужны были глаза, охватывающие большое пространство, чтобы заметить хищника, крадущегося в ее гнездо. Вот почему современные мужчины без труда находят дорогу в отдаленный пивной бар, но никогда ничего не могут найти в холодильниках, тумбочках и шкафах.»

И еще: «Развитый женский слух имеет большое значение для того, что принято называть женской интуицией. Однако мужчинам не следует отчаиваться. У них зато отлично получается... имитировать звуки, издаваемые животными».

И еще немного от Пизов:

- «Женщины обожают разговаривать. Мужчины разговаривают молча, про себя.»
- «Женщины думают вслух. Они говорят, мужчинам кажется, что к ним придираются.»
- «Женщины уклончивы. Мужчины прямые.»
- «Женщины разговаривают эмоционально, мужчины буквально. Мужчины слушают, как статуи.»
- «Мальчикам нравятся предметы; девочкам нравятся люди.»
- «Мальчики соревнуются, девочки сотрудничают.»
- Мужчины терпеть не могут, когда они неправы. Мужчины скрывают свои эмоции.»

К этому пункту Пизы добавляют: «Расстроенная женщина, она эмоционально разговаривает с подругами; расстроенный же мужчина начинает разбирать двигатель».

### Почему женщины покупают

Женщины... другие. И неудивительно, что женщины покупают по... другим причинам. И практические последствия этого отличия для разработки продуктов, позиционирования, продвижения, распространения и услуг стоят... триллионы \$\$\$.

Главный редактор издательства Redwood Publications (выпускающего мегати-

ражные корпоративные издания) терпеливо объяснил мне, как состряпать сюжет, который привлечет бы мужчин... и/или женщин: мужчинам «нужны» (НУЖНЫ!) «сравнительные таблицы и графики». Женщинам нужно «связное повествование».

Марта Барлетта согласна с этим, в результате исследования, она сделала вывод, что женщины «целостны» и «зависят от контекста». В предисловии к какой-то истории она пишет: «Мужчины начинают с заголовка». («Только факты, мээм»). В то время как «женщины начинают с контекста». Во время «инициации покупки» мужчины изучают «факты и цифры», тогда как женщины «просят множество людей о помощи».

Фейт Попкорн, спец по определению тенденций, делает похожее наблюдение в своей книге «Щелчки»: «Мужчины и женщины общаются по-разному и делают покупки по разным причинам. ... Он просто хочет заключить сделку; она стремится завязать отношения. Где бы ни повстрчалась женщина, она устанавливает связь».

Нет более симуляционного исследователя поведения покупателей, чем Пако Андермилл. Вот зарисовка из его книги «Почему мы покупаем»: «Мужчины похожи на выжженные ядра. Они всегда быстрее проходят между рядами супермаркетов, и тратят меньше времени на обдумывание. Можно часто видеть, как мужчина в нетерпении пронесется через весь магазин к нужной ему секции, хватает что-то и сразу же готов это купить... Для мужчины игнорировать ценник – практически признак мужественности».

Джудит Тингли в книге «Продажа по половому признаку: Как продавать представителю противоположного пола» предлагает обзорную помощь женщины продавцу-мужчине. Мужчины-торговцы рассматриваются как «технически подкованные» и «напористые», они «переходят сразу к делу». Они часто «бесцеремонны», «высокомерны» и «невосприимчивы к нуждам женщины».

Значительные усилия IBM по продвижению товаров среди женщин – владелец компаний связан именно с этим. Робин Стернберг из IBM, решила, что в данные исследования «трудно поверить». Мужчины и женщины, замечает она, приобретают компьютеры на основании «разных критериев». Мужчины озабочены техническими особенностями; женщин больше интересуют отношения с продавцом. В мужском подходе нет ничего «неправильного». Но среди покупателей мужчин – меньшинство, а большую часть торговых залов разрабатывают мужчины и, фактически всегда, для мужчин. Сюда относятся автосалоны, магазины электроники, банки, врачебные кабинеты.

## Продажа «обстановки»: история моей жены

Моя жена, Сьюзан Сарджент, выпускает фирменную мебель по лицензии Lexington Industries. Я находился в Северной Каролине, когда в апреле 2002 года эта линия была запущена в продажу. Не знаю я до этого момента о замшелости мебельной отрасли в целом, сцена была бы уморительной. Продавцы в зале расписывали потенциальным покупателям технические достоинства. Тем временем специально нанятые женщины-консультанты говорили об «обстановке», «контексте» и даже «душе».

Вот как Lexington позиционировала новый брэнд Сьюзан Сарджент, явно первую «женскую» торговую марку в отрасли и, что еще интереснее, первый брэнд, нацеленный специально на покупательниц-профессионалок:

«Недооцененный потребитель Сьюзан Сарджент»

«Как писатель пишет роман, представляя себе какого-то определенного читателя, так и Сьюзан Сарджент отчетливо представляет себе своего потребителя. Занятая, творческая, некапризная, энергичная женщина-профессионал делает выбор в работе, в жизни и дома самостоятельно. Вполне вероятно, что она принимает до 90% решений о покупке мебели для дома. Ее время ограничено, она нетерпима к диктаторам дизайнера – и хочет более доступных, качественных, удобных, свежих и более ярких предметов обстановки, которые приятно купить. Ее вкусы авантюрные и эклектич-

“ ”

### РАЗГОВОРЫ О ПОКУПКАХ

В июне 2002г. в *Charleston Gazette* была напечатана статья под заголовком: «Шопинг: кошмар для парня или воплощение девичьей мечты?» Мальчики считают, писала газета, «купил – и свободен». Для девочек же это означает «тусоваться и приятно проводить время». Ученик средней школы Антон Хьюз, выразился так: «Женщинам нравится сам процесс чего бы то ни было, а мужчины предпочитают поскорее достичь результата».

“ ”

### (НОВЫЙ) БОТИНОК ВПОРУ

Джон Хоук, дизайнер Nike, процитированный в журнале *Fast Company*: «Женщинам было неудобно в наших магазинах [Niketown]. Я задумался о том, где им было бы комфортнее – скорее всего, у себя дома. В [первом] магазине NIKEGoddess более домашняя атмосфера. Я хотел, чтобы там стояла мебель, а не конструкции. Также мне не хотелось, чтобы он был девчоночьим».

!

### ГЛУПЫЙ ХОД: КОРОЛЬ БЛОКИРУЕТ ФЕРЗЯ

Мой коллега Стив Фарбер хорошо знает мою страсть к рыночным возможностям женщин. В апреле 2002 я получил от него письмо. Он сообщил о результатах поиска в Google, где набрал вначале: «Клиент-король», а затем: «Клиент-королева».

Результаты:

«Клиент-король»: 4440.

«Клиент-королева»: 29.



### ПРОБЕЛ В КНИГАХ

**ВОПРОС.** Почему «ЕВАлюция» и «Ориентируясь на женщин» Марты Барлетта – почти единственные книги на эту тему?

Сходите в ваш местный филиал Borders или Barnes&Noble. На полках, переполненных книгами о бизнесе, найдется 25, а может, и вдвое больше, о 6-Сигма или еще какой-нибудь версии «стандарта качества». И все же я уверен... **СОВЕРШЕННО ТОЧНО...** что «проблема маркетинга для женщин» **НАМНОГО ШИРЕ**, чем «стандарты качества».



### ИЗ УСТ В УСТА? ПОДСЧИТАЙТЕ!

А может быть, брэндинг вообще... женское дело.

Следствия этого для общего рыночного позиционирования брэнда потрясают.

Совсем немножко цифр в поддержку. Один крупный биржевой маклер сказал мне, что ориентирует свои приемы на женщин – и с большим успехом. Помешанный на исследованиях, он говорит, что клиент-мужчина в среднем рекомендует его 2,6 другим людям. Женщины же рекомендуют его в среднем 21 человеку. Да: две целых шесть десятых к двадцати одному.

С ума сойти!

**2,6** против

**21**

ны. Ее недооценили как преимущественного потребителя домашней мебели, тем самым оставив в рынке потребителей мебели очевидную, зияющую брешь.

Дом деловой женщины – это незавершенное производство. По мере развития ее карьеры, личного роста, семьи и разнообразных интересов ее домашний интерьер отражает широту ее индивидуального стиля. Она не серая мышка. Она креативна. Она ищет вещи, которые согласуются с ее креативностью, и в то же время в сочетании выглядят современно и удобно для жизни. Дом похож на сад: мы лелеем его, усаживаем яркими цветами и хотим, чтобы он разрастался с каждым сезоном и годом. Своим дизайном Сарджент предоставляет своей покупательнице инструменты для украшения ее домашнего ландшафта в современном и привлекательном стиле. Она завязывает отношения со своими клиентками, приглашая их посмотреть на мир ее глазами. Эта современная женщина не просто покупает мебель. Она выстраивает свой собственный яркий микроклимат, шаг за шагом, развиваясь и сверяя записи со Сьюзан Сарджент».

Ничего себе история. (Ну, разумеется, я настроен предвзято.)

*Вопрос:* могла ли быть подобная речь произнесена мужчиной, и для мужчин?

*Ответ:* нет.

*Вывод:* покупатели – разные, и обращаться к ним следует по-разному.

### Пакет Попкорн(а): женщины – члены общества

Прочтите эту книгу. А еще лучше, выучите ее наизусть. Название: «ЕВАлюция: восемь истин о продвижении для женщин»<sup>10</sup>.

Авторы: мой друг и специалист по новым тенденциям Фейт Попкорн (она была на судьбоносной встрече в 1996 году) и ее креативный директор Лиз Мэриголд.

Восемь грандиозных идей для привлечения постоянных клиентов Евы. Я вкратце остановлюсь на одной, чтобы дать вам почувствовать вкус содержимого.

*Истина №1: Связь ваших клиенток друг с другом связывает их с вашим брэндом.* «Склонность устанавливать связи проявляется в женщинах рано, – пишут Попкорн и Мэриголд. – Когда девочку спрашивают: «Как дела в школе?», она рассказывает матери все подробности, а мальчик частенько бросает одно слово: «Нормально».

На своих семинарах после показа слайда с цитатой об истоках женской склонности к налаживанию связей я всегда задаю один и тот же вопрос: «Есть ли в этом зале хоть один человек, кто не согласен с этим описанием?» Я выдерживаю долгую паузу, давая людям возможность возразить. И пока не услышал ни единого возражения.

К каждой из восьми «истин» Попкорн и Мэриголд предлагают советы потенциальным клиентам. Возьмем ту же склонность к налаживанию связей: «Что, если American Express предпринял заранее согласованную попытку соединить женщин, чьи дети выросли и покинули дом, с помощью Интернета и других программ, предназначенных помочь им вновь вступить в ряды служащих после приобретения современных необходимых для работы навыков?»

Действительно. Что, если бы компании сделали это? Более того: ПОЧЕМУ БЫ, ЧЕРТ ВОЗЬМИ, ИМ ЭТОГО НЕ СДЕЛАТЬ? (СТАВКА – ТРИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ.)

Итог, по Попкорн и Мэриголд: «Женщины не покупают брэнд. Они присоединяются к ним».

### Кейсы: любимые байки Фейт... и парочка моих собственных

Уже многие годы люди просят меня привести примеры компаний, которые все понимают правильно. И уже многие годы ответ один: У МЕНЯ ИХ НЕТ.

Вообще-то мы, похоже, приближаемся к первому порогу. Некоторые компании предпринимают кое-что, чтобы использовать эту огромную возможность. Мне этого мало, это не полная переориентация, да ну и что с того. Я воспользуюсь тем, что имеется.



## Вот это да! Низвергнута еще одна мужская икона!

*Jiffy Lube.* «По мужским меркам, – пишут Попкорн и Мэриголд, – Jiffy Lube делала все, чтобы быстро и качественно обслуживать клиентов. Но с женской точки зрения, атмосфера «давайте быстро исправим это, о чем тут говорить» совсем не вдохновляет». Новая Jiffy Lube... стратегически... работает над тем, чтобы изменить ситуацию. Исходное условие – это, как пишут Попкорн и Мэриголд, «контроль над окружающей ее (женщину) атмосферой. Удобство обстановки при обслуживании. Уверенность в том, что ее машину обслужат, как следует. Уважение к ее уму и способностям.»

*Lowe's.* «Разразилась война за доллар в сфере домашнего обустройства, – пишет Forbes.com, – и, обороняясь, Lowe's победила Home Depot. Не секрет, как: приманивая женщин.» (Кто бы мог подумать!?! «Сделай сам»?!)

«Home Depot, – продолжает Forbes.com, – все еще, в известной степени, мужская сеть. Но женщины, согласно исследованиям Lowe's, – инициаторы около 80% покупок, когда речь идет об обустройстве дома, особенно когда дело касается заказов на крупные суммы – кухонной мебели или отделки ванных комнат. «Не поймите меня неправильно, но женщины намного разборчивее мужчин», – говорит CEO Роберт Тиллман, 59 лет, долгое время работающий в Lowe's.»

Вот это да! Низвергнута еще одна мужская икона! магазины Ремонтно-строительных материалов! Так держать, Lowe's!

*Mattel.* Заголовок в Wall Street Journal, апрель 2002: «Mattel нашла нетронутый рынок для кубиков: маленькие девочки». «В прошлом году более 90% наборов LEGO было куплено для мальчиков, пишет Journal. – Mattel говорит, что Ello – соединяющиеся друг с другом кубики, шарики, треугольники, цветочки и палочки в пастельных тонах и с округленными углами – выйдет за рамки обычного представления об игре в LEGO.»

(Так неужто LEGO, такая искушенная компания, не догадалась, что девочки не покупают ее продукт? Я сомневаюсь, что парни из LEGO были настолько тупыми. Моя догадка: они решили, что LEGO – «для мальчиков» – и успокоились.)



### ВОЛШЕБНЫЕ СЛОВА

Вот четыре ключевых слова: Контроль. Удобство. Уверенность. Уважение.

Особенно последнее. В каждой беседе с женщинами на тему, имеющую отношение к проблеме ... здравоохранение, финансы, недвижимость, уход за машиной... слово «уважение» всплывает постоянно. Вновь и вновь.



### ПОБЕДА!

У Nike тоже неплохо получается ее (женская) программа. Цитата из *Fast Company*: «Дарси Уинслоу – ведущая фигура в NikeGoddess, чьей главной целью является раз и навсегда изменить ситуацию, когда женщинам продают, разрабатывают для них и одежду с высоким уровнем тестостерона.»

## МИРОВЫЕ ГАЛА-ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Большая часть моих мыслей о женском вопросе и исследований по этому поводу относятся к развитому Западнему миру.

Но я обнаружил, что моя «импровизация на тему» переводится... очень неплохо.

Случай в подтверждение.

Самолет приземлился в Куала-Лумпуре. За 18 часов до того я целый день проводил семинар. Был конец 1998 года, и я оттачивал свой сольный номер о женщинах уже не один год.

Но сейчас я был в Азии, вдобавок на территории, где большинство населения – мусульмане. Я решил, что среди участников семинара будет от силы 10% женщин.

Так следует ли мне из уважения опустить главу о женщинах?

Решил все-таки этого не делать. И очень счастлив, что не сделал. Я, конечно, прошелся наждачной бумагой, удалив кое-что в нескольких местах. Но такой сердечный прием, какой я получил от меньшинства в этой аудитории, мне редко доводилось видеть. Почти каждая женщина подошла ко мне и поблагодарила за предоставленное им право голоса.

Изменил ли я мир в тот день? Нет. Или не намного. Но мое намерение высказываться по этому поводу прямо, не скрывая своих чувств, независимо от географических координат – только окрепло.

*Tomboy Tools.* Tomboy Tools – это инструменты, которые меньше и легче, чем стандартные (то есть мужские). Что столь же важно, их продвигают, распространяя в стиле «пикников с едой в пластиковых контейнерах».

*Procter&Gamble.* Заглавная статья в Advertising Age, июнь 2002: «Новая версия Crest создана для женщин». Продукт: Crest Rejuvenating Effects<sup>11</sup>. Руководящая группа: команда «девчонок у руля». Прошла рекламная кампания стоимостью в 50 миллионов долларов. Изменилась упаковка. Изменились и показатели.

Прекрасные истории, все! И все-таки, возьмем хотя бы последний пример: почему, ну почему, в 2002 году тот факт, что первейший производитель потребительских товаров сделал что-то «особенное», чтобы понравиться женщинам, воспринимается как «новость»? Я еще мог бы понять, почему на эту вечеринку опоздали другие компании (IBM, например). Но P&G? P&G, чьи товары, так очевидно, вписываются в традиционную область, где женщины доминируют. И почему была инициирована только одна эта акция? Почему P&G... не перестроит полностью свое предприятие... чтобы сосредоточиться на покупательнице? Почему?

## «Привет, финансы!»: господа, знакомьтесь, ваши клиенты

Как было сказано, женщины частично ответственны за практически все потребительские финансовые решения, и почти треть таких решений принимают самостоятельно.

Так ... как поживают эти «ветреные» женщины? ЛУЧШЕ, ЧЕМ МУЖЧИНЫ. НЕИЗМЕННО ЛУЧШЕ. И в частности... они неизменно менее «ветрены», чем мужчины.

«Женщины превосходят мужчин в искусстве инвестирования» гласит заголовок статьи в *Miami Herald* об исследовании профессоров Терранса Одина и Брэда Барбера Университета Калифорнии. Результаты показали, что женщины оказались лучшими инвесторами, чем мужчины. Причина: мужчины обычно то увлекаются биржей, то остывают; им слишком нравится «играть». Женщины выбирают более тщательно. Их цель – обеспечить стабильное будущее своей семьи.

К слову о расчете, рассмотрим замечание Джейн Брайант Куинн в *Newsweek*: «Почему столько разговоров о женщинах и их предполагаемой нехватке инвесторских способностей? По-моему, намного более серьезная проблема – это спекуляция с единственной целью поскорее «нажать на курок», обычно характерная для мужчин. Это парни, чьи семейные сбережения сдохли вместе dot.com'ами. Представьте себе список их финансовых ошибок. 1. Стрелять с бедра. 2. Вести торговлю на средства, превышающие сумму на счете. 3. Верить, что они умнее рынка. 4. Думать мышкой, а не мозгами. 5. Хвалить свою гениальность, когда акции начинают расти... 6. Скрывать свои ошибки от жён».

Данные о клубах Национальной Ассоциации Инвесторов за 1997год:

- Чисто женские клубы: 17,9%
- Смешанные клубы: 17,3%
- Чисто мужские клубы: 15,6%

В 2000 году Value Line опубликовала данные по клубам инвесторов в каждом штате (Почему всего 49: Вермонт и Мэйн не включены, но участвует Округ Колумбия.):

- Чисто женские: 22
- Смешанные: 19
- Чисто мужские: 8

**Вывод:** женщины принимают большую часть решений об инвестировании. Женщины как инвесторы лучше, чем мужчины. Что и требовалось доказать.

Почему же тогда большинство компаний, предоставляющих финансовые услуги, к женщинам до сих пор «относятся, как к д...»? (Это нечестно. К женщинам не «относятся как к д...». Их... игнорируют. И это намного хуже, чем когда к тебе относятся, как к дерьму!)

## Инвестиционный бизнес, в котором женщин оценили бы

Вот несколько примеров из статьи в San Jose Mercury News за лето 2002, иллюстрирующих попытки финансовых фирм внедриться на огромный женский рынок.

**Citigroup.** В октябре 2001 «Citicorp произвел на свет Women&Co. ... в область ее деятельности входило оказание услуг женщинам до 55 лет, желающим вложить \$100000».

**Wells Fargo.** В июне 2002 «Wells Fargo Bank ассигновал дополнительные \$5 млрд на свою программу «Ссуды для женщин». Это прибавка к \$10 млрд, уже определенным на программу ранее. Также, Wells стал одним из спонсоров мероприятий, организованных Национальной Ассоциацией женщин, владеющих собственными предприятиями.

**Merrill Lynch.** Merrill Lynch учредила «в этом году многонациональную группу по развитию бизнеса с целью помочь женщинам и этническим инвесторам. Она будет организовывать форумы, где женщины-инвесторы смогут учиться и объединиться».

**Charles Schwab.** Charles Schwab продвигает программу «Женщины, инвестирующие сегодня». Это образовательный курс, включающий «занятия с женщинами-учителями».

**Cents&Sensibility.** Финансовые планистки Эрин Дж. Кинчлоу и Шерон А. Аймайда сделали «в середине 2000 года подтяжку» своей стратегии, «чтобы больше понравиться женщинам, составляющим три четверти их клиентуры. Они начали с нового названия – Cents&Sensibility, игры с названием одного из романов Джейн Остен<sup>12</sup>. Атмосферу обеспечивают и журналы в приемной (выпуск People, посвященный церемонии награждения премией Оскар, а не какой-нибудь Forbes или Fortune), и декор офиса (картины в импрессионистском духе, а не графики исторического развития биржевой деятельности). Но самое важное они тратят больше времени на беседы с женщинами о том, чего те хотят достичь с помощью своих денег – сэжжем, отложить на учебу в колледже или помочь семье – а не о том, как они будут наращивать капитал. Например, их женские сессии «изменились с довольно аналитического семинара «мужского» типа, с кучей фактов, на нечто, что начинается в сердце и заканчивается цифрами», – говорит Кинчлоу».

Хорошая новость: такие случаи действительно происходят. Теперь в моем длинном списке не так уж недостает историй о компаниях, которые «правильно все понимают». Или, по крайней мере, задумываются о том, чтобы пытаться понимать правильно.

Плохая новость: пока нет ни единого случая, чтобы компания, кроме разве что Cents & Sensibility, которая целенаправленно сделала бы шаг к... переориентации всей структуры бизнеса... на служение интересам женщин.

### НЕЛЕГКИЙ ЯЗЫК

Розанна Хертц, председатель Программы по изучению женских проблем в Колледже Уэллесли, о советниках по инвестициям: «У меня такое ощущение, что они меня никогда не понимали и уже не поймут. Они говорят на мужском языке. Что-то вроде «Насколько вы предрасположены к риску?» Это не тот язык, на котором думаю я».

## Девушки – больше не «ниша»

Чтобы внедриться на женский рынок, не нужно идти в магазин «Все для вечеринки», покупать тысячу воздушных шариков, наполнять их гелием, запускать их в небо и провозглашать, что сегодня такая-то компания объявляет начало «Года Женщины».

То, о чем я говорю (НЕ ОШИБИТЕСЬ), – это... пересмотр представления о всем бизнесе. Наём сотрудников. Продвижения. Организационная структура. Бизнес-процессы. Разработка продуктов. Маркетинг. Брэндинг. Культура. Лидерство. Все.

Марта Барлетта согласна. АБСОЛЮТНО. В последней главе своей книги «Ориенти-



### МОИ ДВА ЦЕНТА

Пример Cents&Sensibility – выдающийся. Изменилось название компании. Изменился внешний вид. Изменился и сюжет... от концентрации на цифрах, инструментах и немедленных результатах... к концентрации на долгосрочных целях.



### С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТАЛАНТА

Примечание (снова): проблема женщин как первичного рынка для любых товаров и услуг – это только половина вопроса (ОЧЕНЬ ВАЖНОГО ВОПРОСА).

См. Главу 21 про вторую часть уравнения – женщины как самый эффект(ив)ный талант в новой экономике.

Сложите обе части вместе – что получается? Хелен Фишер, автор книги «Первый пол: Естественные таланты женщин и их влияние на мир», прекрасно обобщила эту проблему:

«ЗАВТРА ПРИНАДЛЕЖИТ ЖЕНЩИНАМ».





## ВЕЛИКОЛЕПНАЯ ДЕСЯТКА?

На недавней встрече я избавился от остатков своей инженерной немногословности и предложил грандиозный финал для своей «арии» о женских возможностях.

Мои... десять заповедей:

1. Мужчины и женщины разные.

2. Очень разные.

3. **ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ.**

4. У мужчин и женщин нет ничего общего.

5. **ЖЕНЩИНЫ ПОКУПАЮТ ВСЕ.**

6. Мужчины (ВСЕ ЕЩЕ) несут ответственность.

7. **МУЖЧИНЫ... БЕЗНАДЕЖНО, НИЧЕГОШЕНЬКИ НЕ ПОНИМАЮТ В ЖЕНЩИНАХ.**

8. Женский рынок = возможность №1.

9. **И БЕЗ ГЛУПОСТЕЙ.**



## «ПОВОРАЧИВАЙ ОБРАТНО, ТОМ?»

Я никогда не хотел быть генеральным директором. Почему? Слишком это трудно.

Но у меня чешутся руки, как только я задумываюсь об этой «женской штуке».

Я бы очень хотел (ОЧЕНЬ!) побыть CEO крупной финансовой корпорации... в течение ровно 60 месяцев. Я бы взял предприятие, влез бы в каждый его закуток и перенаправил бы его стратегию... на 179,5°... на курс разработки, маркетинга и дистрибуции для женщин.

Для начинающих: гарантирую, что в конце этих 60 месяцев 11 из 20 членов моего совета директоров и 13 из 20 членов исполнительного комитета были бы... женщины.

руясь на женщин» она разместила «Заметки для руководителей». Вот ее аргументы:

1. Женщины – не «ниша». Так что вычеркните их из списка «особых рынков».

2. Конкуренты начинают улавливать суть. Nike. Nokia. Wachovia. Ford. Harley-Davidson. Jiffy Lube. Charles Schwab. Citigroup. Aetna.

3. Если вы «окупили пальцы в воду», почему вы думаете, что получится сильный всплеск?

4. Прорывайтесь сквозь стены корпоративного застоя. Необходимо поставить на кон... все предприятие в целом... чтобы реализовать эту великолепную возможность.

5. Если вам удалось ее схватить, не упускайте ее. Женщины: их трудно убедить, но если вы их убедили, они будут вам верны.

6. **ЖЕНЩИНЫ – ЭТО НАДОЛГО!** Это... главная игра.

## ЦВЕТА РАДУГИ

Женщины как целевая аудитория – не единственные, кто остается почти нетронутым сегментом рынка. Пока маркетологи жонглируют демографическими данными на вторичном уровне, они часто упускают главное.

Я столкнулся с «женским вопросом» внезапно и был ошарашен. Я не стал производить «стратегических анализов». Просто молча уступил Хетер Шульц, тогдашнему президенту моей тренинговой компании, и без особого энтузиазма согласился пойти на ту судьбоносную встречу в декабре 1996 года.

Ее тема могла бы быть другой. К примеру, я мог бы заинтересоваться проблемой рынка испаноговорящих. В ближайшие десять лет население США в целом вырастет на 10%, а испаноязычное население Америки увеличится на 40%.

Маркетолог смотрит на цифры и представляет себе программу для испаноязычных леворуких мальчиков-подростков, или что-то вроде того. В каком-то смысле такая тонкая дифференциация обязывает. Но мы рискуем не заметить более серьезный вопрос: придаем ли мы хоть какое-то значение испаноговорящим в рамках общего обещания брэнда?

В любом случае, я не всемогущ. В свой совершенный мир я бы включил сногшибательные главы о сегментах испаноязычных американцев, чернокожего населения (14% всех американцев) и сегменте «зеленых». Но это подождет до другого раза. Но есть еще одна «демографическая» группа, на которую я обращаю внимание. См. Главу 14 на тему «Бумеры: золотое дно».

## Нехватка гуру

Я терпеть не могу выражение «гуру маркетинга», но если это выражение имеет хоть какую-то силу, тогда я, пожалуй, являюсь таковым. Нас, счастливыхчиков, оказавшихся на переднем крае, человек 20. Сколько их на других уровнях, не знаю. Но в одном я уверен: гуру маркетинга женского рода очень мало. А еще кое в чем я уверен даже больше: ни один гуру-мужчина, кроме меня, не фокусировал внимания – в каком бы то ни было виде – на «женском вопросе». Не хочу сказать, что горжусь этим. (Хотя, если быть абсолютно честным, горжусь.) Я хочу сказать, что сбит с толку: **ПОЧЕМУ БОЛЬШЕ НИКТО... ИЗ ВСЕХ ЭТИХ УЖАСНО УМНЫХ ПАРНЕЙ... НЕ УВИДЕЛ ЭТУ ОГРОМНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ?** (Или даже не написал об этом буквально ни одного слова?)

Почему? Почему? Почему?

Что ж, я исполнен решимости. Я намерен дать толчок «женскому вопросу». И собираюсь по пути обидеть нескольких человек. (Я УЖЕ ОБИДЕЛ... МНОГИХ ЛЮДЕЙ. И ЛИШИЛСЯ ЧАСТИ СВОЕГО БИЗНЕСА: «ДА НЕ ОБРАЩАЙ ВНИМАНИЯ, ОН ПРОСТО ПЫТАЕТСЯ УЛОЖИТЬ НАС НАПОВАЛ СВОИМ ЧЕРТОВЫМ «ЖЕНСКИМ ВОПРОСОМ».) Но я все-таки буду говорить об этом... уважаемые умственно неполноценные коллеги-руководители... поскольку... по словам грабителя банков Уилли Саттона... «Вот где лежат деньги». Деньги, которые принесет разработка товаров, услуг и впечатлений, служащих женщинам и уважающих их, в любой области: от автомобилей до здравоохранения, от финансовых услуг до информационных технологий, от гостиничного бизнеса до... газонокосилок.

## Поездка в Китай, или Услышь мой крик

Никсон поехал в Китай. Только старый борец с коммунизмом мог повернуть такое. Я – более молодой член этой лиги. Старый белый мужчина (СБМ). Две ходки во Вьетнам. Ругаюсь, как матрос. Мужик мужиком. И все-таки я накрепко увяз в этом... женском вопросе.

Что привело меня к потрясающим встречам с потрясающими женщинами.

● Супер-звезда СМИ Линда Эллерби, одна из моих постоянных героинь, подошла ко мне на приеме после Пятой всемирной телеконференции по урокам лидерства, величайшего шоу в своем роде на земле. Линда была ведущей шоу, и в нем участвовали трое СБМ: Кен Бланчард и Стивен Коуви, обоим за 60, и молодой Том Питерс, в то время 58 лет. Линда – самая-неприступная-девица-всех-времен-и-народов – не только обняла меня, но даже расплакалась. ПОЧЕМУ? «Спасибо, спасибо за то, что вы занимаетесь женским вопросом, – сказала она. – Дело в том, что это исходит именно от вас.»

● Август 2000, после своей речи в Гонконге на встрече топ-менеджеров из SC Johnson, производителя потребительских товаров, я направился на улицу, чтобы пройтись по знаменитым магазинам этого города. Когда я подошел к двери гостиницы, элегантная бизнес-леди подошла ко мне и стала бурно благодарить за мое внимание к «женскому вопросу». Она сказала, что является, если я правильно помню, первой работающей матерью, которую ее компания продвинула до поста вице-президента. И сказав то, что я сказал на том собрании, я выразил ее достижениям «публичное признание» уважаемого СБМ.

Короче говоря, я был в шоке. От всех невероятных историй. От жестких, холодных фактов. От масштабов этой возможности. Оттого, до какой степени мы (под «нами» я имею в виду мужчин) пренебрегаем ею. Оттого, насколько эмоциональной была реакция практичных, преуспевающих деловых женщин на мои выступления.

Эх, какое же удовольствие я получаю, занимаясь этим вопросом! Я намереваюсь и дальше втыкать иголки в СБМ как можно чаще, глубже и больше! Просто умора, как они корчатся! (А некоторые краснеют от гнева, как свеклы.) И я знаю, что ... для тех, кто сможет перестать корчиться, для тех, кто сможет сдержать свой тщеславный гнев... совокупное вознаграждение будет исчисляться в... да-да... ТРИЛЛИОНАХ \$\$\$.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

*Сделка*    *Отношения*

*«Покутка» брендов*    «Присоединение» к бренду

*Равенство женщин: вопрос морали*    Равенство женщин: возможность!

*Снисходительность к женщинам*    Прислуживание женщинам

*Женщины повсюду покупают (а мужчины игнорируют этот факт)*    Женщины повсюду покупают (и мужчины принимают этот факт как данность)

*Женщины тратят деньги мужчин*    Женщины тратят собственные деньги

*Женщины – «особый рынок»*    Женщины и есть рынок!

*«Мероприятия» на женском рынке*    Стратегия – женский рынок

*Разрабатывают товары мужчины и, разумеется, для мужчин*    Разрабатывают мужчины и женщины, при этом думая о женщине

*Над женщинами «стеклянный потолок»*    У женщин свои офисы



## ПЕРЕРЫВ НА ПОСЕЩЕНИЕ ДАМСКОЙ КОМНАТЫ


Мне выпала честь выступить с ключевой речью на собрании Американского института архитектуры в 2002 году. Я также испытал удовольствие, устроив аудитории головомойку по поводу... женского вопроса. В частности, я дал собравшимся (мужчинам) один практический совет.

Инструкции:

1. Купите билет на симфонический оркестр... начало концерта в 7:30 вечера.
2. Выпейте три больших бутылки воды между 5 и 7 часами.
3. Наденьте женское платье.
4. В перерыве по стойте в очереди в дамскую комнату.
5. Переминайтесь с ноги на ногу.
6. И, э-э-э...
7. Осознайте, какой вы жалкий человек.
8. Вернитесь в зал, схватите микрофон и извинитесь... публично... перед всеми женщинами в зале.

Сходите на симфонию. На пьесу. На балет. Куда угодно. В антракте: никакой очереди, никаких проблем! У женской уборной: очередь, похоже, тянется на полздания.

Пойдем ли «мы» когда-нибудь? Почему-то... боюсь, что нет.



**14.** Тенденции стоимостью  
в триллионы \$\$\$ II:  
«бумеры»<sup>1</sup>: золотое дно

## **! Цветные правила...**

- **Откажитесь от: «от 18 до 44, тупица!» Примите: «от 18 до 44 – это тупо, тупица!»**
- **«Эта идея «впечатлительных детей» и «отсталых маразматиков» – немного больше, чем просто сказка, лоск Мэдисон Авеню на голливудском культе молодежи.»**
- **Я ЕЩЕ И НЕ НАЧИНАЛ ТРАТИТЬ!**
- **«Рынок пожилых людей – доминирующий сегмент в американской экономике, и они совершают большую часть трат практически в любой категории товаров.»**
- **Посмотрите на цифры: если группа контролирует подавляющую часть благосостояния и собственного дохода, тогда... это и есть рынок.**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Нас все еще держит в плену «фетиш юности». Мы ориентируем большую часть деятельности ... маркетинг, разработку продуктов, даже стратегию... на вожделенную группу 18-44-летних. Мы неверно полагаем, что более старшие потребители – застойный сегмент, к которому не найти подхода... и таким образом упускаем огромную возможность. Но нам пора понять, что число тех, кому 50 и более лет неуклонно растет. И чтобы обслуживать этот сегмент, мы должны... полностью переориентировать свои компании.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Поток новых товаров для потребителей в возрасте, желающих не «сдаваться» старости... а, скорее, достойно встретить и преодолеть ее.

Разработка новых подходов в маркетинге, принимающих во внимание особые нужды и быстрорастущее благосостояние «бумеров» 50 лет и старше, осуществляемая людьми, которые не молятся у алтаря молодости...

Возникновение предприятий, которые... стратегически переориентируют... всю свою организацию на обслуживание части населения, переосмысляющих само значение слова «старый».

Понимание компаниями всех мастей того факта, что «бумеры» – это больше, чем ниша. Они... это гигантский погреб... где спрятан клад.





### НЕВЕРОЯТНАЯ ВЕЩЬ ПО ПОВОДУ ЧЛЕНСТВА

IHRSA прислала мне кипу материалов по истории вопроса. Я был ошеломлен... одной подборкой данных статистики.

Между 1987 и 1997 годами количество членов клубов IHRSA выросло на 27% от общего количества 18-34-летних. В категории от 35 до 54 количество вступивших в клубы возросло на 103%.

А что же те, кому 54 и больше? Количество членов увеличилось на 123%.

Речь идет об изрядной цифре!



### ТЕЗИС «ЗРЕЛОСТИ»

Этот сегмент «бумеров» – тенденция столь же мощная, как и женский сегмент.

Однако, хотя я и характерный пример сегмента «бумеров», он не привлекал моего внимания до недавнего времени. Поэтому эта глава будет довольно короткой. Я потратил более шести лет на изучение «женского вопроса» и собрал тонну данных и еще тонну историй на эту тему (см. Главу 13). С «вопросом старых маразматиков» ситуация другая.

Но я попытаюсь изложить эту... скудную главу с той же СТРАСТЬЮ, что и предыдущую главу «Тенденции стоимостью в триллионы долларов». Потому что рыночных возможностей здесь не меньше.

**ПОВЕРЬТЕ.**

### Безумие «мясного рынка»

В 2001 году я имел честь выступить с речью на заседании Международной Ассоциации спортивных и оздоровительных клубов (IHRSA).

Немного предыстории. Еще с детских лет я постоянно борюсь с лишним весом. И вот в течение лет шести борьба проходит с скромным успехом. Но вот я в Сан-Франциско, перед несколькими тысячами владельцев и управляющих оздоровительных клубов. Таких стройных. Таких подтянутых. Таких подвижных. И: таких раздражающих! (Ни одна мужская талия не превышала 32 дюймов... или мне так казалось.)

В какой-то момент я стал разглаживать о крупнейшей тенденции, ожидающей их отрасль в ближайшее время. Я поведал им о множественных удивительных данных статистики (как ни странно, их статистики) по поводу демографического цунами, обрушивающегося на них. Затем режиссер освещения (я договорился с ним заранее) навел прожектор на мою несколько не истощенную физиономию. И я взревел:

**«УЗРИТЕ ... тело вашего будущего.**

**Любите меня! Любите мой... кошелек».**

Кто-то засмеялся. Кто-то нахмурился. Неважно. Я БЫЛ ПРАВ.

Эти типы из спортивных клубов любят обслуживать людей с молодыми, стройными телами. И все же именно такие, как я – не такие молодые и стройные, но гораздо более целеустремленные – воплощают реальный рыночный рост для их исторически помешанного на молодежи бизнеса.

Несмотря на свой солидный возраст, я очень даже люблю обращать внимание на привлекательных представительниц противоположного пола. Однако мне не хочется... пыхтеть на тренажерах... в обстановке, созданной для молодых людей-машин.

Оздоровительные клубы придуманы, или ориентированы, не для таких людей, как я. Но почему? Они что, не любят деньги?

### Переиначить мантру маркетинга

Америка любит молодежь! И более того: маркетологи любят молодежь!

Скрыто, если не явно, они ориентируют почти все возможные товары или услуги... на то, чтобы «поймать» подростков и молодых людей и удержать этих клиентов навечно».

Отсюда мантра маркетинга (единственная мантра): «От 18 до 44, тупица!»

Какая несусветная чушь!

У меня предложение. Нет... ПРИКАЗ.

Откажитесь от «От 18 до 44, тупица!»

Примите: «18-44 – это тупо, тупица!»

«Мы» становимся старше. НАС МНОГО. Население индустриализированного мира стареет. БЫСТРО. И значение слов «старше» и «стареть» меняется. РАДИКАЛЬНО. Обзор моих аргументов в этой главе:

1. «Новых пожилых людей» очень много. (В Соединенных Штатах «бумеров» – тех, кто родился между 1946 и 1964 годами – около 80 миллионов человек)
2. Они (мы) умопомрачительно богаты.
3. У них (нас) впереди еще много плодотворных, ничем не обремененных, «диких» лет.
4. Они (мы) привыкли к хорошему обслуживанию коммерческими предприятиями.
5. Их (нас) коммерческие предприятия теперь обслуживают плохо. (Чем старше мы становимся, тем, похоже, стабильнее предприятия стараются их/нас избегать.)

Эта тенденция сильна. И такой же должна быть наша реакция на нее.

## Старая как мир запретная тема «старости»

«Власть возраста будет править в XXI веке, – пишет Кен Дихтвальд в книге «Власть возраста: как новые старики будут главенствовать в XXI веке»<sup>2</sup>, – а.., мы прискорбно не подготовлены.» «Прискорбно не подготовлены». Позволю себе не согласиться с этим. Не то чтобы мы были «не подготовлены». Нам просто... ПОХОЖЕ, АБСОЛЮТНО НАПЛЕВАТЬ.

Это – эмоциональный язык. Но я не представляю, как сухие, логичные факты по этому вопросу могут привести к какому-либо иному выводу.

Я спросил у Кена, почему он решил, что люди уделяют такой огромной проблеме так мало внимания. Его довод: мы так помешаны на молодости, что брезгуем самой мыслью о старении. Старение, на самом деле, угрожающе близко к... запретной теме.

Прекрасно. Но если о проблеме не говорить, она не исчезнет. А если вы сегодня занимаетесь бизнесом, игнорирование рынка «стариков» позволит вам «уклониться» от огромных потенциальных доходов. Проще говоря: ТРИЛЛИОНЫ ТРИЛЛИОНОВ \$\$\$... ТОЛЬКО РУКУ ПРОТЯНИ. (И это только в Штатах.)

## Голоса: в обители демографических догм

*«Рекламодатели платят большие, чтобы реклама достигла ребенка, потому что уверены, что взрослые слишком закоснели в своих взглядах, чтобы воспринимать рекламу. ... В действительности, эта идея о впечатлительных детях и отсталых маразматиках не намного правдивее волшебной сказки, лоск Мэдисон Авеню на голливудском культе молодости.» Джеймс Суroveцки, New Yorker, апрель 2002.*

*«Многие компании еще не избавились от устаревшего мнения, что сегмент пожилых людей состоит из скаредных стариков, которых уже никак нельзя изменить. Если вы занимаетесь не лекарствами и не домами для престарелых... зачем вообще шевелить все это?», Economist, август 2002.*

*«[Попытки маркетологов] достучаться до тех, кому за 50, не увенчались успехом. Нужды и мотивацию этого рынка понимают хуже всех остальных», Питер Франсиз, издатель-основатель American Demographics.*

*«От рынка пожилых людей... нельзя отмахиваться как от укоренившегося в своих пристрастиях к определенным брэндам», – Кэрл Морган и Доран Леви, «Ориентация на склад ума «бумеров» и тех, кто старше»<sup>1</sup>.*

Морган и Леви добавляют «Сосредоточившись на работе с рынком на основе пожизненной ценности<sup>1</sup>, маркетологи могут не придавать значения пожилым как людям, одной ногой стоящим в могиле. Реальность же такова, что 60-летний человек в США вполне может наслаждаться жизнью еще лет 20-30».

Да!

## Подсчитайте: атака Годзиллы-маразматика

Если вы больше ничего не запомните из этой главы, пожалуйста, запомните хотя бы следующие простые статистические данные. Между 2002 и 2010 годами в США...

- Численность населения от 18 до 44 лет (помните спасительную мантру «18-44») СОКРАТИТСЯ на 1%.
- Численность населения 55 лет и старше УВЕЛИЧИТСЯ на 21%.
- В частности... и тут мы сталкиваемся... с предельным рыночным цунами ... число людей 55-64 лет увеличится... на 47%.

Единственная правильная реакция на подобные цифры: черт подери!



## ОЖИДАНИЯ СЕДЫХ

По сравнению с другими развитыми нациями, ситуация с Америкой далека от крайности. На самом деле, «вопрос стариков» стоит... более остро... в Западной Европе и Японии, чем в Штатах.

Италия, к примеру, недавно переступила первый в истории человечества порог: итальянцев старше 60 больше, чем тех, кому меньше 20.

В целом в развитых странах те, кому за 60, составляют до 20% населения, по сравнению с 12% в 1950 году и скоро они составят его треть (в Японии – 40%) – к 2050 году.



18-44:

**-1%**

55+:

**+21%**

55-64:

**+47%**

## ЭЙ, ВЕЛИКИЕ ТРАНЖИРЫ!

Кэрл Морган и Доран Леви в своей чудесной книге «Ориентация на склад ума «бумеров» и тех, кто старше» предлагают столь же ошеломляющую статистику, что и Дихтвальд. Они выбрали порогом 40-летний возраст. Хотя некоторым из вас 40 лет могут показаться молодостью, маркетологи так не думают. Они обласкивают вниманием тинейджеров и людей двадцати с небольшим лет и игнорируют 40-летних, так же, как и тех, кому за 50.

Морган и Леви пишут: «Домашние хозяйства, управляемые теми, кому за 40, составляют 91% (\$9,7 трлн) «чистого» дохода нашего населения». И: «Сегмент пожилых доминирует на американском рынке, здесь совершается большая часть трат почти в любой категории товаров». Пожалуйста, перечитайте последнее предложение. Медленно. Затем поделитесь им с коллегой. Или с двумя или тремя. (Или с 23.) Ключевые слова: В ЛЮБОЙ. КАТЕГОРИИ.

## Подсчитайте: старикашки с монетами

Кен Дихтвальд для тех, кто в летах... то же самое, что Фейт Попкорн для женщин. Он пишет о «старом рынке» более двадцати лет. И до совсем недавнего времени он был практически единственным, кто об этом писал.

Несколько цифр, приводимых Кеном относительно тех, кому за 50, только в США:

- Они контролируют \$7 триллионов – 70% всего американского благосостояния.
- Они приносят \$2 триллиона годового дохода и располагают 50% дискреционных расходов. (Помните: их жилье уже выкуплено, дети уже окончили учебу, пенсионные чеки копят... и так далее.)
- 79% из них владеют домами.
- Среди них – 40 миллионов пользователей кредитных карт.
- Они покупают 41% новых машин и половину всех дорогих автомобилей.
- Они ответственны за \$610 миллиардов расходов на заботу о здоровье и за 74% трат на лекарства.

Что заставляет Дихтвальда недоумевать: *почему на них направлены всего лишь 5% рекламных долларов?*

*Почему?*

## Старение «рынка стариков»

Что очень важно, цифры – самое незначительное. Или не самое значительное. Главная истина о золотом дне «бумеров» в следующем: оно представляет собой абсолютно новый рынок. Потому что «бумеры» – это... абсолютно новая группа стареющих ребят.

Мне 60. Мой отец уже умер, но я хорошо помню то время, когда ему исполнилось 60. Его будущее? Никаких особых надежд. Его главной мыслью было (как выражаются в футболе и баскетболе): ОТТЯНУТЬ ВРЕМЯ.

И БОЛЬШЕ НИЧЕГО!

Почти у 80 миллионов американских «бумеров», первой волне которых в 2003 году исполнилось 57, уникальная история жизни. Они... И ОНИ ПЕРВОЕ ПОКОЛЕНИЕ В ИСТОРИИ, КТО СДЕЛАЛ ЭТО... приняли на себя всю заботу о своей жизни.

Их отношение, сейчас и тогда, можно выразить в нескольких простых фразах:

«Я несу ответственность.» «Я активен.»

«Мне еще многое нужно сделать. И я могу себе позволить это сделать.»

## «Я несу ответственность.» «Я активен.»

«Мне еще многое нужно сделать. И я могу себе позволить это сделать.»

## Голоса: новый «подобающий возрасту» стиль поведения

«От бега трусцой до пластических операций, от вегетарианских диет до Виагры [стареющие «бумеры»] борются за сохранение своей молодости и игнорируют признаки земного притяжения», – М. У. К. Хоуджил, «Защита интересов потребителя услуг здравоохранения, информационная революция и брендинг».

«Новейшая тенденция людей золотого возраста: возвращение в колледж» – заголовок, *Newsweek*, июнь 2002.

«История не знает прецедентов такой огромной массы пожилых женщин, привыкших к мятежу и независимости и к собственному заработку», – Герда Лернер, историк.

«ПОВЕДЕНИЕ, НЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ВОЗРАСТУ: поскольку «бумеры» приближаются к пенсионному возрасту, останется ли Америка прежней?», *US News & World Report*, июнь 2001.





**Мне еще многое нужно сделать. И я могу себе позволить сделать это.**

Ответ на вопрос *US News* содержится в самом вопросе: НЕТ! «Бумеры» НЕ «ведут себя соответственно своему возрасту»... и не собираются.

А Америка... как Западная Европа, и Япония, и весь остальной развитый мир... НИКОГДА УЖЕ НЕ БУДЕТ ПРЕЖНЕЙ.

### **Вам столько лет, на сколько вы... выглядите!**

«Стареть изящно» раньше означало «уступать природе»... и таким образом терять свой глянец. Хватит. Пожилые ребята переписывают старую шутку «Возраст определяет красоту» на новый лад. Новый девиз: «Возраст и красота».

Из доклада Associated Press в конце 2002: «После смерти мужа Хэзел Йорк переехала в дом престарелых, уверенная в том, что лучшая часть ее жизни закончилась. Потом она встретила Деймона. Ей 81. Ему 79. Они поженились около полутора лет назад в сельской общине по уходу за пожилыми людьми. Она считает теперь, что получила второй шанс в жизни, и решила дать второй шанс своему лицу. Йорк перенесла 5-часовую операцию по подтяжке лица в июне, чтобы убрать несколько морщин и скинуть несколько лет. Ее муж одобрил это, но сказал: «Я люблю ее такой, какая она есть». Она говорит, что сделала это для себя. «Не поймите меня неправильно. Я не хочу выглядеть, как 16-летняя девочка, — сказала она, — но мне также не хочется выглядеть, как мать Деймона.»



### **ЗОЛОТОЙ ВОЗРАСТ, ЗОЛОТЫЕ СЛОВА**

Ключевые термины, определяющие приоритеты образа жизни «новых стариков», согласно Кену Дихтвальду, летописцу «возрастной волны»:

- «Впечатления»...
- «Удобство»...
- «Комфорт»...
- «Доступность»...





### «СЕДЫЕ» ПОД ДАВЛЕНИЕМ?

В отличие от «женского вопроса», «вопрос стариков» касается меня лично. Осознавая свой возраст, я двигаюсь за отметку «60»... (Следовательно, официально я не могу даже называться «бумером». Я дорос до «маразматика».) Так поможет кто-нибудь мне – и многим десяткам миллионов таких же, как я – в нашем «путешествии»? Если вы это делаете, мы осыпем вас богатствами. И, на самом деле, будем осыпать еще много ближайших лет.

Помните призывный звук трубы морского капитана Джона Пола Джонса во время Войны за независимость: «Я еще и не начал воевать»? Так вот... Я ЕЩЕ И НЕ НАЧИНАЛ ТРАТИТЬ!



### «СТАРОЕ» КИНО

Ох, как я любил «Королевских Тененаумов». Смотрел два раза в кинотеатре, три раза в гостиницах. Он заставил меня понять то, чего обычно не найти на киноэкране.

Шшш! Голливуд, ты обратил внимание?



### УХВАТИТЕ

Обслуживание рынка «пожилых» имеет синергическое влияние на более молодые поколения.

Прекрасная иллюстрация: кухонная утварь OXO, чьи удобные для людей с большими суставами рукоятки сделали их бестселлерами по всему миру... среди людей всех возрастов.

«Эксперты говорят, что тысячи мужчин и женщин 65 лет и старше делают пластические операции. Они хотят чувствовать себя привлекательными, и противостоять возрастной дискриминации. С 1997 года число косметических процедур для тех, кому за 65, подскочило с примерно 121 000 до более 425 000 в прошлом году. Старшее поколение сделало за около 5% от 8,5 миллионов всех операций, сделанных в 2001 году, согласно данным Американского общества эстетической пластической хирургии.

Доктор Шелдон Севинор, пластический хирург из Бостона, говорит, что в прошлом году у него было как минимум 30 пациентов в возрасте старше 70 лет. «Мы чувствуем себя живее, – сказал он. – сегодня 40 лет – это как раньше 30». Недавно он выполнил операцию по увеличению груди 82-летней женщине из Бостона, его старейшей пациентке. «Она здорова, мужественна и хочет выглядеть так, как чувствует себя», – сказал он. ...

Доктор Джон Гроссман, делавший операцию Йорк и управляющий клиниками пластической хирургии, сказал, что у него много пациентов ее возраста. «Хэзел – прекрасный пример того, что возраст еще не определяет то, как вы себя чувствуете. Тот факт, что вам 80, не означает, что вы должны выглядеть и ощущать себя на все 80», – говорит он.»

### Подсчитайте: стареющие предположения

Еще немного удивительной статистики благодаря любезности Морган и Леви:

«Средний американский подросток 12 лет и старше смотрит в кинотеатре как минимум 5 фильмов в год, тогда как те, кому за 40, смотрят до 12 фильмов в год...»

(Фантастика!)

«В 1999 женщины 65 лет и старше потратили на одежду и украшения \$14,7 млрд, почти столько же, сколько женщины от 25 до 34 лет. Траты пожилых женщин по сравнению с предыдущим годом увеличились на 12%, тогда как расходы молодых женщин увеличились всего лишь на 0,1%. Но кто в индустрии моды сегодня нацелен на этот рынок?»

(Фантастика!)

### Товары для маразматиков: рынок взрослеет

Как бы выглядел насыщенный рынок годзилл-маразматиков? *Economist* в одной из редких статей на эту тему предлагает несколько зарисовок того-что-могло-бы-быть.

**Косметика.** В 2001 производитель косметики L'Oréal заключила рекламный контракт с 57-летней Катрин Денев. Estee Lauder делает ответный ход, обратившись к Карен Грэм, модели 1970-х.

**Маргарин.** Эта категория компании Unilever неуклонно катилась под гору, пока не представила на рынок Pro-activ, маргарин с пониженным содержанием холестерина. Бабах! Все подразделение омолодилось.

**Минеральная вода.** Danone вводит на рынок минералку, богатую кальцием. Более того, она создает упаковку с крупным шрифтом и крышкой, за которую легко ухватиться, что удобно при больных суставах.

**Телефоны.** NTT DoCoMo представила новый сотовый телефон, Raku-Raku («легкий-легкий»), с крупными кнопками и цифрами, которые легче читать. (Где бы мне взять один такой?) Что интригует (но не удивляет), народ помоложе тоже их полюбил.

**Транзит.** Парижский общественный транспорт (RATP) представил легкую для чтения, упрощенную карту для стареющего населения. Признание было всеобщим, и старые карты были заброшены.

**Машины.** Из статьи в *Economist*: «Ford, производитель автомобилей, придумал «костюм третьего возраста», чтобы помочь инженерам-разработчикам – большей части которых нет и 40 – понять нужды стареющих водителей. Этот наряд прибавляет к возрасту «носителя» лет 30, сковывая колени, локти, лодыжки и запястья. Он также добавляет тканей на талии – округлый живот мешает людям сидеть – и к нему идут перчатки ограничи-

вающие осязание. Дизайнерам Ford повезло, у них есть еще специальные подарочные желтые очки, чтобы они поняли, каково иметь катаракту. Эти упражнения принесли свои плоды. Благодаря костюму третьего возраста теперь в машины компании легче сесть и легче из них выбраться; ремни безопасности более удобны; количество ненужной мишуры сокращено; контрольную панель проще читать, а кнопки и рычаги легкодоступны».

## Моя цель: «целевой» маркетинг

Это великолепные случаи. Но они только... *случаи*. Изолированные события в... великом рыночном повествовании... героиней которого все еще является молодость.

Это только далекий отголосок... стратегической переориентации. А все, что менее масштабно, чем стратегическая переориентация... то есть перестройка вашего предприятия с самого нижнего уровня для обслуживания возникающих рынков... так и не даст вам выбраться из тесно упакованного, почти не растущего мира «нишевого» маркетинга.

Марта Барлетта умоляет руководителей не определять «женский вопрос» как «особый сегмент рынка». Женщины и есть рынок, говорит она. (И я абсолютно согласен – см. Главу 13.) То же самое с вопросом годзилл-маразматиков.

Взгляните еще раз на цифры: если группа контролирует подавляющую часть благосостояния и дискреционного дохода, то это... и есть рынок.

Это не означает, что вся моя полемика – «по поводу» маркетинга. Скорее, она о маркетинге... и разработке продукции... и распространении... и о брэндинге... и о стратегии. В заключение:

**Подумайте о... ЖЕНЩИНАХ. Подумайте о... «БУМЕРАХ».**

**Подумайте о... ТРИЛЛИОНАХ \$\$\$.**

**Подумайте о... ПЕРСПЕКТИВЕ БРЭНДА.**

**Подумайте о... СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ.**

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Седой значит «старый»</i>	Седой значит «зеленый»
<i>Пенсионный возраст</i>	Омоложение
<i>«Занимают время»</i>	Живут десятилетиями
<i>Старый = немощный</i>	Старый = активный
<i>Мантра маркетинга: «18-44»</i>	Мантра маркетинга: «50 и выше»
<i>«Старики не меняют брэнды»</i>	«Старики создают брэнды»
<i>Фонтан «молодости»</i>	Свобода «старости»
<i>«Зрелость»</i>	Долгожительство
<i>«Оттянуть время»</i>	«Поддать газу»
<i>Не могут зарабатывать</i>	Есть возможность тратить
<i>«Я начинаю стричь купоны»</i>	«Я еще и не начинал тратить!»



#### ПОРА НАСТРОИТЬ ОБЪЕКТИВ

Заголовок из Advertising Age: «Пойти по нехоженой тропе». Сюжет: Sony запоздало организовала кампанию для «зумеров» – 34% ее клиентов 50 лет и старше, которыми до сих пор пренебрегали.



#### ВПЕРЕД, ВПЕРЕД... СТРАТЕГИЧЕСКИ

Роскошное утро на Martha's Vineyard. Я завтракал в кафе с высоким начальником одной громадной корпорации.

Я упомянул о «тенденциях стоимостью в триллионы долларов»:

– Я вижу множество возможностей на этой ниве. Какой-то банк начинает программу «Женская инициатива». Какая-то здравоохранительная компания запускает программу для «бумеров». Но я не вижу никого... НИКОГДА... кто «стратегически развивается» в этом направлении.

– Скажите мне, – продолжил я, – может быть, я что-то не так понял?

– Нет, – ответил он, – вы все правильно поняли.

Потом мы вернулись к «женскому вопросу».

– Я не знаю, почему он не стал, как вы выразились, «стратегическим», – сказал он. – Я думаю, что мы относимся к нему как к побочному. У нас нет человека, который бы неутомимо пихал это нам в глотки, день за днем. Не хотите сделать это для нас?

Я не ищу постоянную работу. Но я хочу постоянно поощрять людей выйти за рамки понятия «побочности». Так что, пожалуйста... СДЕЛАЙТЕ ЭТО СВОЕЙ СТРАТЕГИЕЙ!



Новая эра!  
Поощряйте  
великолепные  
неудачи ...  
наказывайте  
посредствен-  
ные успехи!



# НОВЫЙ б!знес Новая работа


Есть забавный момент в книгах по менеджменту. В них говорится об «организационной структуре». О «мотивации». О «маркетинговых стратегиях». И так далее. В них говорится, чёрт возьми, практически обо всём. За исключением... САМОЙ РАБОТЫ.

Я гроша ломаного не дам за «теории» и «стратегии». Мне нравится «делать дело». И меня тянет к людям, которые любят «делать дело».

То есть, я одержим...САМОЙ РАБОТОЙ.

Работой, которая... важна. Работой, которой вы можете... хвастаться. В этом весь фокус... ..весь фокус и единственный фокус.

Моя мантра: это – WOW-проекты, глупцы. (А не то...)



**15.** Придание работе значимости:  
WOW-проект

## **! Цветные правила...**

- **WOW.**
- «Никто не дает вам власть. Вы просто берете ее.»
- «Следование правилам есть следование их правилам.»
- «Не просто самовыражайтесь. Открывайте себя.»
- «Поразите меня.»
- «Создайте что-нибудь великое.»
- «Сделайте его бессмертным.»
- «Поощряйте великолепные неудачи ... наказывайте за посредственные успехи.»

---

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы слишком часто воспринимаем себя жертвами бездушных организаций, пешками, несчастными и беспомощными «рабами в клетушках». Мы должны напомнить себе, что революция белых воротничков сметёт всё это. Мы должны понимать, что в новой экономике вся работа – это работа над проектами, и что каждый проект должен быть WOW (особым) проектом. (А не то...)  
(«А не то...» означает «бесполезность в любом качестве...» рабов в клетушках, довольствующихся де-факто выполнением механической подённой работы.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Мир, в котором... РАБОТА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ.

Мир, в котором... Дилберт отрицается.

Мир, в котором мы... учимся чему-то новому каждый день.

Мир, в котором мы... наслаждаемся трепетом меняющихся времён.

Мир, в котором мы можем... похвалиться тем, что мы делаем. («Похвалиться» = большое слово.)





### НЕИСТОВОЕ РЕВЮ

Я украл это последнее «измерение» у Кена Бланчарда и Шелдона Боулза, которые в своей книге «Неистовые фанаты» призывают читателей задать себе вопрос:

Доводит ли то, что мы делаем, покупателей до неистовства?

Неистовство!

Не: Удовлетворены ли вы?

Не: Мы превзошли ваши ожидания?

Неистовство = очень сильное слово.

Неистовство = очень большое слово.

(Не случайно Боулз пришел к этой идее, когда управлял сетью газовых заправок с системой скидок в канадских дебрях. Не арена для «неистовствующих фанатов», подумаете вы. Подумайте еще. Предела нет.)

## WOW – на что он годен?

Мои коллеги Бойд Кларк и Рон Кросслэнд рассказывают в «Голосе лидера»<sup>1</sup> замечательную историю о Мэрилин Карлсон. Будучи молодой девушкой, она сказала своему отцу Курту Карлсону (владельцу сети Carlson Travel), что воскресная школа кажется ей унылой. И она чувствует, что для неё пришло время посещать взрослую церковь. Юная мисс К. получила нагоняй от дорогого папочки. Он сказал, что время ещё не пришло, но предложил: «Если тебе не нравится воскресная школа, измени её.»

Так она и сделала.

Это был... фактически... первый WOW-проект Мэрилин Карлсон. Но далеко не последний. Сейчас она – главный человек во всей бизнес-империи Carlson.

Мэрилин Карлсон с самого начала усвоила, что дорога к успеху вымощена... WOW-проектами. Проект – задача, имеющая начало и конец, равно как и промежуточные этапы. WOW-проект – проект, имеющий «цели и задачи», которые вдохновляют.

WOW-проекты – это...

- Проекты, имеющие значение.
- Проекты, отличающиеся от других.
- Проекты, которыми вы можете хвалиться... всю жизнь.
- Проекты, трансформирующие компанию.
- Проекты, захватывающие дух. (Уместный технический термин).
- Проекты, заставляющие вас/ меня/ нас/ «их» улыбаться.
- Проекты, высвечивающие ценности, привносимые вами...и зачем ... вы пришли в этот мир. (Да. Так серьезно.)
- WOW-проекты – это... не трюк для привлечения внимания
- WOW-проекты – это... необходимость. (Новая необходимость.)

## Дао WOW

Лучший способ уловить дух, квинтэссенцию WOW-проекта – это послушать тех, до кого «дошло».

*«Соблюдение правил, – пишет Гарриэт Рубин в книге «Принцесса: Макиавелли для женщин», – это соблюдение их правил. Женщины никогда не добьются власти, пока будут пытаться руководить так же, как мужчины.»*

Генри Луис Гэйтс мл. выразил это таким образом в актовой речи в колледже Гамильтона: «Не просто самовыражайтесь. Открывайте себя. И не ограничивайте себя до уровня готовых моделей.»

Великий балетный хореограф Сергей Дягилев регулярно умолял своих примабалерин: *«Поразите меня!»*

Бывший президент Nintendo Хироши Ямаучи, когда главный дизайнер игр спросил его, что ему делать дальше, ответил: *«Сотворите что-нибудь великое!»*

Легенда рекламного бизнеса Дэвид Огилви заявил сочинителю рекламы, который поинтересовался желаемым результатом проекта: *«Сделайте его бессмертным.»*

## WOW: как это делается?

Как я должен оценивать проект? Любой проект? Каждый проект?

В моей книге «The Project50» я призываю читателей оценивать каждый проект, за который они берутся, по четырём измерениям (и оценивать по каждому измерению количественно):

WOW!

Красота!

Воздействие!

Неистовствующие фанаты!

Итак, что, в частности, я имею в виду, говоря о количественной оценке «WOW!» измерения? Рассмотрите внимательно ваш текущий проект. Или – если вы руководитель – рассмотрите внимательно портфель проектов вашего подразделения.

Оцените каждый проект примерно по такой десятибалльной шкале:

**1 «Работа, которую можно отложить на завтра. Дань рутине»**

**4 «Мы делаем что-то стоящее»**

**7 «Чертовски круто»  
(и определенно подрывает устои)**

**10 «Наша цель –  
изменить мир»**

Работая над каждым проектом, вы должны постоянно спрашивать себя: это... WOW? Это... всё ещё WOW? От этого... захватывает дух?

*Захватывает дух... в эти... да уж... захватывающие дух времена... не должно ли это быть целью всего, что вы делаете? Не это ли обычно пытается сделать бейсболист во время матча? Или виолончелист, исполняющий трёхминутное соло? Почему бы, чёрт возьми, не быть этим всему, что пытаетесь сделать вы в... финансовой сфере... инженерной... управлении человеческими ресурсами... информационных системах?*

С Джимом Коллинзом, соавтором «Построенных навечно», мы расходимся во взглядах на многие вещи. (См. Главу 2.) Но есть у него идея, с которой я соглашаюсь... которую я ЛЮБЛЮ... это его идея, что каждый проект должен иметь... БИХАГ – ВНАГ.

БИХАГ: большая волосатая дерзкая цель.

Грозный термин. Грозное... действительно, дерзкое... понятие.

## Наследие: оставить после себя WOW

Наследие. Н-а-с-л-е-д-и-е. Это большое слово, оно спрашивает: «Я что-то значил?»

Я пришёл к выводу, что наследие – это слово, применимое не только к людям, которым за 60. Это слово... применимо... ко всем нам... ежечасно.

У меня был гнетущий семинар на Бермудах с несколькими руководителями из этой страны. Это было вскоре после введения нового ограничительного законодательства Сирбэйнс-Оксли, касающегося финансово-консультационных компаний, и эти руководители чувствовали себя как в ловушке.

Помощи от меня было немного.

Я сказал: «Чушь!»

Вы...р-у-к-о-в-о-д-и-т-е-л-и. По земным меркам, это... много. Так что вопрос, СУТЬ ВОПРОСА, заключается в том, раздражаете ли вы эти новые ограничения как сковывающие вас или таящие скрытые возможности.

Я был так расстроен затаённым чувством негативизма, что в конце концов сказал: «Пожалуйста, перенесите мысленно в 2007 год, затем в 2012-й. Напишите краткое резюме нашей деловой карьеры после Бермуд. ЧТО ТАМ БУДЕТ СКАЗАНО О... ВАШЕЙ КОМПАНИИ... В ПЕРИОД ВАШЕГО РУКОВОДСТВА ЕЮ?»



### ЧЕЛОВЕК БИХАГ

Некий высокопоставленный руководитель финансово-консультационной компании заклинен, по моим сведениям, на жаргоне Коллинза. Он начал спрашивать своих подчинённых, в чём (конкретно) состоит БИХАГ их части текущего стратегического плана фирмы. В ответ он получал, в основном, красные лица... и, вероятно, смешки за спиной. Но это было два года назад. В настоящее время м-р Большой всё так же поёт гимн БИХАГам, и философия БИХАГов расцвела пышным цветом в этой (ГИГАНТСКОЙ) фирме.



WOW



### ОПЫТ ВЕРШИН (И ДОЛИН)

Я провёл 30 лет жизни среди «великолепных неудач» Силиконовой долины. Они были отличительной чертой культуры Долины задолго до пришествия «доткомовского» безумия. В округе Санта-Клара существует «деловое кладбище разума», где можно найти тысячи безымянных могил компьютерных компаний, провалившихся компаний по выпуску электронных компонентов, неудавшихся компаний по разработке программного обеспечения, развалившихся компаний по выпуску запоминающих устройств – и, да, прогоревших интернет-компаний.

Несколько экономистов, каждый из которых компетентнее меня в этом вопросе, доказывали, что эти смелые провалы – не просто «побочный продукт» успеха Долины – они его и обеспечили.

### ЧЕРТИК ИЗ ШКАТУЛКИ (КАК ОБЫЧНО)

Джек Уэлч однажды высказал, в сущности, ту же самую мысль, что и Фил Дэниэлс. Уэлч заявляет, что никто из работавших на него никогда не наказывался за уход с работы и отсутствие на рабочем месте.

За что люди наказывались, так это за двухлетнюю работу над проектом, который – даже в случае успеха – не имел целью потрясти мир. То есть: посредственный успех = большая неприятность.

(Б-О-Л-Ь-Ш-А-Я  
НЕПРИЯТНОСТЬ).

Почему-то, – добавил я, возможно, с долей сарказма, – я сомневаюсь, что вы напишете: «Я был сбит с толку регулированием и не очень-то преуспел».

Расстроенный своим «директорским саммитом», я был счастлив отправиться следующим утром на встречу с... детьми!

Ура!

На «протокольном» семинаре с «будущими лидерами Бермуд» меня бомбардировали... самыми жёсткими вопросами... с которыми я когда-либо сталкивался:

*Каково ваше видение будущего?*

*Чувствуете ли вы на себе обязательство сделать мир лучше?*

*Что вы совершили за 20 лет с момента выхода вашей первой книги?*

WOW!

И вы ещё говорите об упражнениях на растяжку!

Почему! (Почему!) Почему... вопросы от 50-летних не такие... фундаментальные... как от 20-летних?

## Почему? Наследие?

## Сделал ли я что-то значимое?

### Ничто не способствует успеху так, как... провал

Фил Дэниэлс – успешный австралийский предприниматель, посещавший семинар, который я проводил в Сиднее. То, что он сказал, заставило меня в конечном результате увидеть мир в другом свете. Успешность его карьеры, сказал Дэниэлс, – следствие «очень простой философии». Два предложения. Семь слов. Буквально:

«Поощряйте великолепные неудачи. Наказывайте за посредственные успехи».

Я влюбился в это!

В моей PowerPoint презентации более тысячи слайдов. По определению, один из них должен быть первым по шкале провокационности/важности. По-моему... формула Дэниэлса... как раз и занимает это почётное место.

«Великолепная неудача»: вы делаете смелый, нахальный, вызывающий скачок вперёд. У-упс... не получилось. И вы оказываетесь на пятой точке... в ушибах и ссадинах. Тем лучше для вас! Вы попытались! Вы ощутили опьяняющее дуновение с земли БИХАГов! И оно, несмотря на последующие синяки, зовёт вас вперёд.

Всё просто (если вы обескуражены): никакой WOW-БИХАГ-проект никогда не воплотится в жизнь без... готовности нарваться на... великолепную неудачу/и.

В мире, где... царит беспорядок, где надо... экспериментировать в поисках своего пути в будущее... единственный путь вперёд – это... нарваться на и поощрять великолепные неудачи.

БЕЗ СОПЛЕЙ.

## О ЕОПУ

Обратная сторона формулы Дэниэлса... «Наказывать за посредственные успехи».

Припоминаете м-ра Кайзена... известного «сторонника постоянных улучшений»? Сейчас самое время... просто сказать «нет» м-ру К. Разумеется, работа, которой занимается м-р К, имеет ценность: немножко улучшить здесь, чуть-чуть изменить там. Иными словами, один посредственный успех за другим (старание до рвоты).

Проблема: «посредственные успехи» может быть, и хороши... для посредственных времен. Однако сейчас не... посредственные времена. Сегодняшний день – это не время, требующее «немножко здесь» и «чуть-чуть там».

Это время, которое требует: адекватно  
WOW или Ой-й!

БИХАГ или ВВГ (вылетел в трубу!)

Выдающийся или вымерший!

Отличный или мертвый!

Так давайте же сделаем своим девизом на все времена: никаких чёртовых ЕОПУ. Никаких... «ещё одних посредственных успехов». Слишком много усилий растрачивается слишком многими умными людьми в тонне за... ещё одним посредственным успехом.

## НИКАКИХ ЧЁРТОВЫХ ЕОПУ. Т-О-Ч-К-А.

Я отчетливо помню, когда начал озвучивать «средство» Дэниэлса. Я выступал перед 300 сотрудниками одной из финансово-консультационных компаний. Директор был очень молчалив во время выступления, а потом подошёл ко мне. «Вы изрядно нарушили мой рабочий день, однако я вам отплачу, – сказал он с лёгким смешком, и разочарования в нём не чувствовалось. – Это насчёт ваших «посредственных успехов». Мы зависим от качества наших информационных технологий. Мы запускаем проект за проектом. И дело в том, что после того, как они бывают затасканы разными фракциями внутри компании – фактически все они, чёрт возьми, оказываются «посредственными успехами». Я просто вне себя. Может быть, в другой половине идеи вашего друга: «Поощряйте великолепные неудачи» и есть какая-то интригующая ценность. Я собираюсь обдумать это.»

## Растроченная жизнь. WOW: как это не делается

На семинарах я часто ссылаюсь на публикацию в журнале *Fortune*, в которой сопоставлялись наиболее успешные компании и аутсайдеры. Неудачников объединяет тенденция концентрироваться на МБПЦ («Маленькие Безволосые Посредственные Цели»?):

- «Минимизируйте риск».
- «Соблюдайте субординацию».
- «Поддерживайте руководство».
- «Укладывайтесь в бюджет».

Тьфу!

Что за (робкий) способ жить!

Однако очень часто, цитируя этот отчёт, я сталкиваюсь с людьми, которые говорят: «Том, ты просто не понимаешь, что такое реальный мир. (Смелое заявление в разговоре с 60-летним). В реальном мире соблюдение субординации – это основа основ... поддержка руководителя не обсуждается... укладываться в бюджет – это критично... минимизировать риск – это существенно».

Тогда я атакую. Свирепо.

«Загляните в любой учебник истории, – шиплю я. – Выпишите 50 имён. Вычеркните придурков (Гитлера, Сталина). Затем взгляните в оставшихся. Вашингтон. Гамильтон. Мадам Кюри. Эйнштейн. Ньютон. Пикассо. Де Голль. Черчилль. Ганди. Кинг...»



## А НЕ ПОРА ЛИ В ОТСТАВКУ?

Я беру в руки *Wall Street Journal*. Срочное сообщение: гигантская компания объявила о «существенной» реорганизации. Одно подразделение будет присоединено к другому подразделению – в целях некоторого облегчения управления деятельностью. Вроде бы ничего плохого в этом нет.

Так почему у меня внутри всё переворачивается, когда я читаю эту статью?

Проблема: ничего хорошего в этом нет тоже!

Это величественная компания. Но путь её ведёт никуда.

Её одолевают убийственные проблемы. А это заявление не затрагивает коренные вопросы «культуры производства» и мешает её движению вперёд.

Фактически подача этого шага как «серьёзного» и «стратегического» укрепляет ощущение, что руководство даже более оторвано от жизни, чем я предполагал.

Перетасовка прямоугольников на организационной диаграмме – вот всё, что я тут вижу. Слово WOW? Или БИХАГи? Я представить себе не могу кого-либо из этой компании использующими такие слова. Или другую форму сильной лексики.

**Поощряйте  
ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ  
неудачи!**

**Наказывайте за  
ПОСРЕДСТВЕННЫЕ  
успехи!**



### РАЗМЫШЛЕНИЕ НАД МОГИЛОЙ

Вспомните эпитафию,  
которой я больше всего  
боюсь:

Томас Дж. Питерс

Thomas J. Peters

1942–2003

He would have done some  
really cool stuff ...

But his boss wouldn't  
let him

Он мог бы сделать что-то  
по-настоящему крутое...  
Но его начальник ему не  
разрешил

«Кто-нибудь из этого списка минимизировал риск?» (О, сколько сочащегося презрения могу я вложить в эту фразу.) «Соблюдал субординацию?» «Поддерживал руководителя?» «Укладывался в бюджет?»

Чего мне действительно хочется – это провести этих людей из «реального мира» через... тест эпитафии. Мне любопытно... смог ли бы кто-нибудь из них, в глубине души, жить со следующими эпитафиями:

Джо Дж. Джоунс

Joe J. Jones

1942–2003

**He always made budget**

(Dr: "He minimized risk")

(Dr: "He respected the chain of command")

(Dr: "He supported the boss")

**ОН ВСЕГДА УКЛАДЫВАЛСЯ В БЮДЖЕТ**

(Или: «Он минимизировал риск»)

(или: «он соблюдал субординацию»)

(или: «он поддерживал руководителя»)

Джо Дж. Джоунс

Joe J. Jones

1942–2003

CEO, 1993–2003.

исполнительный директор, 1993–2003

**He hit quarterly earnings  
targets 44 times in a row**

**ПРИ НЁМ ПЛАНЫ КВАРТАЛЬНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ  
ВЫПОЛНЯЛИСЬ 44 РАЗА ПОДРЯД**

Нет ничего плохого во всём вышесказанном. Проблема: *ничего хорошего в этом... тоже нет.*

### WOW – ЭТО Я. Красный восклицательный знак!

Я избегаю... посредственных целей... компаний-аутсайдеров. И я верю, что... суть предпринимательского мастерства в эпоху разрушения... это неустанная погоня за WOW.

Всё вышесказанное сконцентрировалось в «точку» (вы через минуту поймёте, что я имею в виду под «точкой»), когда я корпел над своим собственным проектом. Пару лет назад я решил поменять товарный знак своей компании. Зная, что это будет ужасно трудной задачей. Я работал с дизайнером Кеном Силвией, который мне настолько симпатичен, что мы понимаем друг друга с полуслова. Это отняло у нас больше полутора лет. (Честно.) И вы знаете, на каком логотипе мы остановились: красный восклицательный знак (!)

Да! Один – запятая – пять года, чтобы создать... «простой» красный восклицательный знак. И восторгу моему не было предела.

### Красным размечают местность

Перед вами – поле красных восклицательных знаков. Они представляют различные отпечатки WOW. Давайте. Посмеивайтесь. Но мы думаем, что это так же сильно... хотя (пока) не так ценно... как галочка Nike.

*И во что же складываются последние 35 лет моей профессиональной деятельности?*

Просто. **В красный восклицательный знак.**

Пожалуйста, не воруйте мой логотип. И сколько угодно воруйте дух логотипа.

**Дух WOW!**

**WOW уикенд**

Сцены поездки в Нью-Йорк..

*Вечер четверга.* Оркестр Св. Луки, которым вдохновенно дирижирует сэра Чарльз Маккерас, исполняет Гайдна в Карнеги-Холл.

*Вечер пятницы.* Метрополитан Опера, Пласидо Доминго исполняет невероятного *Симона Бокканегру*.

*Утро субботы.* В книжном магазине Rizzoli, на 57-й, я покупаю книгу Питера Холла «Города в цивилизациях».

По дороге мне приходит в голову, что подготовка каждого из этих «мероприятий» была WOW-проектом... далеким от «ужасного офисного дня» в стиле *Дилберта*. Разница огромна. Подумайте об этом.

**!Контрасты****БЫЛО ЕСТЬ**

<i>Работа</i>	Исполнение произведения
<i>Убивание времени</i>	Проживание в отеле «Риц»
<i>«Напишите – ответим»</i>	«Всегда к вашим услугам»
<i>Забывший на следующий день</i>	Памятный
<i>Канцелярица</i>	Под этим не стыдно подписаться
<i>Безликий</i>	С характером
<i>Сползание в рутину</i>	Бросок в неизвестное
<i>Неактуальная работа</i>	Плод чрезвычайных усилий
<i>«Приемлемая работа»</i>	Владение мастерством
<i>Летаргический</i>	Изнуряющий
<i>Царство иерархии</i>	Диктатура таланта
<i>Расслабляет служащих</i>	Подстёгивает исполнителей
<i>Тепловатый</i>	Горячий
<i>Пастельный</i>	Плакатный
<i>Предсказуемый</i>	Причудливый
<i>(«Это вызывает зевоту»)</i>	<i>(«Это важно!»)</i>
<i>Перестраховщик</i>	Авантюрист
<i>Приземленный</i>	Достающий до звёзд
<i>«День прошёл, и слава Богу»</i>	<i>«Опыт роста»</i>
<i>«От сих до сих»</i>	Чересчур любознательный
<i>Босс рулит</i>	Проект как двигатель прогресса
<i>(Город подлиз)</i>	(Город коллективной работы)
<i>Ш...-ш...-ш...</i>	WOW!

**БОЛЬШАЯ «ОТПАДНАЯ» ПРАВДА...**

Снова... слова, слова, слова.

Почему я использую слова вроде WOW! (написанные прописными буквами и с восклицательным знаком)? Позвольте мне ответить на вопрос таким образом.

Обозреватель Amazon.com в рецензии на мою книгу «Фирма профессиональных услуг-50» спрашивал, как я могу употреблять слова вроде «отпадный» в деловой литературе, особенно учитывая мой... *очень продвинутый возраст*.

Скрытый (или не очень скрытый) намёк: не пора ли повзрослеть!

Мой ответ:

1. Я не намерен... *взрослеть*.
2. Я не люблю... *деловую литературу*.
3. Я выполняю... *миссию*. Миссию очистить рабочее место от дилбертианского цинизма, клетушечного рабства и неизлечимой бесцветности.

Я весь с головой в: СТРАСТИ. ПРЕДАННОСТИ. ОГРОМНЫХ РИСКАХ. ВЕЛИКОЛЕПНЫХ ПРОВАЛАХ. РАБОТЕ, КОТОРАЯ ИМЕЕТ СМЫСЛ. РАБОТЕ, ИЗМЕНЯЮЩЕЙ МИР. РАБОТЕ, В КОТОРОЙ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КРАСНЫЙ ВОСКЛИЦАТЕЛЬНЫЙ ЗНАК.

В слове «ОТПАДНЫЙ»!



**16. Без предела: WOW-проекты  
для «бессильных»**

## **! Цветные правила...**

- «Успех дела», в конечном счёте, предрешают не «полномочия» или «ранг». А... **СТРАСТЬ, ВООБРАЖЕНИЕ и УПОРСТВО.**
- Самая бесполезная трата времени в мире: пытаться протолкнуть идею «через все инстанции».
- Классная идея – по определению... прямая лобовая атака... на священный авторитет сегодняшних боссов.
- Сила «бессильных» лежит в «реализации без ведома босса».
- Вам не нужно официального большого проекта для штурма грандиозной возможности.
- Добровольцы на грязную работу: грязная работа позволяет вам сразу брать на себя независимое руководство.

---

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы трудимся, пребывая в заблуждении, что нужно « подождать своей очереди »... что мы должны трудом проложить путь наверх по служебной лестнице. Но сокращение должностей, ломка служебных лестниц, изменение престижности той или иной работы делают это убеждение ложным, более того – *опасным*. Так что мы должны без промедления браться за дело в начале любой работы или поручения. Мы должны ценить ту силу, что даёт статус «бессильного»... и превращать любое приземлённое поручение в замечательный (WOW!) проект.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

24-летнюю «независимую участницу процесса», увлекшуюся возможностями... беспроводной связи. Она мило болтает с экспертами по беспроводной связи. Она использует свои возросшие познания и безграничный энтузиазм, чтобы выклянчить несколько баксов у инвесторов. (Возможно, с минимальным количеством согласований по инстанциям. Возможно, нет.) И она запускает проект по беспроводной связи в Огромной компании, Инк. Впоследствии мир уже никогда не будет прежним для ОК, Инк. (Или для 24-летней особы.)





### «СИЛЬНАЯ» ДЕВУШКА

Помните формулу Розанной (см. Главу 15)? Разумеется, «девушка», возможно, не самое подходящее слово для описания Розанной. Но она несомненно права, говоря: «Никто не дает вам власть. Вы просто берете ее».



### Автобиография: «бессильный», как я

Мой семинар длился уже два часа. Настало время первого перерыва. Ко мне подошел относительно молодой человек. Оказался он довольно мелким служащим в финансовой сфере. Начал он с лести: «Это действительно круто!» (Я заснял. Естественно.)

А затем он произнес... фразу, от которой вмерзнет в лед тысяча кораблей. «Но я не вице-президент, я не могу воплотить ничего из этих вещей. У меня нет полномочий.»

*«У меня нет полномочий.»*

Что я делаю? Я взрываюсь. Ладно, вру. Моя мама учила меня быть вежливым, и я вежлив. Но про себя я взрываюсь. Можете вы представить Мартина Лютера Kinga, говорящего: «Гражданские права – это круто, но у меня нет полномочий»? Можете вы представить Ганди, говорящего: «Британцы невыносимы, но у меня нет полномочий»? Или де Голль в Великобритании после падения Франции в 1940 году: одинокий, обреченный долгое время скитаться, изгой французской армии, только что обвиненный в предательстве марионеточным судом в петеновской Франции. Можете вы представить де Голля в этот момент, говорящего: «3-3-забудьте об этом-у-меня-нет-полномочий»?

Теперь я понимаю, что этот молодой человек высказал справедливую мысль. «У меня нет полномочий» описывает общее (фактически, повсеместное) положение дел. И все равно, подобные разговоры вызывают во мне негодование.

Я читаю – и думаю, и говорю, и пишу – о многих, многих вещах. В основном, о бизнесе. И не только о нем. (Так я зарабатываю на жизнь.) Но эта тема – особенная. Она слишком близка мне и затрагивает лично. Она затрагивает самую суть того, как я жил, начиная с пребывания в должности младшего офицера на американском флоте в 1966... или в роли «бессильного» новичка-консультанта в McKinsey & Co. в 1974. В обоих случаях я наслаждался своим бессилием. Это был как раз тот вызов (и прикрытие!), в котором я нуждался. Я настоятельно призываю вас рассматривать ваше бессильное положение в том же ключе.

### МОЕ «СОВЕРШЕННОЕ» ПРИКЛЮЧЕНИЕ

Я по-настоящему верю в «силу бессильных». Это то, как я начал исследование в McKinsey & Co., приведшее к книге «В поисках совершенства» (результатом стало то, что составляет около 50% бизнеса этой фирмы в настоящий момент).

Моя тайна (и таким образом, добровольная улыбка судьбы): ВСЕМ БЫЛО НАПЛЕВАТЬ.

Поэтому я мог снова, где хотел и сколько хотел. Я мог рекрутировать любых преданных младших чудачков, кого мог найти. И я их рекрутировал.

Один из них стал – более десятилетия спустя и гораздо позднее, чем меня «попросили поискать другую работу» – управляющим директором всего заведения.

### Мощь «бессильного» мышления

«Успех дела» предрешают не формальная «власть» или официальный «ранг». А, в конечном счете ... СТРАСТЬ, ВООБРАЖЕНИЕ и УПОРСТВО. Скажем, у вас родилась по-настоящему классная идея. Худшее, что вы можете сделать – и самая бесполезная потеря времени в мире – пытаться «протолкнуть» эту идею инстанции. Такой образ действий только покажет, насколько вы (официально) «бессильны». (Де Голль не слонялся поблизости, пытаясь уговорить Петена не казнить его.)

«Инстанции»: что же это, в любом случае? Это компания людей, которые продвинулись благодаря искусному соблюдению местных «правил игры». Другими словами: это убежденные и официально назначенные стражи вчерашнего дня. И для ваших целей – как «бессильного» младшего сотрудника с по-настоящему классной идеей – «инстанции» вполне могут обернуться бандой скованных одной цепью.

Вопрос: Что представляет собой по-настоящему классная идея? Очень просто: что-то, идущее вразрез с «правилами игры». То есть, по-настоящему классная идея, по определению, есть прямая атака на священный авторитет боссов. У-у-у!

Отсюда: сила «бессильных» лежит в том, что я называю «реализацией без ведома босса». Или: чего «они» не видят, того «они» и не смогут погубить.

### Что не так с этой картиной? Или: реформируйте ее!

Итак, вы – маленькая фигурка в низу тотемного столба вашей организации, «бессильная» создать свой WOW-проект. Но оглянитесь вокруг. В каких проектах – не WOW-проектах, разумеется – вы задействованы? Спросите себя: не могу ли я так реформировать один из них, что это позволит мне... ..ниже радара... осуществить без ведома босса по-настоящему классную идею?

На мой взгляд, ответ почти всегда – неизменное «Да!» Соответственно, предлагаю вам рассмотреть следующие правила реформаторов, как я их называю:

**Правило №1:** *Никогда не воспринимайте поставленную задачу буквально.*

Только идиоты воспринимают задания буквально! Те, кому суждено изменить мир (даже в минимальной степени), переиначивают любое задание до тех пор, пока оно не превратится в ... по-настоящему классный / WOW / БИХАГ-проект.

**Правило №2:** *Вы никогда не сильны так, как во время вашего «бессилия».*

Когда вы действительно связаны по рукам и ногам? Когда за вами наблюдают! Каждый рассматривает малейший ваш шаг в электронный микроскоп. А вот когда вы официально бессильны... вы воистину свободны, чтобы вгрызться в любое поручение... и повеселиться на славу. Ваши махинации для «них» практически невидимы.

**Правило №3:** *Каждый «маленький» проект содержит ДНК целой компании.*

Возможно, это «настоящий» секрет секретов: каждый «маленький» проект это... прозрачное окно... в душу организации, лучшее окно, чем «официальная политика».

**Суммируя:** вам не нужно официального проекта для штурма реальной возможности.

## Кредо Армии WOW: всегда вызывайтесь добровольцем

Возможности! Они всегда (ВСЕГДА!) вокруг нас. Чаще всего они окружают нас в виде... грязных работ. Работ, к которым никто больше не стремится, по-видимому, по вполне понятным причинам. Но подумайте еще... и последуйте тому, что я называю ВДПР. А именно:

## Вызывайтесь добровольцем на грязные работы.

Да, добровольцем. В армии привычным было кредо: никогда не вызывайся добровольцем. Спрячься в шеренге пехоты, и ты увеличишь шанс вернуться домой. Что ж, это было в старой армии. В новой армии каждый солдат это... армия одного бойца. Так и в новой экономике, ты должен ... создать персональную армию WOW. Что означает: вызывайся добровольцем! Даже на... грязную работу. В особенности на эту... грязную работу. Потому что... грязная работа... позволяет брать на себя независимое руководство с самого начала пребывания в должности.

Центральный вопрос: *Является ли этот «нежелательный» проект кандидатом в мусорную корзину, помехой на пути, подлежащей «устранению». Или это – по-настоящему прекрасный шанс превратить ... «тривиальную проблему» в... шанс поднять... большой культурный вопрос... стратегически важный для всей организации?*

Перейдем к примерам:

Добровольный вклад №1: запоминающийся день памяти.

Который из них? «О-черт-скорее-бы-он-закончился пикник на День Памяти»? Или «Первый ежегодный по-настоящему классный праздник нашего потрясающего коллектива»? Никто не любит эту работу «ответственного» за пикник на День Памяти. А вы скажите: «Ага! Какая возможность! Никто не хочет браться за это. Но разве не правда, что у нас... потрясающий коллектив... из 73 сотрудников отдела телефонного маркетинга? Разве не имеет смысл отпраздновать их потрясающую замечательность? Что может быть для этого лучшей возможностью, чем проклятый... пикник на День Памяти?»

Так вы сколачиваете маленькую группу «бессильных», но решительных добровольцев. Вы вкладываете душу и сердце в то, что, может быть, стоит на грани превращения в ... WOW-проект. Вы по дешевке находите каких-то ведущих-комиков. Вы открываете спящие таланты внутри коллектива. Друзья друзей предоставляют другие ресурсы. На два месяца вы забываете про свою «настоящую работу». Власти предрержащие думают, вы рехнулись ... сбились с пути (имеется в виду ... ваша официальная карьера).

Но проклятый пикник становится «безумно ярким событием». О нем говорят. И говорят много. С вами, «бессильным», начинают считаться. («Заклучавшие на вас пари» на-



### ПРАВИЛА ДЛЯ «ОТВЕРЖЕННЫХ»

На первых тренингах по WOW-проектам, предлагаемым моей компанией – до выхода книги на эту тему – мы использовали текст «Правила для радикалов». Написал его более 30 лет назад стойкий борец за гражданские права и вербовщик новых членов в профсоюз Сол Алински.

Идея: претворение в жизнь замыслов, противоречащих житейской мудрости – это вопрос энергичной и настойчивой организации общенности, вопрос раскапывания и привлечения людей со страстью (считавших себя до этого абсолютно ... «бессильными»).



### ВЫБОР WOW: ОТ «ГРЯЗНОГО» К «КРУТОМУ»

Как и большая часть всего в этой жизни, смысл проекта на 100 % определяется... отношением. Повседневная ли это рутина, или шанс сделать что-то по-настоящему великое? Ответ на этот вопрос говорит все о том, кто мы и как смотрим на мир.

Реакция на «всего лишь пикник» – это... прекрасный моментальный снимок... степени вашего интереса (ИЛИ ЕГО ОТСУТСТВИЯ) к со-служивцам.

Это «рядовое» ежегодное «общественное» мероприятие дает лучшее представление о нашей дружеской расположенности, чем 100 страниц напыщенной прозы руководства по управлению персоналом.





### С ГЛАЗ ДОЛОЙ!

Расстояние имеет значение. Тема должна быть «невидима для радаров» до тех пор, пока ваша идея не начнет «обрастать мясом». «Что глаз не видит, о том сердце не печалится» остается аксиомой даже в эпоху Интернета.

Факт: большинство проектов, «которые потрясли мир», вынашивались вдали от штаб-квартир – места, где интригующие идеи неизменно политизируются и «обламываются» до полного подчинения. Я убежден, что успех, постигший нас с Бобом Уотерменом 20 с лишним лет назад, в значительной мере следствие нашего пребывания в Сан-Франциско – на расстоянии длинной в континент от корпоративных акул McKinsey на Манхэттене.



### СТРАННЫЕ ИДЕИ: ГАМБИТ НАИЗНАНКУ

«Добровольный» друг не обязательно должен быть коллегой из вашей компании. Один из самых эффективных способов внедрения нового – это заинтересовать кого-то в клиентской организации (назовем его крутым потребителем). Или кого-то из компании поставщика (назовем его поставщиком с огоньком).

Повторю: у вас есть великая идея. «Великая» означает, что «истэблшмент»... сверхконсервативные важнейшие клиенты вашей компании (или поставщики, которыми она дорожит)... не будут даже рассматривать вашу идею. Так что взамен найдите маленького потребителя-новатора или покупателя-новатора и используйте эту организацию в качестве партнера по игре.



блюдали за вами). Плюс вы завоевали огромное уважение 73 человек в ранее недооцененном, но жизненно важном отделе телефонного маркетинга. Более того, это было весело! Кроме того, вы расширили свой круг общения. («Все дело в картотеке, малышка!»)

#### Добровольный вклад №2: Безопасность прежде всего.

Это «привести проклятый учебник по правилам безопасности в соответствие с бредовыми правилами администрации по охране труда и здоровья»? Или: «перейти в наступление в первостепенной войне за талант, выяснив, как вопросы безопасности помогут сделать офис... безумно замечательным местом для работы?».

Еще раз: Никто не хочет заниматься этой работой. А вы рассматриваете ее как... потрясающую возможность... выиграть генеральное сражение в войне за талант.

#### Добровольный вклад №3: процесс приводит к совершенству.

Это «устранить проклятые проблемы потребителей, преследующие нас после выпуска новой машины 2783 В»? Или: «работать с напористым молодым начальником отдела над использованием скорости Интернета для сбора отзывов клиентов».

И еще раз: никто не хочет этой работы. Кроме вас. Окей, вы уже уловили смысл идеи. Возможности есть везде, где вы их видите. Власть... не официальная власть, а власть инициативы и воображения... готова упасть к вам в руки.

### Будь хорошим членом команды: способ 4Д

Что ж, успех в нескольких переформулированных грязных работах принес вам золотые звезды... и проблеск признания. Но сказать по правде, вы, все еще, поглощены вашей собственной великой идеей и явно не приблизились к ее воплощению. Полномочия ваши все еще не велики, а предоставленный на ваше усмотрение бюджет равен нулю.

Есть ли тут какая-то надежда? Есть нечто большее: вас ждет «Эврика!».

Найдите соратника! Что вам нужно, так это... ОДИН... *сочувствующий, полный энтузиазма и умеющий хранить тайны* друг. Да, один. (Одного достаточно. Пока).

Вы провели некое исследование, скажем, радикальной концепции тотальной трансформации управления проектами. И вы серьезно проработали литературу вопроса. Вы беседовали с людьми, опробовавшими схожие идеи в других местах.

Уровень вашего возбуждения растет. Равно как и досада. Вам отчаянно хочется схватить вашего босса за грудки и объявить... что вы придумали способ... изменить мир.

Не делайте этого! Не поддавайтесь искушению!

Вместо этого: зайдите на форум компании. Посетите собрание компании. Начните звонить, чтобы условиться о ланчах с интересными людьми в компании, о которых вы слышали. Короче, пришло время взять эту по-настоящему классную идею... и начать ее обговаривать с потенциальными по-настоящему классными союзниками.

Мне нравится также называть эту «партнерскую» стратегию... подходом 4 Д Добудь-Далекого-Друга-Добровольца.

### (Пробное) свидание с судьбой

Пример Д4 (Добудь Далекого Друга-Добровольца) подхода:

У вас есть коллега – назовем ее Нэнси – начальник среднего звена, зав. инженерным отделом на дочернем предприятии вашей компании. Ее офис расположен в нескольких часах езды от штаб-квартиры подразделения, в котором вы трудитесь на маленькой должности инженера.

Вы уже слегка знакомы с Нэнси, про нее ходят слухи, что она агрессивна, энергична и стремится попробовать чуть ли не все на свете, пока не потеряет к этому интерес. Вы выезжаете на встречу с ней, и вы оба углубляетесь в разговор. Вы обговариваете вашу по-настоящему классную идею.

Нэнси загорается вашим предложением. Особенно потому, что проект, над которым она сейчас работает, забуксовал – и для которого ваша классная идея может оказаться как раз тем, что надо. Нэнси говорит, что хотя она еще не совсем «полюбила» вашу идею, она «очень заинтригована» ею. Она говорит, что обдумает ваш подход, обсудит его кое с кем из своих сотрудников и посмотрит, что дадут испытания опытного образца.

Эврика! Дубль два. Вы вплотную приблизились к отысканию этого первого далекого добровольного друга.

Еще раз: Один – критическое число. Один экзальтированный новобранец, по крайней мере, пока не настанет время решительных демонстраций и маленьких побед.

## Пробуйте, пробуйте снова: сила серийных образцов

Вы – младший сотрудник. Вы «бессильны». На вашем рукаве нет нашивок вице-президента. Однако у вас есть классная идея. И вы нашли Нэнси – первого далекого добровольного друга. Что вам теперь нужно, это... список достижений. Список событий – крупниц – историй, сигнализирующих, что «что-то происходит».

Я убежден, что есть способ – и, фактически, единственный – отточить вашу идею и подготовить к обнаружению. Один и только один жизнеспособный подход к созданию списка. И за этим я обращаюсь к эксперту по инновациям Майклу Шрэйджу.

Большую часть последнего десятилетия Майкл потратил на изучение, казалось бы, незначительной и сухой, как песок, темы: создание образцов. То есть, процесса, посредством которого предприятия продвигаются от абстрактной концепции к конкретной работающей модели, и затем испытывают эту модель... снова и снова.

Шрэйдж доходит до того, что объявляет превосходство в быстром создании образцов основным различием между блестящими инновационными организациями... и всеми остальными. «Эффективное прототипирование, – смело пишет он, – возможно, наиболее ценное умение для инновационной организации».

Сильный язык. Идея: *станьте фанатиком быстрого создания серийных образцов.*

## Большие победы приходят в «маленьких упаковках»

Когда-то давно, в своей докторской диссертации в Стэнфордской бизнес-школе, я запустил в обращение другой термин для того, что сейчас называю быстрым прототипированием. (Или «игрой всерьез», на языке Шрэйджа). Буквально: «маленькая победа» – это маленькая «демонстрация», успех которой повышает ваш кредит доверия.

Эта «маленькая победа», «мини-тест», этот «успешный прототип» демонстрируют, что ваша идея может превратиться... в очень большую сделку. Первостепенный пункт в графе «кредитов» вашего зарождающегося досье. Гигантский и необходимый скачок от блеска в ваших и вашего первого друга глазах к грязи под вашими ногтями. Инструмент привлечения добровольных друзей. Катализатор слухов, начинающих просачиваться наверх.

Необязательно даже «маленькая победа» должна быть «победой» в буквальном, общепринятом смысле слова. Иногда она приходит в форме «быстрого провала». Томас Эдисон смотрел на вещи именно так. Величайший изобретатель всех времен проделал около 9000 опытов, пока не пришел к правильной конструкции своей лампы накаливания. Рассматривал ли он первые 8999 опытов как «провальные»? Едва ли! Каждый из предшествовавших образцов был... блестящей и недвусмысленной демонстрацией чего-то, что не работало... другими словами, чистой победой.

«Ой, – завопите вы, – избавьте меня от «этих историй», которые так любят рассказывать гуру менеджмента. У кого есть время на 8999 проигрышей?» Довольно резонно, но секрет Эдисона есть вечная истина. Мы побеждаем в конце, только прорываясь куда-то и обдираясь до крови вначале. Как выразился Черчилль: «Успех – это способность двигаться от одной неудачи к другой, не теряя энтузиазма».



### СЕРЬЕЗНАЯ РАБОТА

Шрэйдж выжал из идеи прототипирования все возможное в своей книге «Серьезная игра»<sup>1</sup>. В предисловии, я назвал ее «лучшей книгой об инновациях, когда-либо мной прочитанной». И это правда.

«Нельзя стать серьезным новатором, – начинает Шрэйдж, – пока нет желания и возможности играть. «Серьезная игра» – не оксюморон: это суть инноваций».

(Обратите внимание, насколько язык Шрэйджа перекликается с моим упором на слова «партнер» и «соратник».)



### А «ТЕМ ВРЕМЕНЕМ»<sup>2</sup>

Шрэйдж приводит мнение бывшего главы SONY Нобуюки Айдеи, что ключ к их выдающемуся успеху в области разработки новых продуктов в следующем: в SONY «среднее время вывода прототипа» (время, прошедшее от проблеска идеи до ее «чернового» испытания «в железе») составляет неполные пять дней.



### «ЗАСТРАХОВАННЫЕ ОТ ПРОВАЛОВ» ПРОВАЛИВАЮТСЯ, И БЫСТРО

Вариации на тему «быстрых потерь»: руководитель фирмы, занимающейся высокими технологиями, на одном моем семинаре поделился своей философией: проваливайтесь. Но вперед. И быстро.

Основатель IDEO и гуру инноваций Дэвид Келли подает это под другим соусом: проваливайтесь быстрее. Преуспеете скорее.

Несерьезно? Может быть. Мудро? Безусловно.

## Силовой набор: инструменты для мнимо бессильных

Подытоживая: вы увлечены по-настоящему классной идеей. Вы хотите превратить ее в WOW-проект. Но... вы – «младший сотрудник» и, следовательно, «бессильны». Мой совет:

**Не болтайте без дела. НАЧНИТЕ СЕЙЧАС. Найдите повод. ЛЮБОЙ ПОВОД. Делайте что-то. ДЕЛАЙТЕ ЧТО УГОДНО. Начинайте движение. НЕМЕДЛЕННО.**

Более подробно... попробуйте сделать следующие шаги:

1. Вы зажигаетесь классной и подрывной идеей.
2. Вы успешно сопротивляетесь позыву огорошить ею босса. (Даже если это ваш отец во главе семейной фирмы. Особенно, если это ваш дорогой папочка.)
3. Вы делитесь своей увлеченностью с людьми в самых разных местах.
4. Вы находите (или случайно сталкиваетесь) одного друга-добровольца ... одного увлеченного соратника.
5. Вместе с ним вы испытываете и модифицируете вашу идею в его захудалом «детском манеже».
6. Вы и ваш первый далекий сторонник прочесываете свои связи в поисках «подходящих» людей, которых могла бы заинтересовать «игра» на следующем этапе.
7. Вы составляете примерную программу быстрого прототипирования.
8. Вы начинаете создавать прототип, как заведенный.
9. У вас куча провалов. У вас совсем немного удач. Вы учитесь... много. Вы учитесь... быстро. У вас начинает накапливаться убедительное досье. Ваша «сказка» становится правдоподобнее.
10. В вашем активе несколько «маленьких побед», опыт быстрой учебы на ошибках («маленькие провалы»).
11. Вы продолжаете сопротивляться порыву рассказать все начальнику.
12. Свежезавербованный (вспомните те ланчи!) увлеченный друг вашего первого добровольного далекого друга (увлеченного соратника №1) начинает танец прототипирования в своей маленькой «вотчине».
13. Друг вашего друга «откапывает» еще одного увлеченного друга, может быть, уже не такого далекого, который хочет повозиться с вашей уже «пристрелянной» идеей. И так далее...
14. Между тем, вы улучшаете, улучшаете и улучшаете. (Помните: внедрение нового = реакция на быстрое прототипирование.)
15. Вы начинаете потихоньку распускать слухи, организуя «утечку» о ваших потрясающих маленьких успехах, всегда воздавая должное увлеченным друзьям. (Помните, Нэнси – ведущий инженер, вы – недостойный доверия рядовой сотрудник, у которого еще «молоко на губах не обсохло».)
16. Вы начинаете мягко подталкивать вашу растущую кучку влиятельных «новообращенных» к подаче главного предложения вверх по команде.
17. Еще не осознав этого, вы уже на пути к тому, чтобы окружить (высокопоставленных) ублюдков.
18. Теперь и только теперь – «подкрепленное» неопровержимыми данными успешных демонстраций от ведущих игроков – ваше предложение попадает к «большому боссу».
19. Только вы не выступаете с предложением даже сейчас! Помните: вы – младший сотрудник. Вместо этого вы убеждаете этих «реальных» влиятельных людей – людей, имеющих успешный опыт работы с вашим делом – сделать это за вас.

### УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ: КАК БЫТЬ ЗДОРОВЫМ, МУДРЫМ И НЕЗАМЕТНЫМ

Здесь нет места развернутому «трактату» о политике убеждения. Достаточно лишь сказать (в этом лучшем из миров), что до босса дошли «просочившиеся» слухи о ваших успехах. Вы «позволяете» ему присвоить ваш проект – и действовать так, как будто всю эту историю придумал он сам. Так, что он поздравляет вас с тем, что вы угадали его мысль. И преподносит вам на блюде подписанный план финансирования на \$4 млн.

20. Так все и идет... **Всегда!**

Не так случайна и история его жизни, предшествующая великой победе 1945 года. Еще одна банальность? Конечно. Но... все истинно великие люди, похоже, поют с одной и той же страницы одной и той же книги псалмов.

### Танец инноваций

Быстрое создание серийных образцов оказывается не просто отдельными «тестами». Это... образ жизни. Представляйте его как танец. С особой серией танцевальных па и особым ритмом. Воспринимайте его как... танец инноваций. Выглядит это примерно так:

У вас рождается идея. Вы проводите (очень) быструю и (очень) грубую проверку. Это прекрасно. Но вы только начали. Теперь, после этого прикидочного теста, вы тут же садитесь со своими конспираторами и спрашиваете себя: «Что произошло? Что дает нам этот тест? Что мы можем сделать по-другому в следующий раз?» И затем наступает этот «следующий раз»... прямо тут же. И так далее. Снова и снова.

Через некоторое время у вас начинает получаться. У вас вырабатывается... ритм. И вот тут-то и начинается настоящее рождение инновации. Да, ваша изначальная идея действительно первоклассна. (Не давайте никому уверить вас в обратном.) Но это – идея, не больше и не меньше. Пока она только потенциально революционна. Как замечает Шрэйдж, настоящая работа над инновациями состоит в... реакции на прототип.

Истинная инновация – это не первоклассная идея. Истинная инновация, напротив – то, чему мы учимся, наблюдая, что идет не так, при проверке потенциально классной идеи. Большая-большая идея: мы не можем ввести новое, пока не получим чего-то осязаемого, чтобы... поиграть с ним.

## ИГРАЙТЕ! СОЗДАВАЙТЕ НОВОЕ! БЫСТРО!

Отсюда ваша цель: быстро создаваемые серийные образцы... прототипы, которые могут оказаться успешными или провалиться...но которые обладают харизмой... и из которых мы быстро черпаем знания и генерируем растущий восторг и доверие. И, да... растущую силу и власть.

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

*Знай свое место*    Делай свое дело

*Жди*    Действуй

*Соблюдай «правила»*    Создавай новые правила

*Принимай задания (к исполнению)*    Переделывай задания

*Играй «по чужим нотам»*    Импровизируй на ходу

*Пробивайся, перебиваясь*    Встань и иди

*Ограниченный старшинством (отсутствием у вас одного)*    Забавляющийся старшинством (с его претензиями)

*Барьеры*    Возможности

*«Без власти (увы)»*    «Без ограничений (да!)»

*Раб конторского закутка*    Свободный агент



### ВСЬ МИР... ПРОТОТИП

В этом может многому научиться искусство. Возьмем театр. Мы начинаем с читки пьесы (прото-прототип). Затем идут медленные прогоны (прототипы). Затем мы исполняем кусочки и отрывки будущего спектакля в полную силу (еще прототипы). Затем мы прогоняем целые сцены (еще больше прототипов), затем наступает генеральная репетиция (мега-прототип), а затем мы играем настоящий спектакль.

Подобная «серьезная игра», будучи общепринятой в искусстве (и спорте), крайне нетипична для бизнеса, где мы обычно планируем и планируем, и встречаемся и встречаемся, прежде чем вообще... сделать что-либо.



### СТАРАЯ НОВАЯ ИСТОРИЯ


«Хорошие прототипы обладают «харизмой», – пишет Шрэйдж, – они порождают рассказчиков и сами рассказывают истории.»

Мне нравится это: *отличный прототип = классная, захватывающая и харизматическая история.*

Помните: искусное рассказывание историй – суть лидерства. Лучшие лидеры – это лучшие рассказчики... от Черчилля до Рузвельта и Ганди.

И обратный тезис: наихудшие «лидеры» являются и наихудшими рассказчиками. Они «придерживаются фактов» и не умеют расшевелить воображение возможных последователей захватывающими историями о преобразовании мира.

(Намек: это в равной степени относится и к двадцатипятилетним карьеристам, и к лидерам государства.)



**17. Босс за работой: герои,  
демонстрации, истории**

## ! Цветные правила...

- «Приказывать» систематически изменяться – ... потеря времени.
- Вы, босс, должны превратить свою компанию (или её кусочек) в совершенное место, где все полны замыслов. О большей части которых вы и понятия не имеете.
- «Найдите героев. Проводите демонстрации. Рассказывайте истории.»
- Если вы хотите развиваться, «перепрыгивая через ступеньки»... что ж, тогда вам нужны «ведущие лягушки».
- Хороший лидер задаёт единственный вопрос: **У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИСТОРИЯ?**
- «Побеждает тот, у кого лучшая история.» (А про что ваша история?)
- «Некоторые люди ищут, что идёт не так, и пытаются исправить это. Я ищу, что идёт хорошо, и пытаюсь исходить из этого.»

### ! ТИРАДА Мы не готовы...

Мы всё ещё мыслим в терминах планирования и приказов<sup>1</sup> о проведении перемен. Но на это больше нет времени. Мы должны понимать, что работа каждого руководителя – не «проводить перемены», а находить и прославлять тех, кто проводит перемены – скрытых героев, вносящих вклад в блестящий портфель WOW-проектов, чья работа вдохновляет других-себе-на-уме на то, чтобы выйти из укрытия и подражать им.

### ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

Подразделение IT, 123 человека. У его главы, Эйвы Джеймисон, пять старших менеджеров проектов, и она относится к каждому из них, как к венчурному капиталисту, имеющему дело с портфелем WOW-людей и WOW-проектов.

Эйва (сама вице-председатель!) регулярно просит каждого из своих «вице-председателей» доложить, как «поживает» их портфель, и в ответ получает захватывающие истории о демонстрациях. Отдает ли Эйва «приказы»? Едва ли. Вместо этого она обязала заместителей побуждать тысячи цветов к цветению. Но когда рождается новая потрясающая культура, Эйва оказывается «просто» продавцом удобрений для сада WOW, растущего вокруг! Вот «работа босса»!





### ПЛАН «Б»: ЗАБУДЬТЕ О ПЛАНИРОВАНИИ

Как с «приказным управлением» деятельностью предприятия, так и с ее «планированием».

Убеждение: нам не нужен - и даже нежелателен - «великий план». Времена «заглядывания во все углы» прошли. «Углы» новой экономики (и новых военных действий) - это повороты на 90°, встречающиеся с частотой дыхания и непрерывно открывающиеся виды на самые неожиданные места. (Здесь живут драконы!)

Вместо планирования в прежнем стиле нужны совершенно новые представления о готовности и выполнении.

Новая *готовность*: способная к адаптации и сверхэнергичная команда талантов, наряду с плавающим, постоянно меняющимся набором временных альянсов.

Новое *выполнение*: WOW-проекты здесь и сейчас, начаться с 10 центов и исполненные с невероятной скоростью.

### Вне приказа: как не «строить из себя начальника»

В эпоху WOW-проектов (или... смотри выше) быть «боссом» означает не то же, что раньше. В основном, это очень хорошо. И удивительно легко. (См. ниже.) Но трудно отказать от старых привычек руководства с помощью наставлений и детального планирования. Рассмотрим тенденцию среди менеджеров - приказы вроде следующих:

«Наращивайте деловую хватку»

«Рискуйте»

«Осуществляйте программы без дефектов»

ГЛУПО.

ГЛУПО.

И ГЛУПО.

*Почему? Независимо от вашего «ранга», «приказывать» систематически изменяться - это... потеря времени.* Попытки ввести «приказом» новую культуру не срабатывают. Может, когда-то и срабатывали (сомневаюсь и в этом). Но руководитель, действующий подобным образом сегодня, быстро обнаружит, что идет никуда. Или назад. Эти «четкие» приказы будут исполняться неудовлетворенными менеджерами среднего звена, сосредоточенными на том, чтобы сохранить быстро распадающуюся опору своей власти - они станут злейшими противниками инноваций.

Цель «работы босса»: убедить ... многих, многих ... людей проявлять инициативу и дать работать над WOW-проектами. Проектами, в которые они вложат сердце и душу. Проектами, благодаря которым их запомнят. (Спросите себя: вы хотите, чтобы люди не хотели, чтобы их запомнили по тому, что они делают... именно сейчас?)

Надеюсь, что многие из этих «бессильных» людей прочитали предыдущую главу и, уже с головой заняты по-настоящему классными подрывными проектами.

Развивая идею: вы, руководитель, должны превратить свою компанию в место, где... всегда затевается что-то изумительное. Задача № 1: собрать необычайную коллекцию невероятно классных людей, которые вкладывают, принимают на себя и выполняют необычайные дерзкие эксперименты харизматические образцы, приводящие к... необычайной коллекции WOW-проектов.

### Работа босса, которая работает

*«Я пытаюсь в своей компании «руководить изменениями» и стимулировать риск. Можете что-то посоветовать?»*

Если мне и задали этот вопрос однажды, значит, задавали его сто раз. За 25 лет разездов по семинарам, вероятно, тысячу. Обычно задает вопрос руководитель среднего звена, управляющий отделом среднего размера подразделения большой компании.

Она говорит: «Я отлично представляю, в каком направлении нам следует развиваться. И могу слегка обрисовать образ новой «культуры», которая, я думаю, нам нужна. Я верю в свое чутьё, хотя ещё и не проработала все детали. Но у меня нет людей, которые могли бы встать за мной. Так что...

... Есть идеи?»

Годами, в ответ на этот вопрос, я отговаривался. Я мог прочесть небольшую лекцию о лидерстве. Или сделать реверанс в сторону делегирования. Всё, что угодно. Ничего неправильного. Но и правильного тоже.

Недавно я изменил подход.

«Есть только один способ, - смело провозглашаю я. -

**Найдите героев.**

**Проводите демонстрации.**

**Рассказывайте истории.»**

Развивая:

Нам нужны *герои*: живые модели захватывающего нового образа действий.

Нам нужны *демонстрации*: осязаемое доказательство того, что этот захватывающий новый образ действий, несомненно, реализуем.

Нам нужны *истории*: захватывающие Сказки, зажигающие воображение... будущих-но-пока-что-не-рвущихся-в-бой ждущих героев.



## Стратегия «ведущих лягушек»

Мне недавно попала фраза благодаря любезности отчаянно нуждающейся индустрии здравоохранения, исчерпывающе выражающая эту мысль: если вы хотите развиваться «скачками», что ж, тогда вам нужны скачущие лягушки-чемпионы.

(Лягушки-чемпионы из группы Скачущих Лягушек участвовали в улучшении качества медицинских услуг в американских больницах.)

Итак, стратегия «ведущих лягушек».

Примерно так прочтите ряды будущих революционеров – людей, у которых давно чешутся руки что-нибудь сделать. (Или тех, кто уже таит в себе историю успеха, которую боится обнародовать... из страха прогневить старую тварюню). Если дать им шанса, эти выжившие или перспективные «ведущие лягушки» *перепрыгнут* крепость инертности... и оставят видимый след для других.

Очевидно, не тратьте драгоценное время (по крайней мере сейчас) на тех «лягушек», которые слишком довольны или напуганы, чтобы слезть со своего листа кувшинки.

В любом случае, вам по большей части нет нужды «нанимать» революционеров. (Очень) похоже, что они у вас уже есть: образцы для подражания... реальные люди, действительно олицетворяющие дерзкий новый путь. Они таятся в укрытии! Ждут, пока их обнаружат! Ждут, что их выслушают! Ждут, когда к ним отнесутся всерьёз!

То есть, что вы делаете? Выискиваете их. Выпускаете на волю. Обучаете этих героических «ведущих лягушек» (но не слишком много) манерам. Ясно даёте понять всем и каждому, что ... они и есть новый путь.

## Они могли быть героями

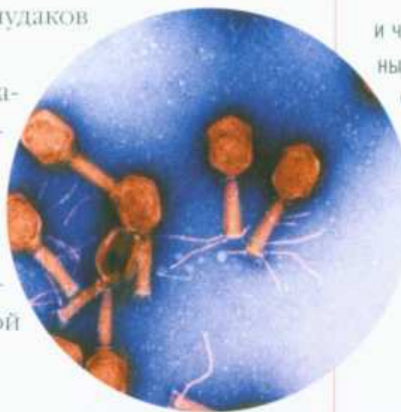
Где мы найдем этих «ведущих лягушек», потенциальных революционеров, эти не огранённые компанией алмазы? Очевидный и правильный ответ: в своей «сети». Но этого может оказаться недостаточно.

Может, придётся прибегнуть к тому, что я называю стратегией «лишней ленты». Побудите этих героев вылезти из щелей, расставив им неотразимые, клейкие ловушки. Вот несколько способов добавления «липкости» в вашу систематическую погоню за героями.

**Игра в ярмарку:** Рассмотрите традицию «событийного маркетинга», используемого в мире потребительских товаров. Почему не устроить что-то подобное «внутри», то есть, в рамках компании. Устройте Ярмарку идей, «Фестиваль хвастовства», внутренний «просмотр». Другими словами: публичное и хорошо разрекламированное событие, во время которого «ведущие лягушки» выпрыгивают из своего пруда и демонстрируют необычные качества. Результат вдохновит других чудаков показать себя во всем цвете.

**Поймать Чудака.** Начните серию ежемесячных семинаров по новой экономике. Но вместо обычных для такого случая персон... гуру на день (вроде меня!)... предложите вести каждый семинар настоящему чудаку из недр вашей компании. Снова: чудак привлекает другого чудака.

**Фонд на развлечение.** Ещё один сильный приём: создайте «игровой» фонд... специально выделенную сумму, из которой



## УПРАВЛЯТЬ, СБИВАЯ КАБЛУКИ?

А вот и лучшая часть этой модели: вы, как босс не должны *делать* ничего!

У вас есть идея. Полномочия. Качество. Право рисковать. Новшество. Что угодно. Чтобы эта идея стала чем-то большим, вам не нужно «проявлять инициативу». Ибо в любой большой организации есть сердитые, «бесильные» люди, которые уже применяют вашу «новую» идею... может быть, с серьёзным риском для своей карьеры.

Ваша работа: выявить их. Взять за шиворот. Оказать почести на глазах у всех.

«Посмотрите на Мерилин - вот та, кто нам нужен. Она понимает это! Она сделала это. Она такая же, как мы с вами!»



## НАРУШЬТЕ КАРАНТИН!

Вот ещё один образ, показывающий, что значит «найти героев». Думайте «эпидемически». Думайте «инфекционно». Мыслите в терминах «теории микроорганизмов». Именно так. Может быть, стоит бы изучить эпидемиологию... если вы хотите стать мастером культурных изменений ... если хотите начать эпидемию WOW-проектов.

Большая идея: помогайте и чествуйте уже «заражённых» - тех, кто слишком часто отвергается как носители болезни... хотя в действительности они - «носители» новой и захватывающей культуры.





## “ ”

**ПУГАЮЩАЯ ИДЕЯ**

Как вы узнаете, что идея вроде «радикального творческого отпуска» истинно радикальна... и верна для вас?

Ответ: доверяйте чутью.

Алекс Тротман не всё делал правильно, будучи исполнительным директором Ford, но он представил несколько очень классных продуктов. Я однажды прочитал, что он не был счастлив до тех пор, пока новая идея не «пугала его до смерти».

Это изящный тест для идеи «радикального творческого отпуска». Или практически любой «радикальной» идеи.

**«ОПЕКУНСКИЙ» РАКУРС**

*Важно не только найти «героев», но и защитить их. Все чудачки нуждаются в опекунах. Вдохновенный новичок (или, в данном случае, вдохновенный ветеран) нуждается в ком-то, кто поможет ему числиться на хорошем счету - или, по крайней мере, на не совсем плохом счету - у сегодняшних-властей-предержавших.*

*В McKinsey & Co. у меня был сотрудник Боб Уотермен. Около 40 % своего времени Боб тратил на то, чтобы защищать меня от внутренних сил зла... бюрократов, стоящих на страже установившегося способа действий. Благослови его Бог. (Боб, я знаю, как много огорчений я приносил.)*

люди в компании смогут брать понемногу для работы над необычными, дикими, одно-разовыми проектами. Короче: покажите им деньги и увидите, что будет. Лучше всего, если определена «область потребности», которая конкретизирована, но не слишком.

*Отпуск на странное поведение.* Как насчёт учреждения специального стипендиального фонда ...радикальных творческих отпусков? Люди могли бы подавать заявки - в основном так же, как в фонд, упомянутый выше, чтобы провести (скажем) шесть месяцев с тем потрясающим клиентом или тем блестящим поставщиком. А, может, они поработали бы с каким-нибудь маститым профессором над исследованием, касающимся каким-то боком вашего бизнеса. Да на что угодно. Назовите это «размышлением-вне-компании».

**СПРОСИТЕ «ЭКСПЕРТА»**

Будучи начальником службы путешествий American Express, Лу Герстнер всерьёз заинтересовался искусственным интеллектом и, в частности, технологией «экспертных систем». Ему захотелось что-то сделать. Быстро. Несмотря на то, что он был большим боссом, он не издал приказ. («Идите, сделайте экспертные системы сейчас же!») Вместо этого он учредил небольшой «фонд» экспертных систем. Каждый грант составлял несколько тысяч долларов. Любой мог подать заявку. Процесс распределения грантов был прост - указание на прямое практическое приложение и затем быстрое одобрение (или неодобрение).

Всего через два года, согласно Эду Фиджинбому (великому пионеру экспертных систем и автору «Зарождения экспертной компании»), АЕ имела ошеломляющую долю среди действующих экспертных систем во всём мире. И компания пожалала в результате миллионы и миллионы долларов.

То есть Герстнер не «приказывал» это. Взамен он выдумал самую клейкую из «липких лент».

**Мой «крестовый поход детей»<sup>2</sup>**

Стратегия «ведущих лягушек». «Липкие ленты». Как ни называй, я знаю, что это работает. Исток всех примеров (для меня): проект McKinsey & Co, прямо приведший к написанию книги «В поисках совершенства».

Когда мне вручили бразды правления в дистрофическом проекте «эффективность организации», у меня было немного полномочий. Но было несколько идей и, что важнее, много страсти. Излучая эту страсть, я понемногу привлёк к своему «движению» кучу «бессильного» молодняка. Выбирать было из кого: акцент на «стратегия - это всё» у McKinsey & Co дал урожай ренегатствующей молодёжи. (Молодые - и - бес-покойные есть в каждой крупной фирме. Это хорошая новость. Нет, это... прекрасная новость!) И вот я искал их повсюду, используя связи своих друзей.

Так появилось то, что мне нравится называть... крестовым походом детей McKinsey. Хотелось бы думать, что нам удалось хоть немного пошатнуть мир (менеджмента), хотя «дети мои» теперь изрядно постарели.

Мой «поиск совершенства» в McKinsey увенчался целым рядом превосходных озарений в области лидерства «ведущих лягушек».

1. «Ведущие лягушки»... выскочки, обладающие стилем... всегда с нами.
2. Работа босса: найти их. Воодушевить. Дать признание. Предложить группу революционеров-ровесников. (И не выставлять на всеобщее обозрение слишком рано - иначе можно отпугнуть).
3. После того, как вы чётко выразили свою (идушую вразрез с общепринятой) точку зрения, ваше руководство сводится к роли организатора группы, вдохновителя, поставщика снаряжения и... главного летописца.
4. Как правило, «ведущие лягушки» стоят относительно низко в организационной иерархии... и формально бессильны. (Что означает: «система» их ещё не перемолола.)
5. «Бессилие» - это здорово... потому что относится к «реальным людям», которых вы надеетесь привлечь: «бессильный» = недовольный = готовый «победить или умереть».

## Демо-путь

Герои. Демонстрации. Истории.

Не стоит много говорить о второй части уравнения. Демонстрации (демо) - это другое название «WOW-проектов для бессильных» и скоростных «харизматических» прототипов. Демо – это то, что завербованные вами герои («ведущие лягушки») будут делать (или откроют вам), как только вы дадите им зелёный свет. Демо - это волнующие эксперименты... ниже радара, с копеечными затратами, живо иллюстрирующие новый путь. Это «гремучая смесь», которая продаётся и убеждает. Осязаемое доказательство того, что потрясающее изменение не только возможно – оно уже происходит!

Демо - то, о чём вы рассказываете истории.

## «Историческая» работа

«Ключ. Возможно, единственный ключ к лидерству... это эффективная передача историй.» Вот и вся «история», согласно книге «Лидирующий разум: Анатомия лидерства» гарвардского психолога Говарда Гарднера. Это чертовски сильное заявление. И то, под чем я готов подписаться. Я учился на инженера, а не на антрополога, (И вместе им не сойтись!). Но провёл 30 лет, изучая организационные перемены – что означает моё превращение в антрополога де-факто. И единственная вещь, которую вы постигаете, изучая человеческую культуру ... касаются ли ваши поиски первобытных или корпоративных племён... это (часто не воспетая) власть рассказывания историй. Это было верно в первобытном лесу. (И всё, что было у людей до возникновения письменности.) Это верно сейчас в зале заседаний совета директоров. И это верно на всём пути от первого ко второму. Чем, в конце концов, лидеры действительно занимаются? Джон Сили Браун, глава прославленного исследовательского центра Хегох в Пало-Альто, выражает это очень просто: «ЛИДЕРЫ... ПРИДАЮТ... СМЫСЛ». А из чего состоит «смысл»? *Захватывающие истории! Понятные темы! Воодушевляющие сообщения!*

Эти истории, и темы, и сообщения повествуют о... вы угадали... WOW-героях (людях из плоти и крови), делающих WOW-проекты (демонстрации, реальные проекты, выполняющиеся на переднем крае).

Как мне представляется, эффективный лидер, общаясь с разными людьми, задаёт один-единственный вопрос: *У ВАС ЕСТЬ ХОРОШИЕ ИСТОРИИ?*

*Истории...* это адреналин, оживляющий мыслительный процесс.

*Истории...* дают нам разрешение действовать.

*Истории...* это фотографии того, кем мы стремимся стать.

*Истории...* вызывают эмоциональный отклик.

*Истории...* соединяют.

*Истории...* это мы.

### ПОВЕСТЬ О РАБАХ: «ЛУЧШАЯ ИСТОРИЯ ПОБЕЖДАЕТ»

Я час искал эту цитату, но результат стоил того. Я смотрел «Амистад», картину Стивена Спилберга о мятеже на невольничьем корабле. Он прибывает в США; и идёт процесс, определяющий статус восставших рабов. Рабов представляет чёрный юрист-аболиционист Теодор Джоудсон, которого играет Морган Фримен; а консультирует его бывший президент Джон Квинси Адамс, в исполнении Энтони Хопкинса. Его персонаж просит персонажа Фримена кратко подытожить дело. Резюме получилось блестящим, точным... и абсолютно безэмоциональным.

Старый Адамс выслушал и затем спросил Джоудсона: «На заре своей юридической карьеры я усвоил, что побеждает тот, у кого история лучше. *Какова ваша история?*» Я смотрел картину по платному TV каналу в номере гостиницы, и должен был просмотреть всю чёртову картину ещё раз, чтобы снова послушать всю эту перепалку. Я рад, что сделал это. Отметьте эти слова для себя хорошенько:

**ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, У КОГО ЛУЧШЕ ИСТОРИЯ.**

**В ЧЕМ ВАША ИСТОРИЯ?**



## ГЛАВНЫЙ РАССКАЗЧИК

Последний завет на тему власти историй: президентские речи.

Президенты, пытающиеся поднять нацию на войну... Франклин Д. Рузвельт или Джордж У. Буш... должны иметь доступный, благородный и приковывающий внимание сюжет. Историю, которая бы узаконила посылку сыновей и дочерей Америки в опасные точки.

Правда, наше навязчивое внимание к «пресс-секретаризму» может обесценить практику рассказывания историй. Но основная идея верна: лидер должен уметь рассказывать истории, которые доходят, которые увлекают. Иначе он не сможет повести десятки или десятки миллионов... на битву с силами зла. С силами бюрократического зла, в случае с молодым руководителем, заведующим центром обучения компании; с силами зла, угрожающего самой жизни, в случае с президентом.



**Возможно, единственный секрет лидерства... в эффективной передаче историй.**



## Не работой единой... история Армстронга

Работая над книгой «В поисках превосходства», мы с Бобом Уотерменом подцепили фразу, популярную тогда в Hewlett-Packard. MBWA<sup>1</sup> – менеджмент шатаюсь по округе. Прекрасная фраза. Сильная, полезная. Но появился мой друг Дэвид Армстронг и решил запустить в оборот собственную. Он управлял небольшим промышленным предприятием и услышал о MBWA на моем семинаре ... и полюбил её. А затем додумался до...

*MBWA: управление путём (поиска) рассказов по округе.*

Сейчас он управляет своей компанией, Armstrong International, по принципам MBWA. (И могу добавить, вполне успешно.) Истории и их рассказывание являются ведущей силой, лежащей в основе образа действий в компании Дэвида.

Армстронг начал с активной охоты за историями. Он требовал и просил других делать то же самое... и награждал, если они это делали. (Назовите это «Систематическим поиском историй», краеугольной идеей.)

Истории вроде: девушка... работающая без контроля на грузовом терминале в 3 часа ночи... прошедшая ради клиента лишнюю милю. Или: пожилой сотрудник в бухгалтерии, без посторонней помощи блестяще разобравшийся в запутанной ситуации... и сохранивший для фирмы ключевого клиента.

Армстронг систематизировал эти истории и развесил их на стенах – наряду с портретами героев – по всему предприятию. Затем переработал истории во «внутреннее руководство». *Единственное* в его компании. Без шуток. «Руководство по работе» Армстронга – это книга *рассказов*: хроника того, «Что мы делаем, чтобы наилучшим образом служить нашим покупателям, сослуживцам и поставщикам». Замечательно!

Мораль: Дэвид Армстронг взял «мягкую» идею и «приготовил» её – то есть превратил в систематическую и действенную – «практику управления». И это сработало. И стало популярным. (Впрочем, не только у себя. Дэвид создал что-то вроде движения, «оснащённого» книгами, учебным видео и так далее.)

## Супер-WOW-проект? (Федеральный случай)

У моего друга Боба Стоуна есть... замечательная история. Он действительно пробил брешь в способе функционирования Федерального правительства. В соответствии с карьерой беспокойного (то есть, любимого и ненавистного) агента по изменениям в Министерстве обороны, он был назначен ключевой фигурой в программе тогдашнего вице-президента Эла Гора по «изобретению правительства заново» (ReGo)<sup>2</sup>. Нет, солнце не стало всходить на Западе; однако за время его руководства произошло поразительное количество невоспетых - и, правду сказать, часто глубоких – изменений.

Возвращаясь к теме этой главы: никто лучше Боба не играл в Героев-Демонстрации-Истории.

Стоун понял, прежде всего, что... невозможно «приказать изменить культуру» в среде федеральной бюрократии. Но он столь же быстро увидел, что организация с тысячами подразделений... миллионами людей... гарантировано пронизана потенциальными революционерами. Настоящий секрет (снова): *Найдите их! Освободите их! Воздавайте им по заслугам! Поместите в Новый Зал Славы! Призовите других следовать примеру своих товарищей!*

Стоун предлагает простую мантру, дающую совершенно новый поворот идее «корпоративных» «культурных изменений».

**«Некоторые ищут, что идёт не так, и пытаются исправить это. Я же ищу, что идёт правильно, и пытаюсь отталкиваться от этого.»**

Одним этим, я бы сказал, он заслужил «рабочий титул», который поместил на свою правительственную «визитку»: «Главный активизатор».



### КАЖДОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ РАССКАЗЫВАЕТ ИСТОРИЮ

Хорошая история имеет ошеломляющий конец. А какова лучшая кульминация успешного WOW-проекта? Повышение!

*Каждый раз, продвигая кого-то по службе, вы рассказываете историю, намеренно или нет. И притом историю для первой страницы.*

Люди наблюдают за продвижениями, как ястребы: кто победил, подлиза? Или этот чудак? Ответ босса, на этот вопрос пошлёт сообщение, находящее резонанс (самое меньшее, что можно сказать).

Рассмотрим действие, которое военные называют «глубокое погружение». Возьмите молодую успешную нахалку, без всяких комплексов, и повысьте её на три ступени... в один приём. Поверьте, это до смерти напугает любителей потянуть время и приспособленцев. Экстремальная Демонстрация: «Ребята, позвольте вам представить вашего нового генерального менеджера, 32-летнюю смутьяншу Салли Мартинес!»

Послание I: Не тратьте ни единого повышения попусту.

Послание II: Лучшей мерой вашей приверженности радикальным изменениям (или ее отсутствия) станут радикалы, которых вы повышаете.



### ПЕРЕКЛИЧКА REGO

Рассмотрите этих (в большинстве) невоспетых героев:

Линн Гордон, таможня/Майами. Джоан Хайатт, OSHA/Колорадо. Билл Фримен, OSHA/Мэн. Джо Дир, OSHA. Мэри Урбан, FDA. Эд Эспарза, FDA. Сью Брудерле, FDA/ Чикаго. Боб Вензел, IRS/ Фрисно. Джо Томпсон, VA/ Нью-Йорк. Джерри Болден, Ag<sup>o</sup>/ Галфпорт, Миссисипи. Майк Лоу, BBC США.

Это некоторые из очень классных (и очень храбрых) людей, которых нашел Боб Стоун. (То есть, он «открыл» их в результате огромной подготовительной работы, проделанной им и его сотрудниками.)

Это тот сорт людей, чьи демонстрации и проявления он изучал... чьи истории он рассказывал (снова и снова). Это люди, которых он представил вице-президенту Элу Гору, а тот «сертифицировал» их исключительность перед соратниками и сотрудниками.

## Проведение ReGo: 10 заповедей Стоуна

В своей прекрасной книге «Вежливый революционер: уроки негражданского служащего» Боб Стоун повествует о своих приключениях главного агента изменений в Федеральном правительстве. Он попросил меня написать предисловие, где я назвал её «лучшей, когда-либо прочитанной мной, книгой по «корпоративным изменениям». Вот основные мысли, которые я почерпнул у Стоуна:

**1. Поиск талантов.** Главной миссией штатных сотрудников REGO было не составлять «планы» и собственные «учебники», а выискивать героев, агентов изменений, скрывавшихся в «окопах» на передовой и творивших чудеса, вопреки инертным или открыто реакционным силам, их окружавшим. Поиск таких героев - не прогулка в парке; возможно, они работали «в подполье» годами, стараясь избегать внимания к своей деятельности. Стоун научился не терять время с упорствующими «своими людьми» и переходить прямо к «ведущим лягушкам»; подобная тактика особенно важна в самом начале, когда раскаты революции ещё слабы, а скептицизм, и открытый антагонизм набирают силу.

**2. Фельдмаршалы.** В Министерстве обороны Стоун начал революцию среди командиров баз - настоящих парней (и девушек) на местах. Чем дальше от штаб-квартиры, тем сильнее фрустрация. («Революция в штабах» - оксюморон.) Некоторые разочарованные командиры поджали хвосты и «отставились» от работы; но постоянное стремление помогать реальным потребителям (солдатам и аэродромной службе, матросам и морским пехотинцам) пробудило лучших оппозиционеров из 10 % командиров баз. Они стали золотым фондом Стоуна. Эти «реальные истории» из захолустья, однажды выплывшие на поверхность, оказали сильное влияние на менее ревностных «сослуживцев».

**3. «Зов» славы.** Однажды найдя своих героев, Стоун активно выставлял их напоказ, чтобы дать не-таким-героическим типам толику вдохновения. Чтобы понять, как это работает в больших масштабах, представьте людей, сидящих на галерее в здании Конгресса во время обращения президента «О положении нации». Эти герои - воплощение центральных пунктов национальной повестки дня. Забудьте абстрактную идею героизма: вот, рядом с Лорой Буш сидит ветеран Службы 911 из нью-йоркского Управления пожарной охраны: он представляет наш образ жизни, нашу решимость в войне с терроризмом.

**4. Государственные награды.** Одобрение остаётся наиболее сильным лидерским приёмом. Боб Стоун был фанатиком значков-побрякушек в мире, особо скупом на похвалу - федеральной службе. Mary Kay и Tupperware<sup>7</sup> и сравниться не могли с отрядом ReGo, когда дело доходило до похвал... и щедрой раздачи поощрений. (Как правительственный служащий Стоун, естественно, не мог сорить миллионными наградами. Но в этом можно увидеть и преимущество. Его изобретательность привела к поощрению и огласке, с которыми чек на круглую сумму и не сравнится.)

**5. Проект: протекция.** Некоторые из героев Боба Стоуна не хотели огласки, когда он «открыл» их. Многие уже были не в ладах с начальством. Так что сотрудники REGO научились «прикрывать задницу» этих «продавцов изменений». Вместо Федеральной Программы защиты свидетелей Стоун основал то, что выросло в Федеральную Программу защиты «героев». Например появление в обществе Эла Гора помогло нескольким героям не потерять работу. Трудно уволить того, кто только что получил из рук второго человека нации Награду за Доблесть! Ещё один инструмент Стоуна: группы поддержки. Пионерам нужны товарищи - люди со схожим складом ума, у которых можно чему-то поучиться. Мероприятия ReGo и их другие программы оказали в этом огромную помощь.

**6. Лучшие один раз увидеть.** Стоун неожиданно получил свой шанс, когда был назначен заместителем помощника министра обороны по военным базам. Он выискивал «практикующих радикалов». Чтобы выставить их в благоприятном свете, он придумал (да!) демо. Или, как он называл их, «Модельные инсталляции». Это были военные базы, управляемые «инакомыслящими», места, где люди могли увидеть-в-сыром-виде «лучшие

практики». Когда Стоун работал на Гора, «модельные инсталляции» трансформировались в ReGo Labs - Лаборатории изобретающего-себя-заново правительства. В обоих случаях главная мысль, что мы учимся на примерах:

**«Идите. Смотрите. Увидьте потрясающие конкретные образцы нового пути... созданные людьми вроде вас. Пойдите и создайте собственную версию (только ещё энергичнее). Видите: это осуществимо!»**

**7. Быстрые времена в (школе) ReGo.** Стоун привнёс скорость в правительство - воплощение медлительной организации. Его формула: Двигайся быстро - прежде чем зло сможет убить тебя кучами бесконечных проверок и аудитов. Он приводит слова Джона Бойда, полковника ВВС, что побеждает тот, кто быстрее всех выполняет «петлю НОРД»<sup>10</sup>. Петля НОРД: цикл Наблюдай-Оrientируйся-Решай-Действуй. Запутай и озадачь «врага» своей скоростью. Пока чемпионы инерции составляют регламент будущих «плановых проверок», вы молниеносно делаете работу... и выносите её на публику.

**8. Знаменитая записка.** «Рассказывание историй» звучит «мягко»... совсем не похоже на тяжёлую работу по реструктуризации правительства. Стоун проделал мастерскую работу, запечатлев успех ReGo в брошюрах, видеосъёмках и тому подобное. Мораль: если что-то не описано солидно и красочно, значит, этого не было!

**9. «Подожмите» его.** Истории приобретают дополнительную силу, когда наглядно иллюстрируете основную мысль. Пример: пирамиды на пирамидах безнадежно распухших томов по правительственному регулированию, которые Стоун нагромоздил позади м-ра Гора во время фото-сессий ReGo... классический стоун-изм.

**10. Терминология офиса.** Как любой истинный лидер, Стоун понял силу языка. Некоторые насмеялись над его настойчивым требованием употреблять слово «потребитель» в федеральной службе - но это маленькое слово привело к огромным различиям. В целом, он изменил словарь правительственной службы с «прежде всего процедура» на «прежде всего услуга». С «противника» (владельца, у которого надо «выиграть», скажем, дело о соблюдении правил OSHA) на «партнёра» (которому надо помочь «сделать всё правильно и создать безопасные рабочие места»).

## Дзэн и искусство культуры изменений

Есть некая подразумеваемая тема, проходящая через эту главу: окольные пути, которыми восхитился бы и мастер дзэн. Мы не «приказываем» что-то изменить. Мы «глубоко ныряем» (рассказывая по иерархиям) находим нужных людей и помазываем их как главных носителей новой культуры.



### ОТ «REGO» К РВД

Деятельность Боба Стоуна удивительно напоминает тактику, разработанную Бойдом.

Бойд, прозванный крестным отцом РВД (революции в военных делах), оставил после себя поколение учеников, известных как «маневристы». Вместо лобовой атаки на укрепленные пункты они склонны сеять смятение в умах противника посредством маневренности, скорости и смелых темпа. Цель состоит в том, чтобы заставить противника потерять контроль над войсками и полем боя в целом.

Где связь с миром корпораций? Подумайте о Microsoft...современном мастере темпа и маневрирования. То есть: настоящая петля НОРД.

**Запутайте и озадачьте врага своей скоростью.**





### СК = СЛОВАРНЫЙ КАПИТАЛ

Новая «работа босса» требует... новых слов босса:

Герой. Демонстрация. История.

Чудак. Скунс. Ведущая лягушка.

Игра. WOW-проект.

Эксперимент. Прототип.

Эпидемия. «Липкая лента».

Портфель. Венчурный капитал.

Подобные слова должны стать частью вашего лексикона, если вы, действительно, хотите проложить новый путь. (Быстро.)



### СЛОВАРНЫЕ МОМЕНТЫ

Скунс. Существительное. Обитает на «скусновой фабрике». Идея родилась на страничке юмора в Li'l Abner. Украдена компанией Lockheed.

Скусновая фабрика. Существительное. Покончив с грамматикой, переходим к смыслу:

минимально оснащённое предприятие, где «скусны» - «инакомыслящие» озадачивают бюрократию быстрым воплощением крутых и подрывающих устои идей.

Став первой женщиной-президентом Smith College, Джилл Кер Конвэй принесла с собой смелый план изменений. Но, несмотря на высокий пост и положительную реакцию общественности на её назначение, она попала в ловушку бюджетного дефицита и пожизненного преподавательского найма, что не способствовало переменам.

Вместо того, чтобы использовать «власть положения», по определению социологов, для борьбы с существующей культурой, она предпочла обходной путь. ДЖК тихо расспросила окружающих, узнала имена «инакомыслящих» среди преподавателей и администрации, начала приглашать их на ланч. Она представила их друг другу; и так пошли разговоры, и были посеяны семена новой культуры. Скрытные радикалы начали показываться среди покрытых плющом стен. Внешняя стратегия миссис Конвэй была не менее изобретательной... и снова не прямой. Несмотря на шумиху, сопровождавшую её избрание, даже назначивший её Совет с робостью воспринимал идею радикальных перемен. Это не относилось, правда, к бывшим выпускницам Smith College, которые были вне себя (от радости), увидев... женщину... во главе лучшего женского колледжа. ДЖК посвятила много времени общению с этими выпускницами, делаясь своими дерзкими планами и ища их поддержки. В частности, она «выбила» «внебюджетный» стартовый капитал, позволивший ей начать тестирование добавлений к школьному расписанию и программам.

*(Неслучайно ДЖК признаёт, что она действительно любит эту политическую суету. Факт: эффективные лидеры просто без ума от организационной политики и не сторонятся ее. См. Гл. 25).*

Герои этой главы Дэвид Армстронг, Боб Стоун и Джилл Кер Конвэй делят награду Великого мастера непрямолинейности.

### ВК Модель, или Товарищ, верь!

Следствием всего вышесказанного является особенно большая идея: *думайте «портфельно».* Думайте о боссе как о венчурном капиталисте.

«Портфолио»: список «ставок», варьирующихся от вещей надежных, приносящих среднее вознаграждение, до неопределённых, которые обогатят инвесторов... или разорят их. Все боссы сейчас фактически являются «управляющими портфелем». Или, воспользуемся несколько более смелым термином: они – венчурные капиталисты.

Чем занимаются венчурные капиталисты? Двумя вещами. И только ими двумя: они делают ставку на классных людей. (На Героев!) И на классные идеи. (Демо-версии!) Результат: классные инвестиции. (Истории!) Многие из этих ставок... на самом деле, большая их часть... оборачиваются ничем. Но те немногие, что «получаются»... меняют мир.

Модель ВК (венчурного капиталиста) удваивается, если вы – очень главный менеджер. Вы могли подумать, что если управляешь большим куском большой компании, все должно измениться. Разве с такой головокружительной высоты нельзя просто приказать изменить культуру компании? Разве подход герои – демо – истории все еще актуален?

Мой ответ: ЕЩЕ КАК, ЧЕРТ ВОЗЬМИ, АКТУАЛЕН!

Предположим, есть шесть вице-президентов (или глав отделов, или начальников филиалов), которые вам подчиняются. Мой совет: превратите этих шестерых в... признанных венчурных капиталистов... у каждого из которых будет четко обозначенное... портфолио инвестиций. У вас должна быть возможность отвести любого из них в сторону в коридоре и спросить в лоб: «Как поживает ваше портфолио с WOW-проектами?»

(Другими словами: «Расскажите мне парочку классных историй».)

Подведем итог: вы, главный босс, – венчурный капиталист, и все ваши прямые подчиненные тоже. Следите за их «портфолио» постоянно. И приглядывайте за вашим собственным «портфолио портфолио».

В век разрушений в этом и заключается суть работы босса по поиску совершенства.

## Инструменты босса: на пути к портфолио WOW-проектов

Еще раз с начала: вот те шаги, которые, по моему мнению, вам следует предпринять, если у вас есть «полномочия» на «культурные изменения». (Да даже если у вас его и нет.)

1. Приставайте с разговорами ко всем сотрудникам своей организации.
2. Создайте список потенциальных «героев» («Лягушек-лидеров»).
3. Не отдаляйтесь от этих будущих героев. Выясните, что они хотели бы изменить и как – и что уже сделано ими тайком с этой целью.
4. Внушите им стремление не отступать.
5. Защищайте их, когда их начальники жаждут мести!
6. Превратите «демо-версии» лучших попыток новых героев в WOW-истории.
7. Выставляйте эти WOW-истории на всеобщее обозрение. Включайте их в свои речи, новостные бюллетени. Поставьте на них печать общественного одобрения.
8. Повысьте одного или двух наиболее показательных героев на три должности одним махом. (Теперь «Лягушка-лидер» поскачет семимильными шагами.)
9. Сделайте это повышение притчей во языцех – инструментом найма персонала, чтобы заставить тех, кто еле ноги волочит, либо «подняться на борт», либо убраться.
10. Не останавливайте процесс: больше героев... больше демо... больше историй.

**Намек: Это никогда не кончится.**

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Авторитарное лидерство</i>	Лидерство путём поощрения
<i>Планирование, планирование.</i>	Проекты, проекты
<i>Издание приказов</i>	Поиск героев
<i>Управление всем до мелочей</i>	Яркие демо(нстрации)
<i>Указывание людям, что делать</i>	Рассказывание историй
<i>Повышение по старшинству</i>	Повышение как «история»
<i>Полный контроль над ситуацией</i>	Формирование портфеля
<i>Работа «по каналам»</i>	Прорыв через барьеры
<i>Дилберт-вилль</i>	WOW-лэнд
<i>Отречение от «жизни»</i>	Готовность изменить мир



### ТАНЕЦ БОССА

«Если бы у меня был выбор не сталкиваться лбами с культурой IBM, я, вероятно, не стал бы этого делать, - пишет бывший глава IBM Лу Герстнер в книге «Кто сказал, что слоны не могут танцевать»<sup>11</sup>. Мой первоначальный уклон был в сторону стратегии, анализа и измерений. В сравнении с этим, изменение установок и поведения сотен тысяч людей - очень, очень трудная задача.»

Начиная с этой главы!

Старые инструменты оказываются недостаточными раз за разом, когда для выживания требуются совершенно новые способы работы (новая корпоративная культура), не говоря уже о процветании.

Я верю, что подход «герои-демонстрации-истории» создан специально для изменения отношений и по-

ведения в направлении гораздо большего и гораздо более быстрого новаторства. Простое «соблюдение» планов, политик, приказов (устаревших до того, как высохнут чернила!) является удручающе неадекватным и откровенно опасным.







**18.** Приводя WOW-проект  
к реализации: продажи 25

## **! Цветные правила...**

- **Правила? У меня есть 25 готовых правил.**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы зависели от «иерархии», которая «о нас заботилась»... до тех пор, пока мы выполняли работу «прилично». Следует понимать: чтобы выжить в этом перевёрнутом мире, мы все должны стать... первоклассными специалистами по продажам.

Нет «мышления в стиле продаж» = нет WOW-проектов = нет потрясающих историй = нет выживания.

Точка.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Команду из 26 человек, работающую над проектом. Члены ее «принадлежат» к 14 разным компаниям в 7 разных странах на 3 разных континентах. Большинство встречались лишь с двумя-тремя членами группы. Однако чтобы сделать трудную работу... быстро... требуется энергия, энтузиазм и отсутствие ограничений. Значит, Работа №1 каждого руководителя проекта – это «включение, помощь, мотивация... и продажа».



## WOW-продажи

Есть одна часть в моей книге 1999 года о WOW-проектах (The Project50), от которой я просто в восторге: думаю, что могу сказать с некоторой долей определенности, что это – единственная «книга об управлении проектами» с целой главой – одной из четырех – посвященной исключительно... ПРОДАЖАМ.

Выполнение любого дела – будь вы младший сотрудник в отделе закупок, финансовый директор или ПСШ (Президент Соединенных Штатов) – в основном вопрос «продаж». То есть... *воспламенения людей...* вашими идеями. Побуждения их... *подписать на это...* и затем... *быть с вами...* несмотря ни на что.

Ключевой пункт: Каждый проект имеет «покупателей». Представьте, что вы пытаетесь внести «радикальные изменения» в простой «бизнес-процесс» в финансах. В частности, есть классная идея нового-метода-финансовой-отчетности для вашего подразделения. «Пользователи» в других подразделениях, которые выиграют от этого – или которым он добавит работы! – это ваши покупатели.

Неважно, насколько «крутой» может быть исходная идея, покупатели должны стать ее *энтузиастами...* если вы действительно собираетесь повлиять на что-либо. (Нет внедрения. Нет влияния. Точка.) Если за вас проголосовали... страстные сторонники – «покупатели» из низов... значит, вы сделали большой шаг к «окружению этих ублюдков». («Ублюдки» = большие боссы = защитники статус-кво. Это они 10 лет рассматривали этот же отчет, правда, с полукрытыми глазами.)

Вы можете быть техническим виртуозом. (Вот почему вы предложили свою по-настоящему классную идею!). Но теперь пришло время отточить ваши «мягкие» умения – овладеть правилами продаж и политики. Нет более важных правил, чем эти.

Все вышесказанное – многословно: «ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В «ЭРУ ПРОДАЖ». («Эру», следующую за «эрой иерархии» и «лающих приказов»).

Первоначально я приготовил следующую коллекцию «правил» для презентации лидерам команды продаж в высокотехнологической компании с оборотом в несколько миллиардов долларов. Они опираются на 30 лет опыта, и, по моему убеждению, подходят как для отдельного участника команды, работающей над WOW-проектом в финансах, так и для высокопоставленного специалиста продаж, официального сотрудника отдела продаж.

Вот они:

### 1. Знайте свой продукт

Это пункт очевидный, но достойный констатации (и не единожды): *Вы должны быть дьявольски компетентны в том, что «всучиваете»!* «Секрет» знания товара нельзя узнать на каких-то занятиях, или изучая литературу, или на учебных демонстрациях. Истинное знание товара – глубокое. «Достоверное знание» – это отправная точка, не более того.

Глубокое знание – результат поиска любых (в том числе редакционных) комментариев по поводу вашего товара или услуги. Все, что когда-либо было сказано или написано в печати, в Интернете, где угодно – вашими конкурентами! К примеру, вы должны знать все «замечания» сделанные в популярных обзорах товара или услуги. (И, разумеется, уметь ответить на каждое.)

Глубокое знание означает также развитие вашей внутренней сети: подружитесь с (глубокими) дизайнерами и (глубокими) инженерами в вашем конструкторском отделе и побудите их поделиться «реальной историей, стоящей за товаром», наряду с важными отличительными чертами и незаметными слабыми местами.

Когда доходит до знания товара, помните: больше, больше, больше. И что еще важнее: глубже, глубже, еще глубже. Суммируя: *побеждают те, кто имеет наибольшую тягу к глубокому знанию.*

### ВКЛЮЧАЙТЕСЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ИЛИ ПРОГОРИТЕ

Вы должны «продавать» не только высшему начальству и конечным покупателям. Нет, ваши «покупатели» также включают... товарищей по проектной команде и даже тех, кто напрямую подотчетен вам. Лающие приказы вышли «из моды». «Гвоздь сезона» – интеллектуальный капитал. «Производители» интеллектуального ка-

питала – «добровольцы», по определению.

(«Творчество из-под палки» = оксюморон.)

К тому же состав проектных команд постоянно обновляется. Работать снова и снова с одной и той же «старой шайкой» – это история. Члены команд, делающих WOW-проекты, приходят оттуда, отсюда и (в основном) издалека. Работа с ними требует прессинга «продаж» 24/7.

Итог: любая часть WOW-проекта означает продажу ... вверх и вниз вдоль всей организационной лестницы ... все время.

### СПРАВОЧНИК ПО ПУНКТУАЦИИ

В этой главе слово «Клиент» всегда пишется с прописной буквы. Это один (не такой маленький) из знаков уважения к персоне, которая намазывает маслом наш хлеб. (Замечание: я научился этому в McKinsey & Co., где неумение употреблять прописную «К» считалось грехом первой степени.)

# продажи 25

## 2. Знайте свою компанию

Еще один трюизм (что не означает, что вы когда-нибудь сможете позволить себе забыть его): вы продаете свою компанию в той же степени и даже больше, чем товар или услугу.

Вы должны понимать – четко и глубоко – все относящиеся к делу процедуры и функции в своей компании: финансы, логистику, поддержку покупателей, кадровые вопросы, производство и проектирование. Быть готовым к любому вопросу на любую тему, заданному покупателем.

Более того: будьте готовы задействовать эту легендарную внутреннюю сеть, развитую вами, гидов и наставников в каждой (КАЖДОЙ!) важной части компании! Коллег, которые научат вас и послужат связующим звеном с другими подразделениями. Что в свою очередь облегчит отношения с клиентами.

## 3. Знайте своего покупателя

Еще раз: вы должны стать фанатиком исследования. Изучите все сноски в отчетах финансовых аналитиков. Прочтите Интернет. Факт: как никогда раньше, в нем есть невероятное количество полезной информации. Также надо уметь найти в своей компании людей, работавших на компанию покупателя или в компаниях-поставщиках, работающих и с вашим покупателем. Или позвоните старому приятелю, работавшему там.

*Цель: узнать «аромат»/«корпоративную культуру» компании-покупателя. Процесс узнавания идет непрерывно! Вам нужно – полностью – знать процедуры и «политику» структур, принимающих решения у вашего покупателя.*

Изучение покупателя означает также и изучение конкретных людей, с которыми вы будете иметь дело. Любые формы законной разведки – включая (особенно) персональные пикантные подробности – стоят ваших усилий. Совет: пока не заработала «разведка» по всем этим направлениям, и не думайте о первом звонке покупателю!

## 4. Любите политику

Аксиома: все продажи есть политика. «Политика»... в смысле «способа совместной деятельности людей для достижения результата». Если вам не нравится – нет – если вы не любите политику, из вас выйдет никудышный продавец. Конечно, политика может разочаровывать и бесить. Но я открыл для себя, что большинство людей, которых политика «расстраивает» и «бесит», просто не «въезжают» в нюансы политической игры. «Плавящее-мозг-разочарование» в политике одного – для другого – волнующая «человеческая головоломка».

Короче, любить «схватку» саму по себе – все внутренние коллизии собственной компании, компании-покупателя и ведущих компаний-поставщиков – существенно для успеха продаж.

## 5. Уважайте своих конкурентов

И когда я говорю «уважайте» конкурентов, я имею в виду: уважайте их... *религиозно*. Вы можете их глубоко ненавидеть. Может быть, не без оснований. (Эй, они выжали вас из продаж! Или вам так кажется). Не важно.

**НЕ РУГАЙТЕ КОНКУРЕНТОВ. ТОЧКА.**

Ничто так не ставит в глупое положение, как поливание грязью законного конкурента. Цель – единственная цель – состоит в том, чтобы продемонстрировать, почему ваш товар или ваша услуга лучше для данного покупателя, чем другие... и почему ваша фирма – лучшая из фирм, с которыми можно иметь дело.

Более глубокая истина: нет большей благодати, чем выдающийся конкурент. (Каждый день ребята из UPS должны мысленно снимать шляпу перед ребятами из FedEx. И наоборот.) Сильные конкуренты держат нас в форме. Увы, никто не совершенствуется без того, чтобы его не подталкивали сзади.

### «ПОЛИТИЧЕСКИЕ» ГОНКИ

Мысль в стиле «навязчивой рекламы» (не могу подобрать более сильных слов): ЕСЛИ ВЫ НЕ ЛЮБИТЕ ПОЛИТИКУ... ЕСЛИ «ПОЛИТИЧЕСКИЙ» - РУГАТЕЛЬНОЕ СЛОВО В ВАШЕМ ЛЕКСИКОНЕ ...ТО ДАЖЕ И НЕ МЕЧТАЙТЕ О СЛЕДОВАНИИ WOW, ЧЕМ БЫ ВЫ НЕ ЗАНИМАЛИСЬ. Помните:

Нет политики – нет воплощения.

Нет воплощения – нет WOW.



### НАЛОЖИТЕ ВЕТО НА ДРЯЗГИ

Что хорошо для конкурентов, хорошо и для ваших коллег по проекту. В процессе работы вам будут «портить жизнь» остопопы в собственном лагере. Миритесь с этим! Не принижайте себя и свою команду перемиванием косточек коллегам.

Итог: продажи зависят от...уважения.

## 6. Наладьте связи с организацией-покупателем

Наладьте близкие, доброжелательные отношения на *всех* уровнях и во *всех* структурах вашего предприятия-покупателя. «Продажа»... происходит ли это как формальный акт смены владельца или на стадии проектирования... часто осуществляется четырьмя уровнями ниже того, где *официально* имеет место.

Пример: младший сотрудник Мэри Смит отвечает за «исследования CRM в кредитовании недвижимости»: любые сделки, которые вы (продавец CRM) заключаете с ее компанией, должны идти через босса босса босса Мэри, который встретится с вашей компанией «на высшем уровне» и «подпишет контракт». Но доклад Мэри имеет решающее значение. Так же, как и мнение Ричарда, коллеги Мэри и такого же младшего сотрудника, который «знает все о надежности CRM». Поиск и обхаживание таких Мэри и Ричардов – нелегкое дело. Но это необходимо, если вам нужна эта сделка. Думайте о Мэри. Думайте о Ричарде. Забудьте о «рангах».

## 7. Наладьте связи внутри организации

Моя предпосылка (снова): покупатель покупает не столько какую-то штуку, сколько опыт-производства-и-последующего-сопровождения-этой-штуки. Так что: чем больше вы сможете показать многогранные таланты вашей компании в этом деле... тем выше шансы заключить сделку, и еще выше – повторную сделку. То же относится ко всем... талантам в важнейших компаниях-поставщиках.

*Узнайте* эти «таланты». (То есть: все «таланты» по всей цепочке снабжения). *Свяжитесь* с этими талантами. Заставьте его/их *связаться* с вашими покупателями.

## 8. Никогда не обещайте лишнего

Вы хотите выиграть эту сделку. Ваш главный конкурент – очень алчный, просто свирепый. Вы чувствуете непреодолимое искушение срезать несколько дней с ожидаемого срока поставки. Внутренний голос нашептывает: «Э-э, на заводе это узнают». Что ж... НЕ СЛУШАЙТЕ ЭТОТ ГОЛОС.

Как продавец, вы всегда на «переднем крае»... *один* на краю битвы. Будущее... *всегда*... под вопросом. И оно всегда полностью зависит от вашего...кредита доверия.

Мой совет: даже если это стоит вам сделки... обещайте *меньше*, чем можете выполнить. Добавьте пару дней про запас на то и на се, чтобы увеличить шансы успеть вовремя. (Что-то *всегда* не так!). В долговременном плане выгоднее быть курьером, доставляющим приятные сюрпризы, чем постоянным вестником дурных новостей.

Попробуйте сделать своим личным кредо это: УСПЕШНЫЕ ПРОДАВЦЫ, КАК ПРАВИЛО, ОПЕРЕЖАЮТ СРОКИ!

## 9. Продавайте решение

Продавайте только... путем решения определенных проблем... и создания прибыльных возможностей. Великие торговцы не продают «вещи» (даже «*чертовски хорошие вещи*»). Они продают решения, (Чертовски хорошие решения.)

Спросите себя: «В каком случае обо мне напишут в торговой прессе: в случае «продажи товара» или «продажи решения»? Каждое коммерческое предложение должно сводиться к следующему: «Наш товар решает эти конкретные проблемы, создает *эти* невероятные возможности и поможет вам заработать такую-то кучу денег. И вот *как*».

Перефразируя гуру маркетинга, продают не «часы Ролекс». Продают «каково это – носить Ролекс». Это очевидно. Или должно быть (очевидно). А что применимо к Ролексу, применимо к любой продаже... включая внутреннюю «продажу» вашего «проекта по модернизации бизнес-процесса».

Формула: Идиоты продают... Ролексы. Гении продают... образ жизни с Ролексом.

### РАБОТАЙТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Во время моей экскурсии по Белому дому я усвоил один важный урок в деле налаживания связей с организацией. Организацией в данном случае выступал Конгресс Соединенных Штатов. Мне нужна была помощь Конгресса для выполнения моей программы.



Большинство людей в моем положении толкались и суетились как безумные, чтобы на пять минут попасть к конгрессмену. Они были дураками. Умные, учил меня мой наставник, заводят знакомство с младшими сотрудниками, делающими для конгрессмена работу, требующую беготни (сбор информации). Шансы на успех напрямую связаны с «часами, потраченными» на этих «неважных» сотрудников.



### РАБОТА С ЛЮДЬМИ – ЖЕНСКИЙ ПОДХОД

В одном из исследований утверждается, и это отнюдь не случайность, что женщины – нередко являются более удачливыми продавцами, чем мужчины – в точности потому, что они менее склонны к чинопочитанию и с большей готовностью уделяют время налаживанию отношений с «низшими чинами». (См. главу 21.)

## 10. Просите о помощи (и не будьте слишком «горды» для этого)

Решая проблемы покупателя, расширяя его возможности, углубляя его опыт, прибегайте ко всем возможным ресурсам. «Ресурсы» означает «люди». Включая смертельных врагов.

Пример: однажды вы имели отвратительный опыт ведения дел с Джеком Джоунсом, поставщиком услуг. И вы все еще злы на него четыре года спустя. Но сейчас у вас есть Клиент, и Джек Джоунс – идеальный консультант, способный помочь усилить доверие Клиента к вашему предложению.

Так что: ПЕРЕСТУПИТЕ ЧЕРЕЗ ЭТО. ПОЗВОНИТЕ ДЖЕКУ. УМОЛЯЙТЕ ЕГО СТАТЬ ЧАСТЬЮ СДЕЛКИ.

*Вдохновенная продажа включает в себя привлечение лучших доступных ресурсов для достижения лучшего из возможных результатов для Клиента. Собрать эти ресурсы, даже если вы меньше всего очарованы некоторыми из «поставщиков ресурсов» – ваша работа.*

## 11. Вживитесь в историю бренда

Ваша компания продает «историю». Историю о том, «каково это, делать бизнес с нами». Историю о нашем «видении», «опыте, который мы предлагаем», нашей «мечте». Короче, историю о нашем... «БРЭНДЕ».

Знайте эту историю наизусть! Рассказывайте ее! Используйте ее! Сделайте ее своей! Я не призываю быть бездумным подпевалой линии компании. Я напоминаю вам, что в лучших компаниях стоимость бренда доходит до сотен миллиардов долларов; и если вы не можете «поверить в обещание бренда», значит, видимо, вам не следует здесь ошиваться. Переиначьте «обещание бренда» на собственный лад, конечно. Да, персонализируйте его до предела. Но и используйте в полной мере преимущества «доброе имя»?, строившегося вашей компанией в течение десятилетий.

## 12. Празднуйте «хороший проигрыш»

«Хороший проигрыш» – смелое и дерзкое усилие, которое... по какой-то причине... не достигло цели. (Пока.) В частности, в наше сумасшедшее время, и особенно на долгом пути, «хороший проигрыш» может оказаться гораздо лучше «вшивого выигрыша» («посредственного успеха»). (См. Главу 15).

«Вшивый выигрыш» – это получение нескольких лишних баксов за выполнение той же старой работы. «Хороший проигрыш» приходит как следствие ре-позиционирования товара или услуги с целью обретения потенциально грандиозного опыта... для которого ваш Клиент недостаточно смел. (Пока.)

Зайдите в «хорошем проигрыше» слишком далеко, и в результате у вас не будет ничего, кроме высокомерия. Тем не менее, я призываю вас согрешить... совсем немножко... и отпраздновать этот хороший проигрыш. Выведите клиентов из равновесия, если нет, их уведет какой-нибудь выскочка-новичок, и скорее, чем вы думаете.

## 13. Воспринимайте каждую проблему как свою

Если что-то не так в отношениях с Клиентом, значит, у вас неприятности, верно? Из этого следует: *проблемы покупателей – ваши проблемы.* Ради Бога, никогда – НИКОГДА – не вините за просроченную поставку «логистиков».

**ВЫ – ПРОДАВЕЦ. ВЫ «В ОДИНОЧКУ» ВЫСТУПАЕТЕ «ГЛАВНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ», ПРЕДСТАВЛЯЮЩИМ КОМПАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЮ. ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ ВЫ – КОМПАНИЯ. ЗНАЧИТ, ЕСЛИ ЧТО-ТО НЕ ТАК, ДУРАКА СВАЛЯЛИ ВЫ НЕ «ЛОГИСТИКИ».**

Это не означает, что вы не в праве наехать на логистиков, если они на самом деле сваяли дурака. Вы просто не имеете права изливать гнев в присутствии Клиента. В этот момент вашу репутацию можно отправлять в мусорную корзину. Помните: они подписали контракт с вами (Мартой Стивенс-Шмидт), а не с какой-то абстрактной «компанией».



### ВНУТРЕННИЙ ПОКУПАТЕЛЬ

Одна специальная подсказка: проводите время с «младшими» людьми в вашей организации. Немного внимания может оказать впоследствии большую помощь. Есть особый «дополнительный доход», который вы можете предложить этим «внутренним избирателям»: берите их на встречи с покупателями!

Эти люди «в недрах» отделов финансов, конструирования, логистики или производства могут творить для вас чудеса ... если настроены делать это.

Для людей из «отдела продаж» типично «третировать» младших сотрудников как бедных родственников или, еще хуже, как булыжник, которым вымощена их «дорога к успеху в продажах». Неудивительно: эти «нижестоящие» сотрудники и не шевельнутся, чтобы помочь им.



### ПЕРЕДАВАЙТЕ ПЛОХИЕ НОВОСТИ

Простая формула: когда ваш продукт попадает в цель, ВЕДИТЕ СЕБЯ, КАК МАНЬЯК!

Считайте, вам не повезло, если вы провалили миссию «предвестника плохих новостей», в глупой надежде, что они просто пройдут стороной. (С другой стороны, передача слухов о плохих новостях, которые не материализуются, может принести вам пользу.)

## 14. Берите на себя полную ответственность

Для покупателя вы – главная фигура на вашем предприятии. На повторных сделках вы зарабатываете настоящие деньги. А повторные сделки заключаются частично благодаря товарам и услугам, которые вы предлагаете... а в основном благодаря потрясающему & продолжительному впечатлению, полученному покупателями от работы с вами. И это впечатление будет сказочным в той степени, в какой вы целенаправленно его оркеструете.

Голый факт: продавцы зарабатывают комиссионные в большей мере путем оркестровки потрясающих впечатлений Клиента, исходящих из всех подразделений его компании, нежели посредством выдвинутых «страстных» торговых предложений. Представляйте себя дирижером оркестра. (Не дивой!)

Теперь повторяйте за мной: *«Я полностью ответствен за то, чтобы заставить все мое проклятое предприятие и его партнеров отвечать активно и гармонично на нужды и пожелания моего покупателя».*

## 15. Не придерживайте информацию

Некоторые продавцы стараются «придержать Клиента для себя», контролировать все контакты между Клиентом и своей компанией. Глупо. Еще глупее. Совсем глупо.

Вы не хотите, чтобы Клиент рабски зависел от вас. Вы хотите, чтобы он получал яркие впечатления от общения с вами – и с каждым, кто поблизости, чтобы он чувствовал себя «как дома» в вашей организации; чтобы имел налаженные контакты в инженерном, транспортном и финансовом подразделениях.

Когда возникает проблема, а вы недоступны, вы хотите, чтобы у Клиента был полный список ваших сотрудников, которые могут устранить сбой. Если дела идут хорошо, особенно после сбоя, это ваша заслуга. И дела пойдут хорошо и очень долго ровно в такой степени, в какой вы создали отношения, дающие Клиенту «семейный» доступ к каждому элементу вашей компании.

Придержал = проиграл.

Поделился = выиграл.

## 16. Уходите из плохого бизнеса

Не будьте трусом. Не сдавайтесь после первой ложки дегтя, попавшей в вашу бочку меда. С другой стороны, не старайтесь переломить ситуацию ... переломить... и пожертвовать своим временем и душой на всю оставшуюся жизнь, пытаясь «выполнить план».

Должно быть ясно: СУЩЕСТВУЕТ ТАКАЯ ВЕЩЬ, КАК ПЛОХОЙ БИЗНЕС.

Когда вы видите, что люди в организации-покупателе не заслуживают доверия, когда «игры» вокруг заключения сделки заходят гораздо дальше нормального политического «перетягивания каната», когда бизнес становится болезненным, вам может понадобиться грациозно (или не так уж грациозно) «пройти к выходу».

Я не советую вам быть «святое Папы». Политика – это нормально. Компромиссы вечны. Неприятности случаются.

Но всему есть предел.

Например:

*Не работайте* с нечестными людьми.

*Не работайте* с людьми, не держащими своего слова.

*Не работайте* с людьми, которые заботятся только о себе.

*Не работайте* с придурками.

**ЖИЗНЬ СЛИШКОМ КОРОТКА.**

### ЧТИТЕ СВОЕ БУДУЩЕЕ

Никто на смертном одре не говорит: «Я выполнил план 73 раза подряд». Нет, когда вы на смертном ложе, вы будете говорить о самых сильных впечатлениях. Безусловно, большинство из этих «пиков» насадет друзей и семьи; но многие включают суперпотрясающие вещи, которые вы делали на работе. И эти вещи чрезвычайно почетны.



## 17. Не нойте насчет цены

Это нормально – потерять клиента из-за цены. Я терял клиентов из-за цены. (Много раз.) Приятного тут мало, и вы справедливо жалуетесь финансовому контролеру на «безумные маржи», которые он пытается выжать из «обычного» товара или услуги. И все же... одним из вернейших признаков продавца-идушего-в-никуда служат постоянные жалобы, что у него «падают продажи из-за цены».

Потому что, в конечном итоге, то, что вы продаете – не «рядовой» товар или услуга. Еще раз: вы продаете возможность... решение... впечатление... мечту, которая должна исполниться. Все из вышеперечисленного вряд ли может оправдать 50 %-ную наценку по сравнению с ценой превосходного конкурента; но должно же оно оправдать хоть какую-то наценку! В мире, где «услуги, включенные в стоимость», приобретают все большее значение, согласно нашему пассажиру в Главе 6, единственной игрой становится «Добавка внушительной охапки нематериальных ценностей», позволяющая установить изрядную наценку на то, что вы предлагаете.

Основная мысль: те, кто говорит: «Все это вопрос цены», страдают от запущенной незрелости и усохшего воображения. (Точка.)

## 18. Не упускайте ни малейшего шанса ...войти в бизнес

Да, будьте гибким! Да, пройдите лишнюю милю! Но... будьте о-с-т-о-р-о-ж-н-ы! Я знаю слишком много случаев, когда продавцы уговаривали свою организацию пойти на абсурдные компромиссы с целью заключить «первую сделку» с каким-нибудь «важным Клиентом». Эти ревностные-со-«стальной»-хваткой продавцы всегда говорят одно: «Давайте сделаем это только в этот раз. Впоследствии мы сможем поставить нашу нормальную наценку».

Разве что в мечтах! Помните: граница между «лидером неудач» и «лидирующим неудачником» может быть... до прозрачности тонкой.

Мораль: однажды (*воспринятый*) сосунком – сосунком останется.

## 19. Уважайте новичков (настоящего врага)

Настоящий враг в наши дни (в средне- и долгосрочном плане) редко является вашим «основным конкурентом». Более вероятно, что это конкурент-не-оставляющий-отметки-на-экране-вашего-радара... но обладающий значительно лучшей идеей, который серьезно «накажет» вас в ближайшие годы. Если вы не будете чрезвычайно бдительны.

Подумайте о Microsoft 20 лет назад. Или Wal-Mart 20 лет назад.

«Знать отрасль» означает иметь хорошие антенны, направленные на «маленьких парней», которые могут перестать быть «маленькими» в любой момент. При приближении такого момента убедитесь, что ваша личная сеть включает нескольких находчивых венчурных капиталистов, могущих снабдить вас слухами о грядущих событиях. (Они могут ошибаться. Но будут неизменно интересны. И будут держать вас в боевой форме.)

## 20. Ищите крутых покупателей

«Очевидными» объектами продаж почти всегда являются крупнейшие, наиболее устоявшиеся фирмы. В таком подходе есть своя логика. Но во время драматических перемен абсолютно необходимо, чтобы ваш портфель заказчиков включал значительную долю компаний «с переднего края» – людей, которые преследуют завтрашние черты превосходства уже сегодня. Вы – продавец и ваша компания – настолько «круты», насколько «крут» ваш портфель заказчиков. И наоборот.

Это так просто! И так трудно!



### ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОБЕДИТЬ...

Вот другое мнение: дайте этим новоявленным конкурентам передышку. Работайте с ними. Просите их стать частью пакета «товар-сервис-опыт», который вы предлагаете. Гораздо лучше кооптировать восходящую звезду как «партнера по альянсу» сейчас, чем видеть, как эта компания позднее становится основным соперником.



### СКАЖИ, КТО ТВОЙ ПОКУПАТЕЛЬ, И Я СКАЖУ ТЕБЕ, КТО ТЫ

Большая, большая мысль: общение с волнующими новаторами автоматически делает вас более волнующим и новаторским и позволяет вам прогрессировать.

Обратное тоже верно. Скучные покупатели = скучные «решения» и скучные «впечатления». Еще больше позднее. См. Главу 23.



Мораль: будьте скрупулезны в **КОЛИЧЕСТВЕННОЙ** оценке своего портфеля заказчиков. Спросите себя: имеет ли мой список заказчиков (настоящих и возможных) достаточно высокий коэффициент необычности, чтобы обеспечить мне безошибочный прицел в (неизбежно) необычное будущее?

## 21. Говорите «партнерство»

Слово «партнерство» употребляется чересчур часто. Мой совет: все равно употребляйте его. Одержимо. (Если клише подходит...)

Почему я настаиваю на употреблении этого слова? Потому что то, что вы продаете (процесс)... неважно, «что»... как раз и есть партнерство. Бесшовная, эффективная, всеохватывающая сеть из коллег и поставщиков, прикладывающих Теракловы труды для создания возможностей /впечатлений/мечтаний для любимого Клиента.

Ваша работа как продавца: использовать для этого – незаметно всю мощь и воображение всей цепочки снабжения вашей компании.

Для меня это звучит как «партнерство».

Так что я действительно говорю вам: **УПОТРЕБЛЯЙТЕ ЭТО ПРОКЛЯТОЕ СЛОВО.**

**«ПАРТНЕРСТВО».**

## 22. Посылайте записки с благодарностью!

Примерно 6 лет назад я написал «свод правил» по воплощению идеи в жизнь. Примерно 50 советов. №1 в списке: **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ЗАПИСКИ С БЛАГОДАРНОСТЬЮ!**

Очевидная мысль (слишком часто пренебрегаемая): продажи – это бизнес... **ОТНОШЕНИЙ**. И мощным инструментом для укрепления отношений служит доброе слово. Благодарственная записка.

Посылайте благодарственные записки. Грузовиками.

Записка, выражающая признательность «Большому парню» за то, что он нашел для вас время – это одна вещь. И важная. Но более важны в долговременном плане: записки людям, несколькими ступенями ниже вас на служебной лестнице, людям, «сделавшим лишний шаг» ради достижения вами своей цели. Еще одно «правило»: по меньшей мере 50% ваших благодарственных записок должно быть адресовано людям внутри компании – «невоспетым» людям, помогающим создавать лучшие впечатления (помните: это то, что вы продаете) вашему заказчику.

Да, и пока я еще не переключился на другое: помните дни рождения. Посылайте поздравительные открытки. И цветы, когда это уместно. Ничто не стоит так дешево и не ценится так дорого... как маленькие знаки внимания.

## 23. Сделайте своего заказчика героем

Когда вы смотрите через стол на заказчика, повторяйте про себя: «Как я могу сделать этого пизжона (или пизжонку) богатым и знаменитым? Как могу способствовать его (или ее) продвижению?»

Недостаточно сфокусироваться на превращении организации заказчика в «успешную». Да, это без сомнения, долгосрочная цель. Но практический, ближайший по времени императив: сделать... полновесного золотого Героя... из индивидуума, ответственного за покупку (и использование) вашего товара или услуги.

Обдумайте: я не в «бизнесе-продающем-штуковины». Я в... «бизнесе-делающем-героев». «Компании» не покупают «вещи» у других «компаний». Скорее: индивидуумы покупают успешные отношения у других индивидуумов.

(Большое дело.)

**(БОЛЬШОЕ ДЕЛО.)**

### ЛОЯЛЬНОЕ «МЫ»

Вот еще один трюк, «подобранный» мной много лет назад у McKinsey & Co.: Всегда используйте слово «мы». В разговоре с заказчиками говорите: «Мы применим этот подход...»

Конечно, это «трюк». Но обманываете вы (в лучшем смысле этого слова), в конечном счете, только себя!

### СТОЛИЧНАЯ ИДЕЯ

Много лет назад у меня в Вашингтоне был начальник. Безумно занятой. Но в первый день работы у него я наблюдал, как примерно в 7 часов вечера он закрыл дверь своего офиса на полчаса.

Глоток «Чивас Регал»? Вряд ли.

Он добросовестно провел 30 минут, дик-

туя (вот чем мы тогда занимались) дюжину или больше простых «благодарностей» людям, с которыми встречался в течение дня. Людям, «устроившим ему встречу» с кем-то, кого ему нужно было увидеть, или тому, кто поддержал его своим комментарием, когда это было ему необходимо.

Результат (без преувеличения): У него была рабская сеть последователей по всему штату (дзен цинизма).

## 24. Поставьте целью изменить-этот-проклятый-мир!

Продажа это... круто. Очень круто. Я действительно верю, когда торгую вразнос своими «изделиями» (представляю семинар или пишу книгу), что я делаю больше, чем намазываю маслом хлеб или плачу имущественный налог. И хотя я не думаю, что изменяю мир для большого числа людей, я знаю, что мне не наплевать на то, чего я достиг – и я волнуюсь по поводу доставки моего товара-услуг-опыта-мечты-воздействия.

Перенесемся назад, к «воплю души» главы Apple Computer Стива Джобса: «Давайте сделаем вмятину во Вселенной».

Я думаю, идея, что продажа может оставить... вмятину во Вселенной... это то, что поддерживает в нас мотивацию и способность смотреть на себя в зеркало.

## 25. Пусть ваши слайды будут просты

Если вы в продажах (и снова, если вы в бизнесе WOW-проектов, значит, вы на полную ставку заняты в бизнесе продаж), рано или поздно вы вытаскиваете вашу старую PowerPoint презентацию.

Так что: держите эти чертовы слайды тощими и полными значения!

Как было отмечено, эта дискуссия о 25 правилах продаж берет свое начало в презентации, проведенной мной для менеджеров по продажам в ведущей высокотехнологичной компании. Я просмотрел некоторые из их презентаций, когда проводил кое-какие собственные подготовительные работы. И... пришел в ужас. На каждом их слайде, а они продают великолепные продукты, было слишком много всякой всячины. Может быть, дело в возрасте, и я слишком стар для этого прекрасного снимка? Нет, черт возьми! Цель презентации – убедать... а не сбивать с толку.

## Мы все теперь – продавцы

Хотите вывести меня из себя? Попробуйте сказать: «Эй, я финансист. Я не «занимаюсь» продажами».

Нет! Нет! Нет!

# Успех = успех продаж!

**Везде.**

**Точка.**

**Мы все в продажах. Все время.**

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

«Отдел продаж дальше по коридору»	«Отдел продаж – здесь!»
«Командование и контроль»	«Любые продажи в любое время».
«Главный начальник издает приказы»	Лидер команды развивает товарищество
«Мне «поручили это задание»	«Я вызвался добровольцем на это задание»
Лидер: «Я здесь главный!»	Лидер: «Моя работа – распространять энтузиазм и продавать проект»



Несколько основных моментов для сохранения ядра вашего выступления:

Беспорядочные слайды = беспорядочное мышление.

Сохраняйте в них ясность. Сохраняйте в них простоту.

Объявите, в чем ваша выгода. Поясните ваши мотивы.

Расскажите вашу (неотражимую) «историю».

Сядьте.

Заткнитесь.



### ВЫЙДИТЕ...

#### ИЗ «РАБОТЫ»

Здесь оканчивается раздел из четырех глав под названием «Новый бизнес. Новая работа». Работая над разделом, я пытался вызвать в воображении его «управляющий образ». То есть: какую, черт возьми, мысль хочу я здесь, действительно, провести?

Мой любимый вариант: работа как... театр достижения. Дни, когда с нами нянчились, прошли. Мы остались (или скоро останемся) более или менее (скорее более) сами по себе.

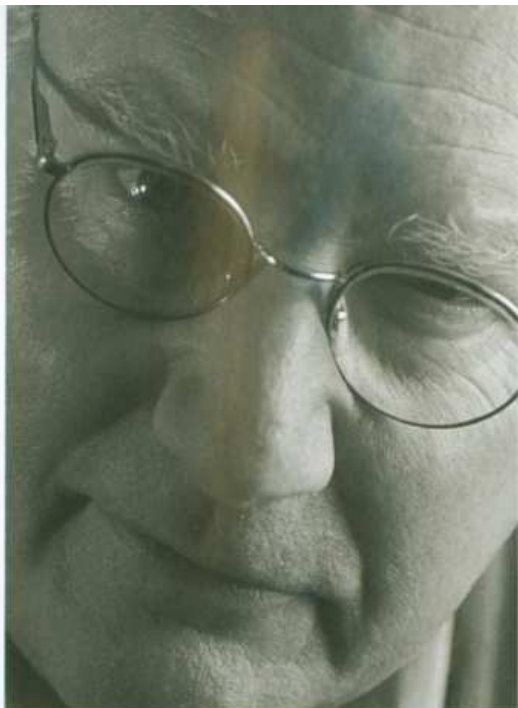
Отсюда: работа, которую мы делаем, должна... иметь значение. Она должна... отличаться.

Отсюда: забудьте тоскливый образ конторского раба в клетушке в высокой башне.

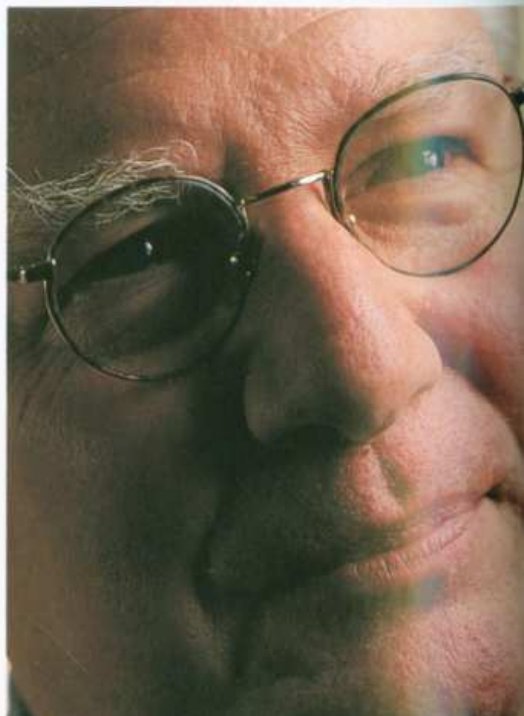
Думайте: О ТЕАТРЕ ДОСТИЖЕНИЯ.

Думайте: это (место), где я выступаю.

Это то, как я оставляю след. Это мой WOW-проект. (И к черту Дилберта.)



Эпоха,  
в которой...  
«правит  
талант»  
...наступила!  
Ура!



# НОВЫЙ Б!ЗНЕС НОВЫЕ ЛЮДИ

Это (новое «это»)... ВСЕ О ТАЛАНТЕ.

«В настоящий момент» это очевидно, как кончик нашего коллективного носа.


1. Микропроцессоры вытесняют работу белых воротничков... и более того.

2. Ценность возникает по ту сторону результата, то есть благодаря приложению творческой энергии и интеллектуального капитала.

3. Работа всех, кто уцелел, следовательно, должна, по определению, стать работой над WOW-проектами, начавшись среди тех, кто менее всего наделен официальной властью и поэтому больше всего рискует.

4. Таким образом, это... ВСЕ О ТАЛАНТЕ.

5. Что и требовалось доказать.



**19.** Переосмысление роли индивида:  
жизнь в мире, в котором вы – брэнд

## **! Цветные правила...**

- «Если в вашей работе нет ничего особо оригинального, не важно, сколь усердно вы ее выполняете, на вас все равно не обратят внимания, а это означает, что вам никогда не будут за нее много платить.»
- «Историю своей жизни вы пишете сами ( и от вас зависит, создадите вы собственную легенду или нет.»
- «Есть ли что-нибудь более ужасное, чем быть ординарным? Не думаю.»
- Корпоративная Америка больше не собирается вас поощрять. Подумайте об этом следующим образом: у вас новый босс. Купите зеркало: это вы сами.

## **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы пытаемся (стремимся?) вернуться на старый профессиональный «карьерный путь» (к такой модели предприятия, при которой большие компании правят, а мы коленопреклоненно внимаем их командам. Ослепленные все еще сохраняющим свою силу мифом о безопасности, мы боимся признать, что новые модели предприятия требуют, по крайней мере, ... переосмысления роли индивида. Теперь мы должны взять на себя... прямую заботу... о своих заново испеченных карьере и самости, которые будут состоять в коллекционировании WOW-проектов, все время представляемых нами для серии компаний, малых и больших. Это жутко. Это классно. Как бы то ни было, такова жизнь в мире, в котором вы – брэнд.

## **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Истинно креативное общество: каждый человек переходит от проекта к проекту, от ангажемента к ангажементу. Не корпорации, а глобальные добровольные сообщества, объединяющие людей по интересам, создают почву, на которой мы стоим. Обучение не прекращается никогда. Уверенность в своих силах является нормой. Общественная система обеспечения экономической безопасности – это уже не нисходящий до нас «пакет корпоративных льгот», она обращена к индивиду и способствует гибкости в условиях новой (глобальной) экономики. Каждая карьера состоит из многочисленных «мини-карьер», перемежаемых постоянными перерывами. Конторский раб, сидящий в своей ячейке, умер. Да здравствует свободный сотрудник!



### ОТКАЖИТЕСЬ ОТ «РАБОТНИКОВ»

Первое требование бизнеса: мы должны заменить слова, которыми пользуемся, описывая самих себя. Возьмите слово «работник». Возьмите его... и выбросьте подальше.

*Мы должны изгнать слово «работник» из нашего лексикона!*

Мы не «работники». Мы личности. И часы показывают, что время пошло. Настало время, и настало давно... переосмыслить роль индивида и затем дать ему волю.

### ЧТО ПРОИСХОДИТ

Время интенсификации творчества – не химера. В своей замечательной работе «Появление творческого класса» Ричард Флорида, преподаватель Карнеги-Меллона, заявляет, что «творческий класс» в США уже насчитывает 38 млн человек, или 30% всех работающих. А его влияние? «Идентичность творческого класса обусловлена его ролью поставщика творчества. А поскольку творчество движущая сила экономического развития, с точки зрения своего влияния, творческий класс стал господствующим классом общества», пишет Флорида.

### «Дилберт» свободен!

Характер работы меняется. Необратимо. (Снова добро пожаловать в мир WOW-проектов.) И теперь работник (я/вы) должен измениться вместе с характером работы.

Каждые несколько поколений мы переживаем глубокие изменения в области трудовой деятельности. Мы переходим от фермы с ее рутинной (у коров нет выходных) к фабрике. Затем от фабрики с ее надсмотрщиком – к новой беловоротничковой тюрьме под названием небоскребы большого города. Сегодня роботы захватывают вчерашнюю работу белых воротничков. И опять мы должны находить... абсолютно новые пути к добавленной стоимости. Несмотря на особенности времени, предстоящее изменение не означает, что миллионы людей, как овцы, переместятся с рабочего места А на фабрике к рабочему месту В в небоскребе.

«Беловоротничковое конторское рабство» 1980-х почти не отличалось от «цехового рабства голубых воротничков» 1920-х. Меньше подъема тяжести, но коэффициент конформности тот же: «Девять утра, пожалуйста, оставьте свою уникальность за дверью». Но следующий, набирающий темп, сдвиг будет намного драматичней. Все, что имеет характер пусть неявного повторения, будет автоматизировано. Выход один – избегать деятельности, носящей хотя бы отдаленно «механический» характер, и двигаться ВВЕРХ к новой ступени творчества, навсегда отказываясь от мандата конформности.

Мы должны стать... независимыми подрядчиками... по крайней мере, по духу, если не сразу в реальности. Мы должны предъявить... истинную исключительность. Превратиться в настоящих деловых людей... а не в совокупность беловоротничковых нулей. Новые люди (я/вы) склонны к инновациям, принятию риска, самодостаточные предприниматели – не безотказная организация мужчин (женщин).

Звучит так, что дух захватывает, не правда ли? Будьте уверены.

Но вот что я думаю... а я говорю без обиняков. Я думаю, что «конторское рабство» в стиле Дилберта... дурно пахнет. Я думаю, что изменение, которое сейчас происходит... превосходно. Я думаю, что возможность снести эти жалкие перегородки между ячейками, поднять кирку на эту эргономично-пригодную, но безвкусную «офисную мебель» и работать на себя в широко открытом мире – не что иное, как... освобождение.

Какой вызов! Какая возможность! Возможность широчайшего, полного смысла созидания ценностей! Возможность преобразования человека!

### ПУТЬ К «ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ»<sup>1</sup>

Давайте оглянемся на путь, проделанный нами в книге.

Я начал с обсуждения нового контекста и насущной необходимости разрушить практически все способы и средства функционирования предприятия, акционерного или частного, накопленные с начала промышленной революции.

Затем я исследовал потрясающие последствия применения ИТ для белых воротничков.

(То есть: для меня. Для вас.)

Эта дискуссия привела к изучению ценностного предложения на основе «решений» и «впечатлений». И завоеванию новых рынков.

Следующая логическая ступень: любая работа становится работой над WOW-проектами.

Теперь мы подходим к завершающей фазе строительства арки аргументов, соединяющей контекст и суть.

А суть – это... люди... талант... человеческий капитал, управляющий любым WOW-проектом.

Другими словами: личность... подготовленная к переосмыслению.

### Настоящее сумасшествие тысячелетия. (Или: Боже мой!)

Возможно, что это – изменение мира труда – величайшее событие ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ. Таков более или менее потрясающий вывод трезвомыслящего историка-экономиста из Принстона. Филип Боббит, автор книги «Щит Ахилла: война, мир и ход истории»<sup>2</sup>, называет его одним из немногих поворотных моментов в истории человечества.

А результат? Осмелюсь ли я произнести из страха показаться заинтересованной стороной: сделайте себя брендом<sup>1</sup>. Или, по крайней мере, так я это перевел.

Последние несколько столетий государства относились к своей территории как к замкнутой системе. Их целью было улучшить жизнь своих граждан в пределах границ (ключевое слово) своей территории. И так, эта цель для них больше не актуальна, говорит Боббит. Глобальная экономика...начисто...стирает эту возможность.

Боббит, в своей ученой аргументации, которой я не смогу воздать здесь должное, утверждает, что бразды правления переходят от по большей части автономного «национального» государства к «рыночному», основанному на глобальной взаимозависимости.

Важная мысль: если я, как президент или премьер-министр, больше не могу гарантировать ваше благосостояние в рамках государства... все, что мне остается – обеспечить вас средствами для выживания (надеюсь, и процветания) на бескрайнем рынке поставщиков квалифицированных услуг:

Боббит кратко излагает аргументы, от которых волосы встают дыбом: «Какой стратегический девиз будет доминировать при переходе от национального государства к рыночному государству? Если лозунг, воодушевлявший либеральные, парламентские национальные государства, был: «сделать мир пригодным для демократии», каким будет новый? Возможно, «сделать мир доступным», то есть создавать новые миры выбора и защищать независимость человека, совершающего этот выбор.»

Президент Билл Клинтон, с которым полемизирует Боббит, понял (наряду с британским премьером Блэром), что в экономике происходит тектонический сдвиг. Он вторит Боббиту: «В условиях глобальной экономики правительство не может гарантировать кому-либо успех, но может дать инструменты, чтобы люди наилучшим образом использовали свои возможности».

Основной итог:

1. Ни одна страна не является островом.
2. Балом правит Дарвин!
3. Никаких гарантий!
4. Единственная квази-гарантия... иметь (по-настоящему) великие инструменты

для конкурентоспособности в (по-настоящему) глобальной деревне.

Последний (основной) итог:

1. Вселяющий ужас.
2. Подбадривающий.
3. Совершенно другой.

### Страна «свободных сотрудников»

Для точного и выразительного «локального» толкования меняющегося характера «найма» невозможно сделать больше, чем мастерская книга Дэна Пинка «Страна свободных сотрудников». Вот несколько фактов из его картотеки (на апрель 2001).

- Менее 10% американцев работают на корпорации, из списка Fortune 500.
- Частный работодатель №1 в США, с точки зрения числа служащих, – это не AT&T или GM. Это Manpower Inc., мега-агентство по временной работе.
- От 16 до 25 млн из нас – это внештатные сотрудники или независимые подрядчики. Сейчас у нас более 3 млн «временных» адвокатов, «временных» менеджеров, «временных» проект-лидеров и даже «временных» CEO.
- Мини-бизнес, определяемый как компания от четырех и менее человек, является прибежищем еще от 12 до 27 млн из нас.

“ ”

#### «ОФФШОРНЫЙ» ПАТРУЛЬ

Из статьи, название которой вынесено на обложку журнала *Business Week* за февраль 2003: «В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ ПОНАДОБИТЕСЬ ВЫ?»: «Новый виток ГЛОБАЛИЗАЦИИ заключается в предложении высококачественных, профессиональных услуг за рубежом. Они включают дизайн, инжиниринг, фундаментальные исследования и даже финансовый анализ».

“ ”

#### НЕМЕЦКАЯ (РЕ)МАРКА

Канцлер Германии Герхард Шредер: «Либо мы осуществим модернизацию, либо сами будем модернизированы неиссякаемой силой рынка».

!

#### ПРОКОЛ... С ОТЛИЧИЕМ

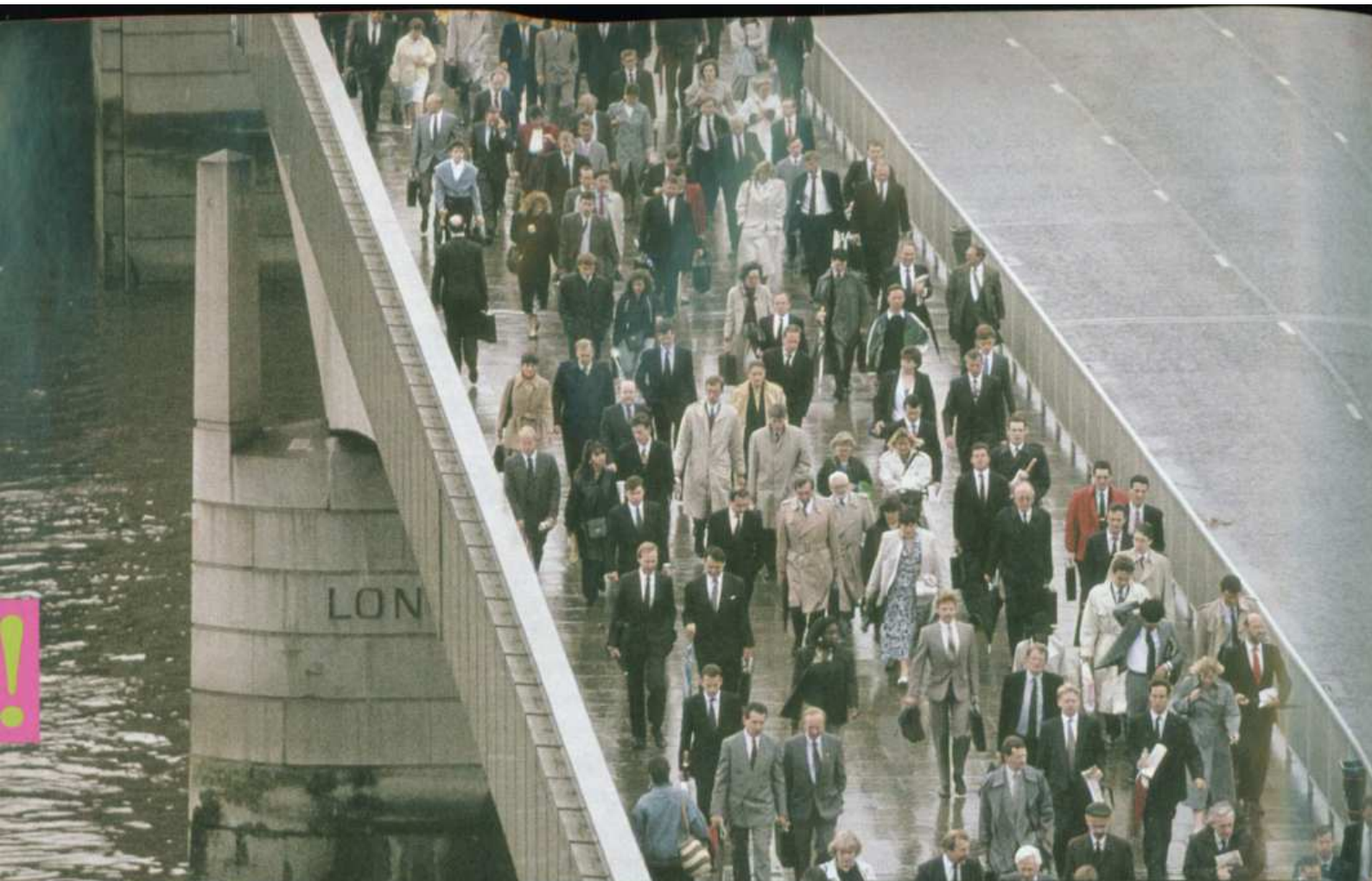
Парадокс...

Мир «Бренд Ты» требует отличия. Отличие требует постоянного прибавления новых навыков (иногда кардинально новых. Для обретения кардинально новых навыков нужно пройти (много) испытаний и совершить (много) ошибок.

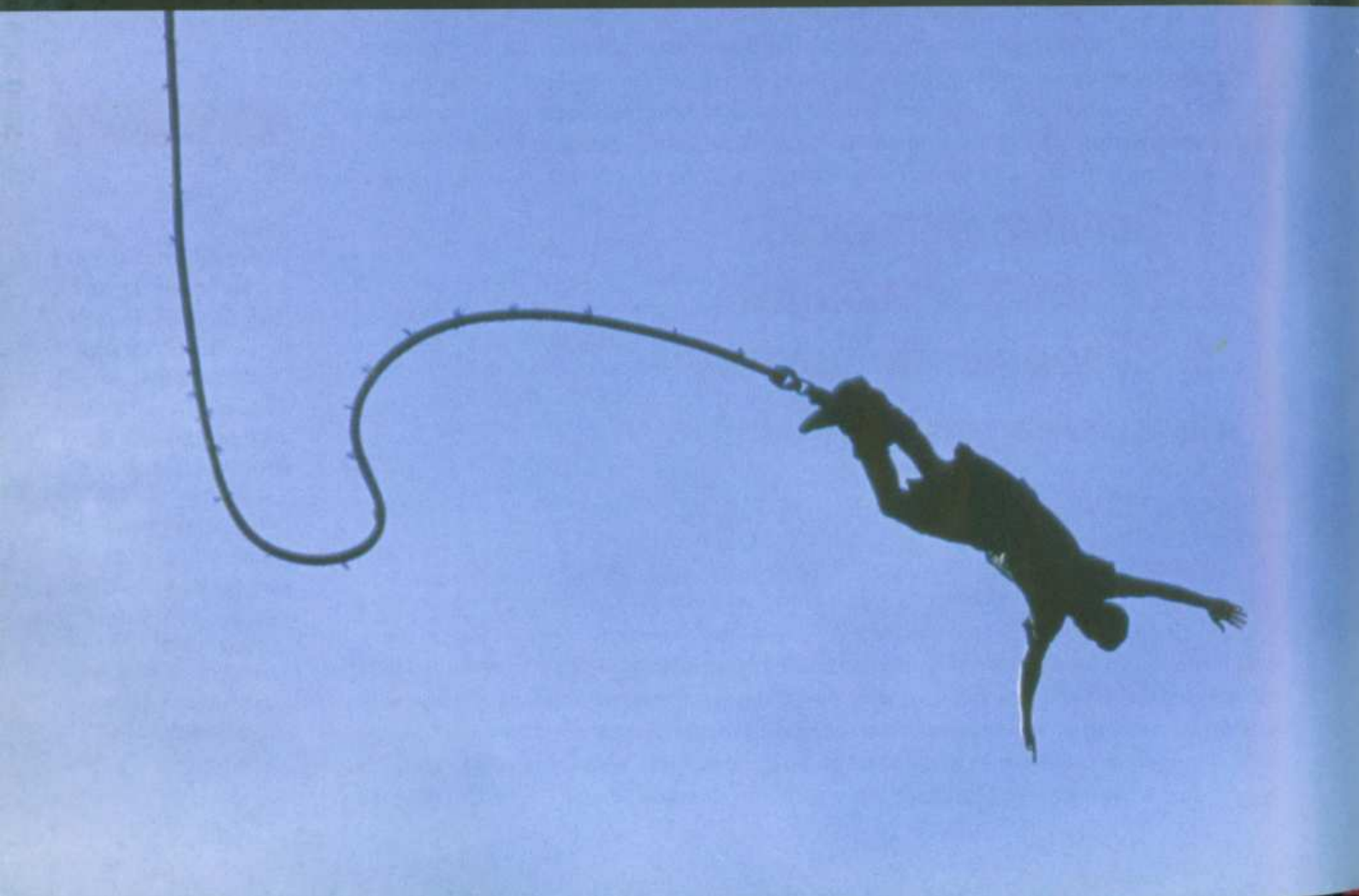
Следовательно: Новое совершенство = старомодное-пробывание-во-взвинченном-состоянии.

Гммм.





**Ключ – в... подходе. Можете это сделать? Конечно!**



Итак, в целом от 31 до 55 млн американцев уже занимают «нетрадиционные» рабочие места. Рабочие места, сам характер которых удивил бы – и даже ужаснул поколение наших отцов. (Бесспорно, моего отца они потрясли бы до глубины души!)

Из всего этого следует извлечь следующие уроки:

1. **Конец пожизненному найму.**
2. **Конец стабильному найму в крупных корпорациях.**
3. **Обычная карьера, похоже, будет включать две или три «профессии» и полдюжины или более работодателей.**
4. **Многие из нас проведут длительные периоды своей карьеры в том или ином виде самонайма.**
5. **Основной итог: полагаемся на самих себя, ребята.**
6. **Это не теория. Это происходит... СЕЙЧАС.**

### Нарушенное обещание: возрастные беспокойства

Снова: перемены, предстоящие миру занятости, чертовски пугают. Особенно, если вы 47-летний бухгалтер и проработали в цитадели одного и того же беловоротничкового офиса всю жизнь, с момента получения диплома об окончании колледжа 25 лет назад.

По ту сторону приливной волны технологии, за великим дрейфом профессий происходит нечто фундаментальное. Претерпевает тектонический сдвиг характер понимания того, «кто мы есть». Эта трансформация воздействует не только на характер нашей работы, но и на фундаментальное отношение к ней. И 47-летние бухгалтеры, наблюдая, как ре-инжиниринг и передовые программные продукты с ревом врываются в их ячейки, дрожат от страха: «Что, черт возьми, я буду делать, если IBM соберется вышвырнуть меня вон?»

Они в панике. И на то есть основания.

Когда на своих семинарах я обсуждаю революцию белых воротничков, слушатели реагируют одним из двух совершенно разных способов. И разделение проходит вдоль линии, которую я называю возрастной водораздел 38,5. Если вам меньше 38,5 лет, есть шанс, что вы не будете ждать наступления рассвета. Если вам больше 38,5, вы скорее почувствуете тошноту... жертвы нарушенных обещаний о гарантированной карьере.

У меня нет простых ответов тем, кто хронологически или ментально находится не на той стороне великого водораздела. Руководить нашей «эмиграцией в страну свободных сотрудников» будет не просто. Это не просто.

Но мы поймем это правильно!

И это освободит нас!

Ключ...и ключ этот один...заключается в...отношении. Если надежность гарантированного рабства в ячейке – это ваша стихия...что ж, вас, как напуганного болвана, снесет с этой горы. Если же вас воодушевляет представление о жизни, как о серии «ангажементов», благодаря которым вы усваиваете новые трюки и живете своим умом... ну, тогда вас взбудоражит шанс переосмыслить себя... и добавить в свой портфель еще один достопамятный и достохвальный WOW-проект.

Можете сделать это? Конечно!

“ ”

### САМЫЙ ЛУЧШИЙ БОСС

Заголовок статьи, вынесенный на обложку журнала *Forbes* за май 2003: «ВАС УВОЛИЛИ? Наймите себя сами».

“ ”

### «ОРИГИНАЛЬНЫЙ» ПУТЬ

Пишущий для журнала *Wired* Майкл Голдхабер сделал следующее конструктивное, продуманное, жесткое заявление: «Если в вашей работе нет ничего особо оригинального, не важно, сколь усердно вы ее выполняете, – на вас все равно не обратят внимания, а это означает, что вам никогда не будут за нее много платить».

Отрезвляющая, грубая правда: быть оригинальным или быть отвергнутым.



### СЕТЬ БЕЗОПАСНОСТИ ПОТЕРЯНА?

Между тем, мы недостаточно делаем для подготовки людей – пожилых, молодых и тех, кто на опасном рубеже между ними – к миру после-конторского-рабства. Наш набор льгот целиком ошибочен: ограниченная компенсация затрат на лечение, скудные фонды на переподготовку, медленно начисляемые пенсии.

Так же и на схожем фронте, наша школьная система не готовит детей к совершенно новому миру. Слишком большой акцент на послушании (основной составляющей «успешного» конторского рабства) и слишком маленький – на независимости. (См. Главу 22.)

Но, как я сказал, мы поймем это правильно (в конце концов).



### АЛЛО, МИСТЕР ЧИПС!

Группа, которая кратко выражает (возможно, неожиданно) идею брэндирования себя, это университетские профессора. Люди, далекие от академических кругов, как правило, не осознают степени, до какой ведущие ученые стали ориентированными на рынок суперзвездами. Вчерашний «рассеянный профессор» – это сегодняшний «предприниматель идей».

Профессора, прежде всего, преданы своей специальности – микробиологии, финансам или правонарушениям. Их первостепенное сообщество включает не предполагаемого работодателя, а коллег по специальности по всему миру. Они ассоциируют себя с конкретным институтом на какое-то время, по большей части исходя из предлагаемых на исследования средств. Но все остальное, с ними связанное, носит переносной характер: их лаборатории, гранты, контракты на книги и даже пенсии.

И фактически успех их карьеры зависит не от «работодателя», а почти исключительно от этого мирового сообщества коллег, вплоть до того дня, для небольшой горстки, когда они выходят на стокгольмскую сцену для получения Нобелевской премии.

## Соединенные Штаты ...Аттитюда<sup>4</sup>

В стремлении «переосмыслить личность» нет ничего нового. На самом деле оно является американским по сути. С самого начала Америка была страной, которую абсолютным образом определяла такая черта ее граждан, как преобразование самих себя.

Людам не нравилось, как обстоят дела в Британии, Германии, России, Италии или где бы то ни было. Поэтому они совершали невообразимый прыжок веры (именно этот термин), срывались с места и на неописуемо неприглядных судах отправлялись в Америку. Там они высаживались в муравейнике под названием остров Эллис или другом месте. С великим трудом пробирались в поисках работы на Манхэттен или другой большой город на востоке. Они продвигались дальше. Немного западнее. Еще немного на запад. И так далее.

Мой дед со стороны отца приехал в Соединенные Штаты из Германии в 1870-х. Мой отец не вернулся домой, живя и работая близ Балтимора, куда прибыл дедушка. И, таким образом, я вырос в Мэриленде. Но затем благодаря ВМФ США я проложил путь в Калифорнию. И там прожил 35 лет.

Цель... для моего отца, для меня, для многих других, кто следовал зову границы... всегда была одна: обменять старую идентичность на новую. (Я очень гордился, уверяю вас, человеком по имени Том из Калифорнии. И весьма желал похоронить Тома из Мэриленда в Мэриленде.)

Отцы-пилигримы понимали это.

Бен Франклин понимал это.

Ральф Уолдо Эмерсон понимал это.

Горацио Алгер понимал это.

Дейл Карнеги понимал это.

И сегодня Стивен Кови, и Тони Роббинс и многие, многие другие понимают это.

То есть, они понимают...американский импульс и гений оптового преобразования.

Представьте себе прапрадедушку, продирающегося с прапрабабушкой в канзасские прерии, чтобы завести там крошечную ферму. Они не были «работниками». По сути, они были предпринимателями... гражданами раннего государства свободных сотрудников. Тогда хорошая новость: это эпоха «назад в будущее». Наш «новый мир» WOW-проектов и независимых контрактов восходит к старому «новому миру» с движением к границе и занятием свободного участка земли. Рассказать все это о нашем длительном и глубоком наследии «преобразования» не значит сказать, что настоящая задача легка и безболезненна. Вырывать с корнем никогда не было легко. И не будет. Но это уже делали прежде... миллионы из нас... и они сделают это снова.

### ЯНКИ, ВОЗВРАЩАЙТЕСЬ ДОМОЙ!

Пол Робертс понимает это. Пол был главным подрядчиком многих проектов на нашей ферме в Тинмуте, Вермонт. Он, конечно, не рассуждает на тему «менеджмента»; никакой болтовни о «новых парадигмах занятости». Но он превосходно работает в стране свободных сотрудников. Инстинктивно. Он живет за счет своей невероятной репутации и понимает, что хорош лишь настолько, насколько хорош его последний ангажемент.

Несколько лет назад, готовясь к интервью, я размышлял о великом возрастном водоразделе 38,5. Вдруг до меня дошло, что тех, кому больше 38,5 лет, живущих в смертельном страхе перед миром за пределами корпоративных ячеек, на самом деле, меньшинство. И в великом плане мироздания всегда так и было.

Я подумал обо всех людях, которые работали над проектами на нашей ферме все прошлое лето. Каменщик. Электрик. Водопроводчик. Кровельщик. Краснодеревщик. Строительный подрядчик. Кузнец. Буровой мастер. Стригальщик овец. Ветеринар. И возможно, еще дюжина.

Каждый из этих парней «понял» это. Понял это гораздо более досконально, более лично, чем 47-летний бухгалтер в Kmart или 39-летний менеджер среднего звена в CSX.

Настало время понять это и обитателям ячеек. Время вернуться «назад в будущее».



Эти ребята «поняли это». Они превосходно работают в стране свободных агентов. Инстинктивно.



## “ ”

**СЭМ ВЫИГРЫВАЕТ,  
СЭМ ПРОИГРЫВАЕТ**

Никто не служил более ярким и более глубоким олицетворением американской разновидности изобретательности, чем основатель Wal-Mart Сэм Уолтон.

Уолтон, к примеру, сохранял «абсолютное бесстрашие перед угрозой провала». Это рассказал мне тогдашний глава Wal-Mart Дэвид Гласс, когда я попросил его определить, в чем состояла гениальность Сэма Мура Уолтона. Тогда Сэм был еще жив, и я собирался представить его на званом вечере в Waldorf-Astoria в Нью-Йорке.

Вот, что сказал Гласс: «Сэм мог что-то досадно перепутать, прийти на другой день на работу, посмеиваясь, и прокомментировать случившееся: «Ну-с, мы избавились от этой идиотской идеи. Какая следующая?» И не потому, что терпимо относился к неряшливости или небрежности. Напротив, всего лишь потому, что он сторонник «блистательной попытки», осуществляемой прямо сейчас и с беспрецедентной энергией. И если она терпит неудачу, попробуйте что-нибудь еще. Сейчас. С еще большей энергией. Не теряйте ни минуты, охая по поводу того, что могло бы быть».

**Голоса с границы**

Перефразируя старое изречение, можно сказать: дух – это источник ре-изобретательности. Вот несколько цитат на этот счет. «Западнический» дух. Дух с американской квинтэссенцией ... и не только американской.

Прочти. Подумай.  
Вслух ...перечитай.  
И *вслушайся*.

*«Ни один разумный человек не смел быть слишком уверен в том, кем именно он является. Каждый должен был быть готов стать кем-то еще. Готовность к таким опасным трансмиграциям означала стать американцем»,* – выдающийся историк Даниэль Бурстен.

*«Я – американец, уроженец Чикаго... и в свободном стиле берусь за дела, как я сам себя приучил, и я поставлю рекорд на свой собственный лад»,* – герой романа Сола Беллоу «Приключения Оги Марча».

*«Историю своей жизни вы пишете сами – и от вас зависит, создадите ли вы собственную легенду или нет»,* – романист Изабель Альенде.

*«Есть ли что-нибудь более ужасное, чем быть ординарным, не думаю»,* – Анджела (актриса Мена Сувари) из фильма «Красота по-американски».

*«Похуже, пришло время для переосмысления представлений о себе и о своей идентичности в этом быстро меняющемся мире»,* – Тара Леммей, Electronic Frontier Foundation.)

*«Я работаю на компанию по имени Я» STREET JOURNAL...  
«Встань и беги подальше от своей ячейки» STREET JOURNAL...  
(«Приключения при капитализме», объявления для Wall Street Journal.)*

*«Новая организация общества, подразумеваемая триумфом автономии личности и подлинном, основанном на заслугах, уравнивании возможностей, приведет к очень значительным вознаграждениям за достижения и к большой автономии личности. Это сделает людей гораздо более ответственными за себя, чем они привыкли в индустриальный период. Это также уменьшит незаслуженные преимущества в уровне жизни, которыми пользовались представители развитых индустриальных обществ на протяжении XX столетия»* (Джеймс Дэвидсон и Уильям Рис-Могт; «Суверенная личность».)

## **«НИКОГО НЕ ОБВИНЯЙ! НИ НА ЧТО НЕ РАССЧИТЫВАЙ! ДЕЛАЙ ЧТО-НИБУДЬ!»**

(Надпись в раздевалке, сделанная тогдашним тренером New York Jets Биллом Парселлсом.)

**«Стань брэндом»... или прогоришь**

С точки зрения предприятия – то есть работы и бизнеса – результатом «репрезентации» личности станет тектонический сдвиг в направлении того, что я называю ... мышление в духе «Стань брэндом». Я выдвинул эту идею не позднее 1997 года, когда написал для журнала Fast Company статью «Брэнд по имени Ты», название которой было вынесено

на обложку. Затем, в 1999 году, я написал книгу «Бренд Ты50», в которой эта идея исследуется достаточно глубоко. Вкратце: наняты вы в какой-то фирме или нет, настоятельно рекомендуется вести себя, как если бы вы были боссом АО «Я». («Настоятельно рекомендуется» значит: на кону ваша профессиональная жизнь или смерть.)

Смотрите на себя как на босса своего собственного шоу, даже если это шоу разыгрывается прямо сейчас в Citigroup, GE или ExxonMobil.

Иными словами (опять): ОТЛИЧИЕ... ИЛИ СМЕРТЬ.

В деловых кругах брендинг – вечно «горячая» тема. О нем написаны горы работ (в том числе и мной, например, Глава 12 настоящей книги) и обычно акцент делается на использовании «бренд-имиджа» для продажи товара или услуги. Но «брендинг» как на индивидуальном, так и корпоративном уровне – это в основе своей не вопрос «маркетинга». Это вопрос отношения, ясный и простой. То, что я называю «брендом снаружи» (то есть «впечатлением» рынка от нас) есть функция «бренда внутри» (что находится внутри нас как предприятия... или нашей отдельной души).

В своей замечательной книге «Корпоративная религия» датский эксперт Йеспер Кунде пишет: «Компания может завоевать твердую позицию на рынке, только обладая в основе своей сильным духом».

То же верно для вас и вашей карьеры. (И для меня и моей.)

## Нарциссизм: нет и да

Некоторые общественные комментаторы напали на идею «Бренд вы, бренд ты, бренд я» как на пример американского эгоцентризма в стиле 1990-х. В 1998 году Джедедая Пэрди заявил, что Джерри Сэйнфелд и я символизируем то, что с Америкой неладно.

Конечно, в идее «Бренд ты» есть элемент эгоцентризма, но ее движущая сила – не эго. Ею движет нечто более первичное, под названием «выживание». Обратная сторона конторского рабства в том, что не надо быть большим эгоцентристом, если AT&T заботится о любой твоей нужде с 23-летнего возраста (в этом возрасте я чуть не начал на них работать) до самой смерти, включая пенсию и похороны. Но сейчас AT&T насчитывает около 72 тыс. сотрудников, это меньше по сравнению с 1 млн 9 тыс. человек во время раздела Bell<sup>®</sup> 31 декабря 1983 года. И, похоже, вытечет еще больше «профессиональной» крови. Назовите это «Бренд ты» или как угодно, но не называйте «выбором».

Я выбрал идею «Бренд ты», поскольку мне кажется, что она отражает дух предложения (продажи! точка!) услуг на том открытом глобальном рынке, который описывает профессор Боббит. Попросту говоря, мое «предложение услуг» надо понимать как нечто имеющее экономическую ценность, так же, как и рукописи Пэрди. Если это и есть нарциссизм и эгоцентризм, то я признаю себя виновным.

## Начало бренда «Ты»

В тренинге «Бренд Ты», предлагаемом Tom Peters Company, мы даем клиентам конкретные способы обновления их бренд-ты-портфелей. Одно упражнение кажется им особенно ценным. Мы называем его оценка личного бренд-капитала. Каждому участнику предлагается продолжить следующие утверждения:

- Я известен тем, что [2-3 пункта]; через год буду известен тем, что [1 пункт];
- Мой текущий проект требует от меня следующего [3 пункта];
- То новое, что я узнал за последние 90 дней, включает [3 пункта];
- Моя «программа общественного признания» состоит из [2-3 пункта];
- Добавление к моему Rolodex<sup>®</sup> 90 дней включает в себя [3 пункта];
- Мое резюме четко отличается от прошлогоднего следующим [2-3 пункта].

Здесь нет волшебства. Но идея бренд-капитала применительно к карьере явно побеждает, по крайней мере, если верить нашим клиентам.



## ПОВОРОТ К ТЫ-БРЭНДУ

Вспомните, что я писал в Главе 12 о «Сердце брендинга». Вопросы, которые следует применить в отношении вашей компании и предлагаемых «решений» и «впечатлений», примените с некоторым насилием к ... себе:

ЧТО ВЫ СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ?

ПОЧЕМУ ВЫ ЗДЕСЬ?

В ЧЕМ ВАША УНИКАЛЬНОСТЬ?

КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ МОЖЕТЕ ДОБИТЬСЯ РАЗИТЕЛЬНОГО ОТЛИЧИЯ?

КОМУ ЭТО НУЖНО?

(А ВАМ НУЖНО?)



## «КАПИТАЛ» СЛОВА

«Личный»... «Бренд»... «Капитал».

Да, и вы, и я являемся БРЭНДАМИ. Так же как и Соса-Сола. Следовательно, и у вас и у меня есть (большой или маленький, растущий или убывающий, крепкий или непрочный) бренд-капитал.

Пожалуйста, не просто кивайте, когда вы читаете это.

Пожалуйста, осознайте точный смысл и сопутствующее значения этого термина.

Слова важны. Они имеют ценность. Они имеют (дерзну ли я произнести это) капитал.



## 10 степеней приближения: снаряжение для выживания под названием «Брэнд Ты»

Если хотите быстро достичь границы... если собираетесь переосмыслить себя, превратив в компанию «Брэнд Ты», нужно упаковать в ваш старый походный ранец несколько ключевых характеристик. (Я говорю «если», но в сущности выбора нет. Помните: отличие или смерть.) Вот 10 таких характеристик:

### 1. Рассуждайте, как предприниматель

Смысл брэнд-вы-идеи состоит не в том, чтобы оставить работу, скажем, в JCPenney. Он в том, чтобы ре-пре-д-ставить себя в качестве главы АО «Я», который временно одолжен Penney для «очередного шоу». (Допустим, проекта по сбыту линии «мисс юниор».) Так вот: если компания Penney все еще обслуживает великие шоу, вы, может, и «потусуетесь» в ней еще 5-25 лет. Ориентиром должна быть... степень, до которой каждый ангажемент увеличит вашу рыночную стоимость.

Резюме: будьте *боссом своего собственного шоу*: Ре-изобретите все, с точки зрения усиления Бренда Вы.

### 2. Будьте всегда «заключителем» сделок

Если вы собрались возглавить солидную корпорацию, включая и АО Я, то должны понять все детали того, как ...делаются деньги. Даже если вы не несете «прямую» финансовую ответственность за ваш текущий проект, дружите с «цифрами» и следите за прибылью и балансовым отчетом.



#### ОБНОВЛЯЙТЕ ВАШ... ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

Приблизительный подсчет состоит в том, что вы должны «обновлять свое резюме» приблизительно раз в год. Я говорю:

Обновляйте свой годовой отчет, по крайней мере, раз в год. В конечном итоге, это и есть ваше резюме – официальное заявление, дающее наибольший шанс вашей истинной коммерческой жизнеспособности и отличию.



#### ТВЕРДАЯ УВЕРЕННОСТЬ

Вспомните (из Главы 5) мою новую концепцию «отделов» как блестящих фирм по оказанию профессиональных услуг.

Если вы не близки к тому, чтобы быть «лучшим в мире» в своем «деле», кто-то другой сможет отнять «это» у вас (и отнимет и, возможно, должен сделать это).



#### МАСТЕР МЕЖДУНАРОДНОГО КЛАССА

Для глубокого изучения «торгового искусства» купите маленький шедевр Джорджа Леонарда на эту тему, озаглавленный «Мастерство» (как же иначе?).

Близкая идея: достижения АО «Я» определяет одно – реализованные проекты. А реализация проектов – это на 98% вопрос «заключения сделок» с учетом всех заинтересованных сторон, имеющих противоречивые цели. Как знают настоящие деловые люди, жизнь – это торг. Остальное – детали. Или: когда дело доходит до заключения сделки, «хорошая попытка» недостаточно хороша. (См. Главу 18.)

### 3. Овладейте маркетингом

Нет, вы не должны устраивать что-то вроде «Шоу Опры». Но теперь вам необходимо гораздо лучше понимать маркетинговую головоломку. Бренд-вы-мир очень далек от старого, в котором вы 20 лет тусовались с одними и теми же 17 коллегами из отдела кредитования. В нем вы, напротив, будете скакать от проекта к проекту... работая по большей части с незнакомыми людьми. В каждом шоу будете продавать себя с нуля: продвигать свою точку зрения, свои достоинства и АО «Я».

### 4. Неотступно стремитесь к мастерству

Очень важны знания основных деловых навыков, таких как маркетинг и построение связей. Но этого мало. Чтобы пережить цунами белых воротничков, надо быть чертовски особенным в чем-то, что имеет особую ценность (как профессора, упоминавшиеся выше). Словом, нужно проявить... истинное мастерство.

Выживать просто как Джек Смит, бэдж 248, отдел закупок, более не разумно. Когда я смотрю на Джека как кандидата для найма, я в той же мере ищу в нем отличие, как если бы подыскивал занятие для забытого левши-налетчика в предварилровке Ред Сокса в Бостоне. В случае Джека эквивалентом такого-невозможного-сумасбродства было бы, скажем, быть-лучшим-в-учете-коммерческой-деятельности в Латинской Америке. Мастерство – это больше, чем одно особое умение. Вспомните о лучших спортсменах и актерах. Эти ребята – законченные профи, одержимые своим искусством. Вы должны относиться к «искусству торговли» точно так же.

### 5. Процветайте на неопределенности

Мастерство – великая вещь. В мастерстве суть. Однако в мире, в котором сами категории мысли и действия постоянно переходят и перетекают друг в друга, даже мастерства недостаточно. Способность делать дюжину вещей одновременно и менять курс без капли испарины или утрызений совести так же важна, как способность делать чрезвычайно хорошо одно дело. Помните: все ставки биты. Все готово к захвату. Никто не знает, какого черта он или она делает. При таких выбивающих из колеи обстоятельствах вы должны уметь не просто «иметь дело» с неопределенностью, но реально процветать на ней.

### 6. Смехом отделяйтесь от напряженной взвинченности

Приятная часть подхода Бренд Вы... превосходное чувство юмора. Под чувством юмора я не имею в виду умение рассказывать анекдоты, а способность со смехом разделаться с легендарным прототипом, который самоликвидируется... и сразу же приняться за новый. Напрягаться, выгибаться и чертовски стараться чуть ли не во всем – условие выживания – не говоря уже о новой форме совершенства, которую-еще-предстоит-определить.

В эпоху разрушения мы – по определению – чаще взвинчиваемся и приходим в большее замешательство, чем прежде. Успех за предприятиями, которые терпимо относятся к неудаче и даже приветствуют ее... и опцряют дерзкую претензию на величие, терпящую неудачу или сокрушительный провал.



#### МИССИС ИМПРОВИЗАЦИЯ

Способность одновременно жонглировать дюжиной шаров – конек большинства женщин и нечто генетически невозможное для большинства мужчин. Способность совершать непредсказуемые поступки в мире, в котором все неопределенно, – отличительное «женское преимущество». Еще больше позже.



#### ХУДОЖЕСТВЕННАЯ АКЦИЯ

Можете ли вы представить себе такие надписи, начертанные в мастерской Джексона Поллока?

- Делай все правильно с первого раза!
- Без изъянов!
- Пролитая краска... потерянная краска!
- Планируй работу... вырабатывай план!
- Думаю... нет.



То же относится и к вам и ко мне. Чтобы выжить, мы должны все время играть в игру в ре-представление ... гарантирующую шишки и синяки. Помните, это не мир вашего босса (он, возможно, внесен в следующий список кандидатов на увольнение). Это ваш мир, ваше будущее, ваша ответственность.

## 7. Взрастите собственную сеть

Несмотря на многочисленные свидетельства об обратном, я не считаю, что «лояльность мертва». Я считаю, что лояльность... важна как никогда. Но ось лояльности сместилась на 90%. «Лояльность прежняя» была вертикальной. Лояльностью к иерархии: вы осваивали одну ступень за другой, по мере продвижения вверх. Назовем ее «блудозливной лояльностью», если угодно. Это уходит, уходит, уже ушло в прошлое. И скатертью дорога!

«Новая лояльность» – горизонтальная. Лояльность к своему делу или профессии: важно лишь то, что думают о твоей работе люди одного с тобой круга. Это усиливает важность одержимости вращающейся карточной. Вы должны строить – и разумно управлять – сетью профессиональных контактов в своей области.

## 8. Наслаждайтесь технологией

Жестокая правда состоит в том, что многие люди просто «сдаются», когда дело доходит до «усвоения» новых технологий. (Поговорим о саморазоблачении!) Но есть надежда: вам не надо быть дипломированным экспертом в программных продуктах или уметь программировать, но вы должны... инстинктивно принимать... тот факт, что Интернет и все, что за ним идет, в поразительно короткий срок перевернет в бизнесе все. Если эта перспектива не... занимает вас, если она не... заставляет вас дрожать в радостном предвкушении... что ж, тогда вам предстоит принять участие в очень тяжелой гонке. И, подозреваю, в очень короткой.

## 9. Преклоняйтесь перед молодежью

Те из нас, кто находится севернее возрастного водораздела 38,5, могут иметь «вкус к технологии». Но пойдем ли мы ее по-настоящему? Ни малейшего шанса! В таком случае мы должны все время окружать себя молодыми.

Сейчас наступило время для молодых – от потрясающе молодых мужчин и женщин, которые разрабатывают парадигмы виртуальных войн в министерстве обороны, до компании безымянных студентов, которые в комнате общежития придумывают новый Apple или e-Bay.

Необходимый вывод: любая команда, работающая над проектом, должна включать как минимум одного очень молодого человека – кого-то, кому еще далеко до 38,5 (18,5?!) и кому не нужно «изобретать себя заново», потому что он родился, был воспитан и генетически сертифицирован в условиях новой экономики.

## 10. Культивируйте в себе страсть к обновлению

Навыки в стиле успевай-как-успеваешь-как-можешь-как-надо когда-то были в основе разумной стратегии карьерного роста. Но в наше время пассивный подход к профессиональному росту оставит вас вне игры. Коренная модернизация вашего портфеля умений... по крайней мере каждые пять лет, если не чаще, представляет собой... минимальный неприкосновенный запас.

Вопрос: есть ли у вас формальный R.I.P., инвестиционный план обновления? А если он у вас есть, так ли он дерзок, как требуют эти дерзкие времена?

### СВЕТ! КАМЕРА! ... ТАЛАНТ!

Как заметили другие, управляемая проектом, ориентированная на «новую лояльность» Новая экономика копирует так называемую голливудскую модель, при которой вы переходите от одной производственной «компании» к другой, встречая несколько знакомых лиц в начале, но работая по большей части с новыми людьми над новым материалом.

В этом мире успех зависит от вашей репутации в вашем окружении. Если вы хотите (например) оказаться в блестящей компании, работающей над фильмом, по слухам будущим кандидатом на Оскара, вы должны иметь «в этом деле» своих людей, которые снажут главному кинематографисту этого проекта: «Если вы хотите хорошую съемку, позвоните Джоан Браун. Я никогда не видел никого, у кого были бы такие хорошие результаты работы, и кроме того, с ней очень приятно иметь дело».

### ПРИБОЩИТЕСЬ К «ИНТЕРНЕТ-ОСТИ»

Это все еще случается – в 2003 году я встретил одного руководителя со следующим отношением: «Какого черта этот Интернет должен меня подкарауливать повсюду?» Позор.

Гораздо лучше было бы: «Классная штука! Я не до конца «понял ее». Но я полон решимости прислушаться к людям, которые ее понимают, и тогда уже действовать, ничего не боясь».

## Выбор обновить (себя): обязателен

В предисловии, много страниц назад, я начал с описания сил, помогающих всему вокруг нас вырваться на свободу. Моя аргументация в нем и во всех главах в начале книги была глубоко аналитической (хотя и сдобренной бешеным нетерпением).

Эта глава носит... личный характер.

Она радикальным образом затрагивает вопросы о том, кто мы и чем занимаемся. Она доходит до сути... того, как мы противоборствуем «силам», которые высвобождают в мире белых воротничков. Силам, превращающим конторское рабство в стиле Дилберта не просто в насмешку, а в анахронизм. И снова моя мантра:

## ОТЛИЧИСЬ... ИЛИ ПОГИБНИ.

Или, воспроизведем ключевую фразу из предисловия: жизнь в мире Бренда Ты ...

## НЕ ОСТАВЛЯЕТ ДРУГОГО ВЫБОРА.

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Конторское рабство в ячейках</i>	Страна свободных сотрудников
<i>Слабый «элемент»</i>	Бренд Ты!
<i>Работа на всю жизнь (персональный файл в Большой компании)</i>	Ангажемент на сегодня (портфель временных поручений)
<i>Льготы поступают от компании</i>	Льготы путешествуют вместе с вами
<i>Цель: прожить день</i>	Цель: сделать дело
<i>Стратегия карьерного роста: делайте то, что вам скажут</i>	Стратегия карьерного роста: делайте то, в чем вы лучше
<i>Компетентность</i>	Мастерство
<i>Референтная группа: корпорация</i>	Референтная группа: мое ближайшее окружение
<i>Читай: Fortune</i>	Читай: Fast Company
<i>Модель Детройта: занимайся штамповкой на фабрике</i>	Модель Голливуда: присоединяйся к команде на студии
<i>Работа вместе с одними и теми же парнями изо дня в день</i>	Работа с расширяющейся сетью партнеров
<i>Цель: стать боссом (через 25 лет)</i>	Цель: быть боссом (уже сейчас)
<i>Продвижение по старшинству</i>	Получение ангажементов по заслугам
<i>Прокладывать путь «вверх по лестнице»</i>	Прыгать, прокладывая свою дорогу по меняющейся территории
<i>Вертикальная лояльность</i>	Горизонтальная лояльность
<i>Вызывать технических специалистов</i>	Самому быть техническим специалистом
<i>Зависеть от сисадмина? «назад к ферме»</i>	Носить с собой беспроводный «офис», куда бы вы ни пошли
<i>Знать все «ходы и выходы»</i>	Учиться прыгать с тарзанкой!



### ПРЕИМУЩЕСТВО -САЛЛИ-

Салли Хелгесен, автор «Женского преимущества» и ряда других замечательных книг, приводит список ключевых атрибутов формирования отношения в своей самой последней книге «Преуспевая 24/7». Мы пришли к своим идеям независимо друг от друга, но не неожиданно, ее подход к миру 24/7 аналогичен моему подходу к миру-бренда-вы:

Начните с сути. Проводите регулярную инвентаризацию места, в котором находитесь.

Учитесь делать зигзаги. Подумайте об «ангажементах». Подумайте о том, чтобы учиться всю жизнь. Забудьте о «прежней лояльности». Выработывайте оптимизм.

Создайте свою собственную работу. Отчетливо сформулируйте, в чем состоит ваша ценность. Интегрируйте ваши страсти. Определите свой рынок. Начните собственный бизнес.

Создайте собственную сеть поддержки. Оттачивайте искусство «отыскивать людей».

(Заметьте, что две лучшие книги о новом духе независимости были написаны женщинами: «Преуспевающая 24/7» Салли Хелгесен и «Исполняя соло» Харриет Рубин.)



**20.** Первая задача босса: таланты25

## **! Цветные правила...**

- **Правила? Их здесь 25. Правила мира, где... правит талант!**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы все больше восхваляем «власть людей», хотя и не отступаем от давнего пристрастия к найму и воспитанию послушных «служащих». Мы говорим, что относимся к «таланту» серьезно, а сами не в состоянии перестроить свои организации таким образом, чтобы они и вправду привлекали таланты. Но настало время стать *одержимыми* талантом... так же *одержимыми* поиском и развитием лучших, по-настоящему классных мужчин и по-настоящему классных женщин, как одержим генеральный менеджер профессиональной спортивной команды наймом и тренировкой лучших игроков. Мы должны понять, что в эпоху, когда добавленная стоимость проистекает из креативности, ушлый, энергичный и (да-да) непослушный народ из «лиги талантов» стал первоосновой конкурентного преимущества... а возможно, и *единственной* его основой.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Мир, где «привлечение и развитие талантов» так же непосредственно касается обычного отдела финансов... или любой другой PSF-организации... как и Джорджа Стайнбренера из New York Yankees. Мир, где компании сосредоточены на создании необычайных рабочих мест... атмосферы, которая впитала лучшие из лучших начинаний. Мир, где лидеры осознают, что талант – не просто «поддержка» брэнда; это и есть брэнд.





### ПОСЕТИТЕ МЕСТНЫЙ КИНОТЕАТР...

Мураками Теруясу из Научно-исследовательского института *Notuga* «понял правильно»: сначала, говорит он, мы пережили эпоху архитектуры. Затем... индустриальную эпоху. Сейчас... век интенсификации информации. А скоро на большой экран выходит... век интенсификации творчества.



### КРИТИЧЕСКАЯ МАССА

Тина Браун, экстраординарный главный редактор: «Первым делом нужно нанять столько талантливых людей, чтобы начала расти критическая масса восторга».



### СЛОВА (ОПЯТЬ)

Что тебе представляется, когда ты произносишь слово «спортивное состязание» или «театральное представление»? Разум сразу рисует нам точную картину – некое захватывающее действие. Подумай о слове «сотрудник»... перед глазами возникают скучающие лица «белых воротничков», запертых в четырех стенах, точно в склепе:

Что же выражает слово?

ВСЁ!

А как же вы тогда оцените словосочетание «отдел по обучению»?

## Сказка о таланте: до сего дня

*Индустриальная эпоха... закончилась. Век белых воротничков и бумажной волокиты... закончился. «Превосходных» продуктов недостаточно. (Даже близко.) «Превосходных» услуг недостаточно. (Даже близко.) Требуются новые источники добавленной стоимости – и немедленно. И это всего лишь начало революции.*

Вам не «добраться» до новой экономики верхом на одном только тотальном управлении качеством, или на непрерывном совершенствовании, или еще на какой из тех новых панацей, которые мы приветствовали с таким энтузиазмом 20 лет назад. Но вы «добретесь туда», если предоставите... Решения!.. Опыт!.. Красивые системы!.. Исполнение мечты!.. WOW-дизайн!.. Вдохновляющие бренды!

И это «новое веяние» (целиком) связано с... творчеством!.. Воображением!.. Интеллектуальным капиталом! А они, в свою очередь, целиком связаны с... талантом. Новые технологии, блокировавшие революцию белых воротничков, могут показаться дегуманизирующей силой, но в действительности они – предвестники конца «грязной» работы и, следовательно, народной революции. Другими словами: революции таланта.

Основная предпосылка: мы вступили в век таланта. «Ладно, хорошо, – слышу я ваши слова. – люди на первом месте. Знаем-знаем, проходили.»

Нет!

Нет!

Нет!

Я имею в виду не то, что «люди – это круто», «люди – это важно». Дело в том, что... «люди» (их талант, их креативность, их интеллектуальный капитал, их предпринимательский пыл) – это... *все, что, черт возьми, есть.*

## Правда о таланте: развлечение, спорт и прочее

Когда я думаю о «таланте», то прежде всего представляю себе Билла Уолша, бывшего тренера, президента и генерального менеджера San Francisco 49ers в Национальной Футбольной Лиге<sup>1</sup>. Я знаком с Биллом уже больше 10 лет, и он... помешан на таланте. Профутбольные менеджеры вроде Билла живут и дышат... талантом. Они усердно трудятся над приобретением и развитием 48 лучших из лучших действующих игроков, и делают это... *25 часов в день, 8 дней в неделю, 53 недели в год.*

Талант (если вы к нему серьезно относитесь) – дело на 25-8-53. Для менеджера той футбольной команды из 48 игроков это очевидная истина. Поэтому: почему бы ей не стать (столь же) очевидной истиной – точно так же и до такой же степени – если вы – руководитель финансового отдела из 48 сотрудников?

Почему? (Черт возьми.)

Увы, «талант» традиционно связывают лишь с несколькими уточненными областями. Это слово часто мелькает в разговорах об опере. О симфонии. О кино. О спорте. О факультете физики Стэнфордского университета. И подобная беседа неизбежно сводится к... тому баритону или этой сопрано, тому виолончелисту или этой скрипачке, той актрисе или этому режиссеру, тому нападающему или этому защитнику, тому физик-ядерщику или этому математику. То есть почти исключительно к... таланту.

Но... та же логика... применима (должна применяться) к любой другой отрасли и компании, как акционерной, так и частной. Вспомните Microsoft. Вспомните Genentech. Вспомните Fidelity. Вспомните американскую армию. Да, и еще вспомните о «шевроле» Джо и Джоан Бог-знает-где. Без великих людей любая из этих организаций не стояла бы и ломаного гроша, как и San Francisco 49ers Билла Уолша без... великих игроков.

Так давайте начнем применять логику таланта в наших организациях. И еще (прошу вас!) давайте начнем говорить на «языке таланта». Как всегда (в этой книге) слова имеют... огромное значение.



**Талант (если вы к нему серьезно относитесь) – дело на 25-8-53.**

### «Талант» как термин

Талант. Я обожаю это слово.

Такое не похожее на «служащие».

Такое не похожее на «персонал».

Такое не похожее на «кадры».

*Талант! Уже от одного слова вы вытягиваете грудь и начинаете собой гордиться!*

Талант. Я, правда, обожаю это слово!

Я люблю его из-за... образов... которые оно тут же вызывает в воображении. Йо-Йо Ма, играющий на виолончели. Паваротти на полную громкость. Джин Хэкмен или Николь Кидман, безраздельно завладевшие залом. Дерек Джетер в атаке. Мишель Кван в тройном акселе. И, «рассекающий волны» Майкл Джордан, делающий знаменитый последний бросок, принесший Chicago Bulls шестую за время его игры в команде победу на национальном чемпионате.

*Сказочный парень, почему-то именно в зале прибытия международных рейсов аэропорта Ньюарк, который поет – да-да, поет – усталым пассажирам о том, где выдают багаж, в 6 часов утра.*

Талант! Какое слово!

### Время таланта: рынок, устойчивый к окончательному спаду

В период крупных трат, во второй половине 1990-х, наблюдалась явная... нехватка больших талантов. И знаете что? Ситуация не изменилась!



#### ТО ЖЕ САМОЕ

Основная предпосылка этой главы/книги:

«Список 48 игроков» команды Национальной Футбольной Лиги = «список 48 игроков» отдела информационных систем/PSF.

А-б-с-о-л-ю-т-н-о т-о ж-е

с-а-м-о-е.

Т-о-ч-к-а.

“ ”

**«ЗЕМЛЯ» ХРАБРЕЦОВ**

«Когда активом была земля, народы боролись за нее, – пишут Стэн Дэвис и Кристофер Мейер в книге «Будущее-БОГАТСТВО». – То же самое происходит сейчас... с талантливыми людьми».

Талант действительно стал производительным активом. И битва за эту не особо изученную «территорию» станет проверкой на храбрость всех организаций, как частных, так и акционерных. И если все, что у них есть – это парочка неустранимых гениев у руля, это не поможет им выиграть сражение. Мы выиграем эту битву... и более масштабную войну... только когда наш «пруд талантов» станет... глубок и широк. Только когда наши организации будут битком набиты беспокойными людьми, стремящимися нарушить правила на каждом шагу... и изобрести что-нибудь восхитительное... прежде чем это сделает другой. Только когда 48-й игрок из списка 48 игроков (NFL) преисполнится решимости... изменить счет... за 4,2 секунды своего пребывания на поле.

“ ”

**В ПОГОНЕ ЗА ДЕНЬГАМИ**

«История показывает, что умные люди всегда шли туда, где были деньги. Сегодня же деньги сами ходят за умными людьми.»

Из *Financial Times* (июнь 2003).

На самом деле, это продолжалось и в период спада 2001-2002 годов. Безработица измыла вверх, что неизменно сигнализирует о «мягкости» рынка труда – а это, в свою очередь, влечет за собой выравнивание производительности и зарплаты. Но в этом случае производительность продолжала «шататься», а зарплаты остались на уровне 50-летних.

Происходило нечто драматичное. Компании прикрывались спадом, как временным щитом, в попытке противостоять революции белых воротничков. В той или иной форме они поступали так еще до спада. Но спад предоставил им беспрецедентную возможность (ах, да, щит) ускорить процесс облегчения своей тяжелой «кадровой» ноши.

Но компании не стали сокращать всех подряд. И не стали увольнять «найятых за последнее время». Скорее, как замечают несколько аналитиков, это был первый в истории спад, когда не руководство определяло, кого казнить, а кого нет. Вместо этого, увольнения определялись... талантом!

Затем случилось кое-что, что противоречило исторической норме. Даже после того, как экономика стала приходить в чувство, показатели занятости не подскочили так же быстро и сильно, как раньше. Компаниям удавалось сделать больше, чем когда-либо, с меньшим количеством оставшихся людей; то есть, с оставшимися... лучшими талантами. (Отсюда и повышение производительности.) И «талант» продолжал приносить значительные финансовые вознаграждения. (Отсюда и стабильно высокие зарплаты.)

Для компаний талант имеет большее значение, чем когда-либо прежде. Другими словами, талантов не хватает. И не будет хватать в обозримом будущем... даже когда «рынок труда» будет переполнен. Потому что талант не имеет ничего общего с «трудом». Или с «поголовьем». Или с «телами в клетках». Талант – это... те, у кого высокий балл по «особой» шкале. И за этими по-настоящему особыми... мир будет стоять в очереди, чтобы заполучить их услуги.

**Притяжение таланта: необычайное место работы**

Итак, с одной стороны, необычайный талант может свободно скитаться по свету – выбирая лучшие места и складывая в карман самые высокие финансовые вознаграждения. В этом смысле организации все чаще будут располагаться на заднем сидении. (Сравните ситуацию с тем, как с появлением свободных агентств профессиональным спортом стали заправлять игроки.) С другой стороны, однако, предприятия, которым удастся овладеть рынком талантов, будут преуспевать как никогда. (Сравните, как боссы спортивных команд тасуют и перетасовывают свои списки – неустанно, постоянно, 365 дней в году – чтобы вычислить выигрышную комбинацию.)

Но чтобы привлечь, удержать этот талант и получить от него максимальную пользу, организациям придется предложить ему... необычайное место работы. Место, где люди не только получают зарплату «по заслугам», но и... имеют возможность начать и довести до конца великие дела. Место, где они могут добавить... «необычайные позиции» к своему портфолио WOW-проектов...и добавить веса «Брэндру по имени Ты».

И опять идею подкрепляет спорт. Предположим, что Джордж Стайнбрэннер заманил вас в New York Yankees. Хороший гонорар. Контракты на рекламу в крупнейших метрополитенах – комар носа не подточит. Что столь же важно, вы будете «работать» с лучшими игроками, и они заставят вас выдать лучшее, на что вы способны. Но что больше всего привлекает в сделке, так это: Yankees дают вам шанс увенчать свою карьеру кольцом Чемпионата мира по бейсболу... на каждый палец вашей руки. (Речь идет о WOW-проектах!) Команда New York Yankees – это...

**Необычайное место работы:** *место, где люди не только получают зарплату «по заслугам», но также... получают возможность начинать и доводить до конца великие дела.*

# алант25

Необычайные места для работы. «Работники» должны увидеть себя другими глазами – как «таланты», чтобы предприятия, желающие привлечь предприимчивых людей, увидели другими себя – как... **организации, притягивающие талант**. Но как? Мое предложение: талант25 – серебряный юбилей идей о превращении «проблемы людей» (здесь и далее упоминаемой как «возможности таланта») из высокой риторики на первой странице годового отчета в... жесткую стратегическую реальность.

## 1. Люди – на первом месте! (Реально.)

Эта фраза слетала с многих корпоративных губ: «Люди – наш важнейший актив». Проблема: как правило, это ... ЧУШЬ. Если быть точным, болтовня, в которую, правда, до какой-то степени верили; но не... суть деятельности организации. Не... главное... **ВРЕМЯПРЕПРОВОЖДЕНИЕ РУКОВОДСТВА**.

Я не хочу сказать, что большинство предприятий игнорируют «проблему людей». Разумеется, нет. Но во фразе «люди на первом месте» у слова «первый» есть особый смысл. Оно означает, что «правильно понять проблему людей» – это альфа и омега... и вообще все буквы, будь они греческие или нет, между ними.

## 2. Будьте одержимы!

Около двух лет назад мы, американцы, с шумом и грохотом набросились на «проблему качества». Мы здорово продвинулись. 14 священных принципов доктора Деминга сыграли в этом успехе не последнюю роль. Но настоящим достижением было следующее: «Качество» стоит первейшим вопросом на нашей... повестке».

Если бы в 1975 году вы посидели на двухчасовом заседании менеджеров высшего звена, то, возможно, совсем не услышали бы слова «качество». На встрече той же группы 10 лет спустя окажется, что половина времени ушла на обсуждение этой темы. Тысячи тысяч управляющих тратили 25%, затем 50%, а затем часто и 75% своего драгоценного времени на эту проблему: качество.

Самая важная вещь, связанная с... овладением (чем бы то ни было)... это... внимание. Или: потраченное время.

Если хотите... овладеть искусством игры в талант... первый очевидный шаг, который вы должны сделать: **СДЕЛАТЬ ЕГО ПЕРВЫМ ВОПРОСОМ ПОВЕСТКИ ДНЯ**. И не снимать.

Погоня за талантом. Либо это одержимость... либо вы не относитесь к этому всерьез. Либо вы тратите на это практически все свое время... либо нет.

Одержимость талантом. Произнося эту фразу, я представляю себя на месте одного парня, управляющего лабораторией компьютерных исследований. Он всегда считался «колочим». Я пересекался с ним и, честно говоря, не в восторге. Как-то раз я изливал душу по поводу этого парня своему другу, который хорошо его знает. Мой друг пере-



### ПРОСТО ОБЗОР

Когда случается «бизнес-обзор», какой пункт повестки дня должен обсуждаться раньше: других? Стратегия? Бюджет?

Я уверен, тема №1 – «тема людей». Но «кадровые проблемы», обычно, оставляют на конец. Это явно не говорит об... абсолютно серьезном отношении к талантам...или...ПОБЕДЕ В ВЕЛИКОЙ ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТ...



### ТАЛАНТ – САМЫЙ ВАЖНЫЙ ЕГО ПРОДУКТ

Джек Уэлч из GE тратил около 70-90% своего времени на таланты.

Эд Майклз, «гуру по талантам» в McKinsey&Co, назвал GE ... машиной талантов. И это во многом благодаря Уэлчу, который, несомненно, был лучшим в прошлом

столетии воспитателем талантов, занимавшим главный кабинет в компании. Лучшим в Америке, а может быть, и во всем мире.

Незадолго перед тем, как покинуть GE, Уэлч объявил о своих планах на годы заслуженного отдыха. Управлять другой компанией? Нет. Вместо этого он хотел стать «тренером». Тренером особого рода: он тренировал бы CEO гигантских компаний... развивать таланты.



## Талант: поймешь, когда (не) увидишь

Ниже приведен список нематериальных признаков, характеризующих «талант» как... талант. (Поверьте, эти признаки – дело стоящее: я бесстыдно украл их у лучших специалистов по развитию талантов.) Итак, по-настоящему «талантливый» экземпляр...

**Выказывает страсть.** Есть энтузиасты... чью энергичность и страстное отношение ко всему видно невооруженным глазом. И есть те, у кого этого не видно. Ищите энтузиастов.

**Воодушевляет окружающих.** Способность вдохновлять неуловима. Ее трудно распознать во время собеседования. Чтобы удостовериться, можно проанализировать впечатления от него как от лидера. Наилучший тест: вдохновляет ли этот кандидат меня... интервьюера?

**Обожает напряжение.** Причина, по которой бывшие спортсмены прекрасно справляются на лидерских постах: они прошли испытание хаосом – последними двумя минутами футбольного или баскетбольного матча, когда все висит на волоске, и 70 000 фанатов ставят под вопрос (громко и хором) добродетель твоей матери. Эти ребята часто несут чушь и заикаются, когда все спокойно... но они приходят в себя... когда наступают суматоха и неприятности.

**Жаждет действий.** Бывший босс Honeywell Ларри Боссида говорит, что есть два типа людей, которых он интервьюирует. Те, кто говорит о «видении и философии». И те, кто говорит о грязных мелочах сделанной работы... о препятствиях, которые они сокрушили, чтобы ее сделать... и людях, шедших за них в бой. Совет Боссида: выбирайте последних – фанатов действия.

**Знает, как закончить начатое.** Люди, доделывающие «оставшиеся два процента». «Первые 98» прекрасно получаются у многих... но им не удается «подчистить» «политические шероховатости»... или что-то еще... составляющее суть страсти к достижению результатов.

**Имеет кучу WOW-проектов.** Ищите кандидатов, у кого толстый портфолио WOW-проектов. Он или она любит... говорить о... достижениях, брошенных в лицо условностям. Бросивших вызов бюрократии. Работа, которую до тех пор никто не хотел выполнять, превратилась в... драгоценный камень.

**Проявляет любопытство.** Никогда не следует говорить: «Есть два сорта людей». Но это почему-то правда. (Более или менее.) Особенно по этому критерию. Есть те, кто не... перестает задавать вопросы. А есть те, кто... не задает вопросов. Голосуйте за первых! (И нанимайте их!)

**Воплощение чудачества.** Я – сторонник идеи «чудачества» по одной причине: сегодня... чудные времена. Следовательно (логика проста): нам нужен банк эклектичных/чудных/особенных талантов. (А не кучка клонов.)

**Исочает веселье.** Веселье – не то же, что «энергия». Это люди с «огоньком». Люди, помешанные на качественном исполнении, но способные создать одухотворенную атмосферу. И это столь же актуально для 23-летнего кандидата на должность «на переднем крае», как и для позиции старшего менеджера.

**Мыслит масштабно.** Обычная смекалка, на мой взгляд, далеко не первое в списке. Но в трудных условиях современной экономики действительно требуется известная доля ума. Важно... ДА. «Чрезвычайно важно»... в отличие от «всего остального», о чем я говорю.

**«Достаёт» таланты.** Глава Amazon Джефф Безос говорит, что, когда он нанимает потенциальных руководителей, он тратит более половины времени на обсуждение их опыта в качестве нанимающего людей и развивающего таланты. Нет ничего важнее!



### РЕФОРМЫ ЧЕЛОВЕКА В СВИТЕРЕ

Вскоре после того, как Джек Уэлч ушел в отставку, *Fortune* разместил статью о горстке компаний, переплюнувших GE во время «правления Уэлча». Одной из них была Limited. Основатель Limited Лес Векснер объяснил причину успеха в равной степени «подбором великих людей» и «выбором классных свитеров».



бил меня: «Согласен, Том. Согласен. Но ты должен отдать ему должное в одном. Ни один человек не умеет лучше него привлекать – и удерживать! – экстраординарные таланты. Не то чтобы у него денег куры не клюют. Просто он создает необычайную рабочую среду – которая как магнит, притягивает лучших из лучших со всего света». Какое «авторитетное одобрение!» (Притом, что мой приятель – отъявленный циник.)

Итог: настоящие «человечные» боссы... даже те, кто далеко не мягкие и пушистые

## «простые люди»...

## одержимы привлечением талантов.

### 3. Ищите лучших!

Если вы законченный ценитель таланта... вы не успокоитесь, пока не заполучите лучшее. В финансах. В телефонном маркетинге. На месте первого виолончелиста. Вы оставите вакансию открытой – и в процессе подвергнете нескольких человек стрессу – прежде чем «найдете щель» в стене посредственности. Управленческую вакансию. Или телемаркетинговую.

«Банки великих талантов» не слишком благосклонны к тем, кто не может «пройти осмотр». (Спросите Стайнбрэннера. Или Уэлча. Или Векснера.) Так что окажите своему банку талантов любезность: подвергните их стрессу – но не окружайте второсортными людьми, нанятыми, чтобы «заполнить место». Дайте им лучшее. Точка.

*ЛУЧШЕЕ.* Это важное слово. Но именно оно может – и должно – применяться, когда речь идет о великой войне за таланты. Пример: несколько лет назад Home Depot решила взлететь на Луну, и в относительно короткий срок превратила тогда 20-миллиардную корпорацию в 100 миллиардов. Чтобы сделать этот скачок, компания придумала семь шагов значительного роста. Тогдашний CEO Артур Бланк постановил: каждый из них должен быть возглавлен...ЛУЧШИМ ЧЕЛОВЕКОМ В МИРЕ.

Мне это нравится!

ЛУЧШИМ! В МИРЕ!

Например, одним из шагов была международная экспансия. Home Depot охотилась за лучшими и, в конце концов, заарканила главного операционного директора Ikea. Лучший ли он в мире? Кто знает? Но он однозначно... чертовски близок к тому! Вы не главный босс Home Depot, но это, я убежден... ни в коей мере... не может удержать вас от того, чтобы лезть из кожи вон, оставаясь верным принципу «Лучший в мире».

Вы – (маленький) босс. Вы хотите оставить после себя великое наследие. Завершенные WOW-проекты. Трансформация отдела ИС из 62 человек (PSF!), или отдела телемаркетинга из 217 человек, или центра дистрибуции из 97 человек. Ваше наследие, друг мой – это одно, и только одно: ТАЛАНТЫ, которые вы «днем с огнем» находите и развиваете в нужном для работы направлении. Босс отдела из 7 человек? Вы заняты... в бизнесе талантов. НА ВСЮ КАТУШКУ. И если вы будете искать меньше, чем лучших – в любой области – вы круглый идиот. (Простите за крепкое словцо.)

Подумайте о таланте, и вы наверняка вспомните... Тайгера Вудса. Но мне кажется, что талант... всепроникающая идея... в наш... век интенсификации творчества, как выразился Теруясу из Nomiga. Таким образом, «погоня за совершенством» – это... погоня за совершенным талантом... в каждом закутке и каждой щели предприятия.



#### ВО ИМЯ ЛЮБВИ К... ТАЛАНТУ

В книге о великих группах «Организуя гения»<sup>1</sup>. (таких, как Проект Манхэттен и первая анимационная лаборатория Disney) Уоррен Беннис и Патрисия Уорд Бидерман пишут, что люди, руководящие такими группами, подтверждают одну существенную характеристику:

«Лидеры выдающихся групп любят талант и знают, где его найти. Они наслаждаются талантами вокруг себя».  
**ХОРОШО.**

Еще одной великой группой Бенниса и Бидермана был знаменитый Исследовательский центр Palo Alto компании Xerox. Лидера-основателя Боба Тейлора описали как... «ценителя таланта». Хорошо.



#### НЕТ ПРЕДЕЛА СОВЕРШЕНСТВУ

Несколько лет назад я провел небольшую работу с магазинами Limited Леса Векснера. Места для экспериментов по искусству сбыта в одном из его маленьких магазинчиков было немного. И все же я обнаружил, что... высшее руководство Limited... перецеgeоляло простых продавцов... в три, четыре или пять раз. Снова и снова.



#### 4. Сделайте прополку остальных!

Когда в NFL назначается новый главный тренер, он редко опирается больше, чем на одного или двоих из дюжины тренеров-помощников, работавших в команде до него. У него новая философия, новое видение игры, обещание свежей перспективы. Ему нужны новые таланты – игроки и тренеры – чтобы все получилось.

Если речь заходит о NFL, мы воспринимаем «все это» совершенно естественно. (На самом деле, мы, болельщики, даже раздражаемся, если переверот недостаточно резок.) При этом, если бы речь шла о предприятии, мы бы не считали такой процесс нормой. Возможно, такая «будь-что-будет» стратегия и приемлема в более расслабленном мире. Но в мире, где постоянно появляются новые, все более жестокие конкуренты...только лучшие достаточно хороши. Другими словами: вверх или вон!

Жестоко? С одной стороны, да. Это жестоко по отношению к ветерану с 26-летним стажем, не соответствовавшему стандартам работы... на протяжении последних 15 лет. С другой стороны, я часто замечаю, что талант любит тусоваться с другими талантами. Таланты любят давление. Тайгерс Вудсы любят играть против...лучших. (Вудс не особо бы наслаждался разбрасыванием дерна на поле для гольфа в погожий денек, если бы его соперником был я.) И я почему-то думаю, что это же верно и для экипажа Southwest Airlines. Они «без ума» от энергии и жизненной силы своих коллег. Отсутствие этих качеств «расхолодило» бы их, как доказывает опыт многих других крупных авиакомпаний. Когда приходит новый капитан и пересматривается «корпоративная культура», нужно ли выбросить за борт всю старую команду? Конечно, нет. Но частенько бывает, что новый человек приходит в компанию, которая пустила все на самотек...посты стали занимать «друзья друзей» и старшие по возрасту. Поэтому, пока количество «новичков», привлекаемых новым лидером, варьирует, ему или ей следует предоставить полную свободу в отношении выбора своего «тренерского состава».

#### 5. Сосредоточьтесь на нематериальном!

Когда речь идет о таланте, чего вы ищете? Баскетбольного защитника с самыми сильными руками? Новоиспеченного ученого-фармацевта с самым высоким средним баллом в дипломе? Или... что-то еще? Мои дискуссии с...великими лидерами... привели меня к заключению, что «что-то еще» – это всегда...многое что. Это те части личности, в которые вы не можете ткнуть пальцем (и которые нельзя просчитать). Но значат они больше, чем «сырая статистика», набираете вы людей в San Francisco или в Pfizer.

Один их лучших тестов на зрелость лидера, как я понял со временем, – это способность оперировать «нематериальным». Преодолеть тот предрассудок, что «значение имеют только факты». Все великие спортивные тренеры едины во мнении: главное – это отношение и сердце! Некоторую медлительность всегда можно компенсировать... вложив в дело сердце и душу.

#### 6. Измените подход к HR!

Я был долго уверен в том, что работники отделов кадров, или HR, должны сидеть за главным столом. Я фанат «HR». Все-таки... в конце концов... эпоха таланта.

Проблема: часто «ребята-кадровики» воспринимаются как «механики». А не как... мастера-архитекторы... чья цель... прикрыть тыл в великой войне за талант.

Я посвятил свою карьеру «теме людей». Я ОТЧАЯННО ХОЧУ, ЧТОБЫ «HR» «ПОБЕДИЛИ».



“”

#### «НОВЫЙ РОСТ»: ЧЕТКО ОЧЕРЧЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Насколько чисто должна мести новая метла? Эд Майклз из McKinsey приводит пример агрессивной стратегии по поиску талантов.

«Мы считаем, что компании могут за три года увеличить свою рыночную капитализа-

цию на 50%, – пишет он. – Стив Макадам из (лесоперерабатывающей компании) Georgia-Pacific заменила 20 из своих 40 руководителей цехов на более талантливых и более высокооплачиваемых. Она увеличила прибыль с \$20 млн до \$80 млн за два года.»

WOW!

!

#### НАЗОВИТЕ ОТДЕЛ!

«HR» как название имеет одно преимущество: оно лучше, чем «персонал».

Хочу новое название!

Как насчет отдела талантов?

Как насчет: по-настоящему классные люди, нанимающие и развивающие по-настоящему классных людей?

Слова важны!

ОТЧАЯННО.

Почему этого не происходит?

Очень просто: НЕДОСТАТОК ВООБРАЖЕНИЯ.

Я не вчера родился. Я понимаю, что есть тысячи тысяч страниц мельчайших правил и инструкций, которые «должны осуществляться» HR. Но это все-таки не освобождает HR от необходимости... взглянуть на себя другими глазами.

Как на лидеров!

Как на... ГЛАВНЫХ... лидеров.

HR... я... ХОЧУ ВИДЕТЬ ВАС... за... главным столом.

Так что трудитесь, чтобы «заслужить это».

Пожалуйста.

## 7. Придумайте яркую кадровую стратегию!

Если вы работаете в большой компании, у нее, без сомнения, есть «стратегический план», объемный документ, плод долгих обсуждений.

Вопрос: КАКОГО РАЗМЕРА «ГЛАВА» (И КАКАЯ ПО СЧЕТУ?) ЭТОГО «СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА» ПОСВЯЩЕНА... ИМЕННО... «КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ»?

Может быть, я ошибаюсь. Но большая часть «стратегических планов» даже не имеет раздела с названием «Стратегия HR».

Это преступно.

Она должна там быть.

Зубастая.

И бравурная.

Наш «стратегический подход» к решению «проблемы талантов» более важен, чем анализ рынка. (Или столь же важен, а? Забудьте! БОЛЕЕ ВАЖЕН!)

## 8. Отнеситесь серьезно к обзорам!

Мы все признаем, что «вопрос людей» важен. Но есть ли у нас... ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ОБЗОРА ТАЛАНТОВ... который воспринимался бы столь же важным, как... скажем... процесс принятия бюджета?

У GE есть.

«В большинстве компаний процесс обзора талантов – это фарс, – пишет Эд Майкз из McKinsey. – В GE Джек Уэлч и двое высших руководителей HR приезжают на день в какое-то подразделение. Просматривают от 20 до 50 людей. Они говорят о проблемах укрепления фонда талантов. В GE процесс обзора талантов – контактный вид спорта. Он так же интенсивен и важен, как во многих компаниях процесс принятия бюджета.»

Можете ли вы сказать то же самое?

Если нет, то почему?

Посмотрите в свой ежедневник если в нем нет «Обзора талантов»... в самом верху списка... тогда вы... несерьезно относитесь... к талантам. (Ни капельки не серьезно.)

У одного директора преуспевающей компании – производителя программного обеспечения, с которым мне довелось работать, было 25 подчиненных. Он сказал, что посвятил 100 полных рабочих дней (100!) за год на процесс оценки труда. Два дня на человека, дважды в год. Один из этих двух дней был занят сбором данных; второй обзором



### ТАКТИКА: ОТСЛЕЖИВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Это происходит в 100% случаев, когда я посещаю «главный штаб» профессиональной спортивной команды. И только в 10 случаях – увы, не больше 10 – когда я посещал главные офисы компаний.

А именно... ПОЛЕ БИТВЫ.

И единственная тема этой... баталии: ТАЛАНТ. То есть существуют «учреждения», «отслеживающие»... неумоимо... свои... лучшие таланты.

Ничто не пускается на самотек.

Конечно, это не значит, что они делают это правильно в 100% случаев. (А это и не так.) Но это означает, что они «беспокоятся» о своем «списке игроков» (на уровне отделов, подразделений и предприятий) так же сильно, как профессиональная спортивная команда.



деятельности один на один с сотрудником за пределами компании.

Я был потрясен этой цифрой. А он, в свою очередь, был потрясен моим потрясением: «Но что может быть важнее, чем развитие людей? Не я выполняю эту чертову работу, Том, а они». *Он прибавил, что этот длительный процесс обзора прошел долгий, долгий путь, прежде чем люди стали чувствовать, что к ним относятся справедливо; что он не хватал бутылку виски в конце квартала, садясь за какие-то «кадровые документы» и шлепая в бланки для оценки труда сотрудников какие-то цифры.*

## 9. Платите!

Считаю ли я, что большая зарплата поможет выиграть великую войну за талант? **СОВЕРШЕННО НЕ СЧИТАЮ.**

Я уверен, что единственное неперемненное условие – это... **ВОЗМОЖНОСТИ.** То есть, шанс засиять... «заставить мир прогнуться»... быстро. Увезти домой кольцо мировой серии.

С другой стороны, если кому-то дается великая возможность, и он реагирует на нее с исключительной энергией, то он достоин... соответствующего вознаграждения.

«Технически смекалистые и инициативные люди, – сказал Питер Дракер Business 2.0, – стали невероятно дорогими.» «Мы оцениваем инженеров, как профессиональных спортсменов, – сказал Джерри Янг, один из основателей Yahoo! Мы оцениваем выдающихся людей в десять раз выше, чем среднего сотрудника на похожем посту.» «Лучшие компании, – писал Эд Майклз, – в два-четыре раза чаще остальных платят столько, сколько потребуется, чтобы не потерять лучших сотрудников.»

Но если есть что-то, что меня бесит, так это босс, который жалуется на «текучку» в отделе obsługi гостиницы...и когда я спрашиваю, какова базовая зарплата... он или она гордо заявляют: на 75 центов выше минимума. («Обслуживание номеров – не наука о ракетах, Том.») Нет, обслуживание номеров – это есть «наука о ракетах». (То есть великое обслуживание.) И...это точно... меня бесит.

Я не говорю, что каждой горничной нужно платить \$100 000 в год. Я утверждаю, что горничные больше контактируют с Клиентами, чем кто-либо еще в отеле – и, значит, являются бесценными. А если они «бесценны»... и существует проблема «текучки»... что ж... **ПЛАТИТЕ ИМ!** Пусть не \$100 000 в год, но хотя бы с \$15,50 в час для начала.

*Вдруг (но не так уж случайно), когда вы поднимаете эту базовую плату, происходит что-то еще. Нечто важное. Удастся привлечь совсем другой тип кандидатов. В случае гостиницы есть одна категория кандидатов на работу за \$7,50 в час. И другая – на работу за \$15,50 в час. Что и требовалось доказать.*

В менеджменте есть один старый афоризм, под которым я готов подписаться. Он гласит: «Что измерено, то сделано». Но позвольте добавить кое-что новое к этой поговорке: *Что измерено, то сделано. Что оплачено, сделано в большем объеме. Что хорошо оплачено, сделано в еще большем объеме... и лучшие.*

## 10. Установите высочайшие стандарты!

Помню старую статью в *Fortune* о лучших профессорах бизнес-школ. Похоже, они превратили свои аудитории в... великие приключения в мире обучения.

Опрос основывался на оценке *студентов*. Означает ли это, что профессора регулярно ставили отличные оценки своим благодарным любимцам? Вряд ли!

“”

### ПОДХОДИТ (ТОЛЬКО) ДЛЯ ПЕЧАТИ?

Питер Дракер пишет: «Мои предки были книгопечатниками в Амстердаме с 1510 по 1750 годы, и за это время им не пришлось учиться ничему новому».

А сейчас? «Знания... невероятно быстро устаревают, – утверждает Дракер. – Непрерывное профессиональное образование взрослых – отрасль №1 на ближайшие 30 лет».

“”

### ОБЩЕСТВО ПЛОСКОЙ ЗЕМЛИ

Несколько лет назад Норман Перлстайн стал главным редактором Time Inc. Компания тогда была сосредоточена на своей внутренней жизни. Решив поднять планку качества, Перлстайн попросил у одного из управляющих редакторов своего журнала назвать имена 10 лучших журналистов, которых ему бы хотелось нанять. Ответ сшиб Перлстайна с ног:

«Что-то никто не приходит на ум».

Это так не похоже на Артура Бланка из Home Depot. (Лучшие. В мире.) И ответ редактора просто смешон, если вы сравните его с кинорежиссером или с генеральным менеджером бейсбольной команды. Просто невозможно представить себе, чтобы они ограничили свою «вселенную талантов» теми, кто уже «на борту». Увы, я думаю, что «никто не приходит на ум» процветает в буйном многообразии во многих больших корпорациях. Так-то.



НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ ЛЮДИ

Насколько я помню, все эти преподаватели, без исключения, считались «твердыми, как кремь». (Или около того.) То есть быть «местом для людей» не означает быть местом «теплым и пушистым». Места для людей... нанимают выдающихся людей. Побуждают...к великим делам. А затем устанавливают... до абсурда высокие стандарты.

Это актуально для спорта!

Актуально для театра!

Актуально для балета!

И нет причин... НИКАКИХ... что бы это и было, чтобы не быть... актуально... для финансового «отдела», или ИС, HR, или «отдела» закупок. (Снова: «отделы» заключены в кавычки... так как теперь они ... блистательные PSF... в погоне за как-никогда-необычайной добавленной стоимостью посредством необычайного таланта.)

## 11. Тренируйтесь! Тренируйтесь! Тренируйтесь!

Готовясь к основной речи для Американского общества обучения и развития (ASTD), я нашел данные о среднегодовом количестве учебных часов на среднестатистического американского работника. Число: 26,3.

ЭТО САМАЯ НЕПРИСТОЙНАЯ ЦИФРА, С КАКОЙ МНЕ ПРИХОДИЛОСЬ СТАЛКИВАТЬСЯ.

Мы живем в век «интеллектуального капитала», и за ближайшие десять лет, от 75 до 90% всего, чему мы, высокообразованные белые воротнички, учились, узурпирует микропроцессор стоимостью \$239. Что мы делаем для того, чтобы стать... лучше и лучше...ценнее...и еще ценнее? Похоже, согласно ASTD, мы тратим... *цельх*... шесть минут в день на самосовершенствование!

Когда я готовился к той речи для ASTD в мае 2001года, я повел себя, как юрист, и в течение трех недель записывал свои действия. 41 час я «работал» – вел семинары длительностью от полутора до семи часов. Жизнь есть жизнь, и 17 часов я посвятил «разному» (всяким глупым мелочи, преследующим нас). И... моя «учеба»-подготовка заняла ... 187 часов.

То есть соотношение «учебы» и «работы» для среднего работника – 0,01. Для меня оно оказалось 4,67. Разница – почти в 500 раз.

Я не хвалюсь. Вовсе нет. Напротив, я уверен, что становлюсь все более «нормальным» для «работника-по-интенсификации-творчества». Для группы людей, которых мы обычно называем «талант». Задумайтесь над «этим словом». ТАЛАНТ. Подумайте о примерах. Подумайте об... обучении. Можно ли представить себе 26,3 часов... *в год... для... дивы... скрипача... спринтера... игрока в гольф... летчика... солдата... хирурга... космонавта?*

РАЗУМЕЕТСЯ, НЕЛЬЗЯ.

Почему?

*Почему это... делают дивы, скрипачи, спринтеры, игроки в гольф, летчики, солдаты, хирурги, космонавты... и только «бизнесмены», похоже, не считают это необходимым?*

Я думаю, это позор, во-первых. (ЭТО ВАЖНО). Я думаю, что мы еще сполна расплатимся за это – как отдельные личности, так и предприятия – что гораздо важнее.

## 12. Культивируйте стремление к руководству с самого начала!

Обучение не должно быть направлено только на «совершенствование навыков». Цель обучения состоит в воспитании... «*полноценного предпринимательского духа*»... во всех и каждом сотруднике, работающем на нас.

Помните: об остальном позаботится микропроцессор. «Отделы» станут восхитительными PSF. Каждый отдельный человек возглавит АО «Я», став управляющим владельцем единоличного бизнеса... который, возможно (в данный момент), является частью штатного расписания другой компании.



### ТАКТИКА: РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА

Моего друга Роджера Энрико сместили с должности в компании PepsiCo. Он оставил руководящий пост, чтобы стать (просто) главой «отдела по развитию лидерства».

А вышло по-другому! Совсем!

Следующей остановкой Роджера был... пост CEO и председателя совета директоров.

То есть, PepsiCo вступила в (довольно малочисленные) ряды тех, кто воспринимает развитие лидерства... **ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНО**. В GE, конечно, все иначе. «Процесс» развития лидерства может быть очень неорганизованным. Или может стать... сердцем стратегии предприятия.

Какой из этих вариантов характерен для вашей организации?



### ТАКТИКА: ЦЕНТР ЛИДЕРСТВА

Нам нужен четкий процесс развития лидерства. И нам нужен... **ЦЕНТР ЛИДЕРСТВА**. МЕСТО... где «проблема лидерства»... **В ПОЛЕ ЗРЕНИЯ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА**... самая важная и центральная.

(Пример: центр GE Crotonville.)

А это и есть, как я полагаю, причина, по которой мы хотим, чтобы люди... ВСЕ... я не шучу... «владели» своим участком деятельности. Маленьким участком. Большим. Каждым. Следовательно, учиться придется «на месте»... учиться «предпринимательству»... и, да-да, учиться «без уважения относиться к тому, как мы работаем».

### 13. Приветствуйте открытое общение!

Если «проблема таланта» действительно важна... тогда... ТАЛАНТ... ДОЛЖЕН УМЕТЬ ПРИМЕНИТЬ СЕБЯ К ЛЮБОМУ ЗАДАНИЮ. Что означает, что необходимо искоренить каждую йоту бюрократического бреда, мешающего «простым смертным» разговаривать с другими «простыми смертными» по всей «сети снабжения»... ЧТОБЫ БЫСТРО ВЫПОЛНИТЬ РАБОТУ ПО ВСЕЙ СИСТЕМЕ В ЦЕЛОМ...

Вывод: если мы хотим... ПОБЕДИТЬ В... великой войне за талант... надо... ВЫПУСТИТЬ ЭТОТ ТАЛАНТ НА ВОЛЮ. Барьеры должны пасть! (ВСЕ.)

Не стоит и говорить – хотя, поскольку происходит такое редко, сказать об этом нужно – что ИНФОРМАЦИЯ – ЭТО СИЛА. Если я... АРМИЯ ИЗ ОДНОГО БОЙЦА... то мне просто нужно знать... ЧТО, ЧЕРТ ВОЗЬМИ, ПРОИСХОДИТ. В сущности... все, что происходит.

(Нехитрая логика, а?)

Учитывая все технологии, и ускоряющийся темп конкуренции, люди, готовые к бою, должны уметь принимать решения... ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ... на ходу. Это означает, что все должны иметь доступ ко всему!

Вывод 2003: «обмен (всей) информацией»... это непереносимое условие! (См. Главу 7.)

### 14. Руководите, «склоняя людей на свою сторону»!

КАКОЙ ИДИОТ!

«Идиота» процитировали в *New York Times*, когда в 2001 году спад достиг своего пика. Он управляет заводом неизвестно-где, и сказал журналисту, что в спаде есть своя радость: «Вместо наших служащих в кресле водителя теперь сидим мы».

КАКОЙ ИДИОТ! (Ну ладно, я повторяюсь.)

Есть еще один парень, которого я немного знаю и который работает «боссом»... баскетбольной команды. За 12 лет он выиграл 9 «мировых чемпионатов». Шесть в Чикаго. Три в Лос-Анджелесе.

Его зовут Фил Джексон.

Выиграв свой восьмой чемпионат в 2001 году, он сказал: «Тренировать значит склонять на свою сторону».

Это так, если игроками являются Коуб Брайант и Шакил О'Нил... зарабатывающие миллионы. И это правда, если это члены гостиничного персонала в отеле на 300 номеров.

Важны только «добровольцы»!

Конечно, оплата важна. И чтобы кормить своих детей, человеку нужен заработок. Но чемпионаты мира по отелям происходят, только если «они»... *вызывают* ...к работе... *отношение добровольца* ... и этим превращают отдел обслуги в блистательный центр совершенства. (А я верю, что отделы обслуги могут быть именно такими!)

Если этот «отдел обслуги» – «блистательный центр совершенства»... то он таков потому, что его «тренер» (босс) «склонил людей на свою сторону»... одного за другим.

(И будет ли кто-нибудь столь любезен, чтобы отобрать лицензию у придурка, процитированного в *New York Times*?) (Пожалуйста.)



#### СЕМЬ СВЕЖИХ И УМНЫХ МЫСЛЕЙ

Разнообразие – не просто хорошая идея. Это определяющая характеристика... человеческого мозга.

Профессор Гарварда Говард Гарднер разработал концепцию МСУ, или множественных интеллектов<sup>2</sup>. Их существует как минимум семь: логико-математический, лингвистический, пространственный, музыкальный, кинес-

стетический, межличностный и внутриличностный. Каждая разновидность имеет уникальную ценность в структурировании мира.

Проблема? Практически все наши образовательные попытки и системы найма и продвижения в компаниях сосредотачиваются на «логико-математическом», возможно, с некоторым участием «лингвистического» интеллекта. В итоге, мы отказываемся от пяти из семи возможных видов.

Результат: множественные глупости!



## 15. Вознаграждайте «человеческие» навыки!

Есть... ЛЮДИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ. И есть, которые... нет. Учреждения, изобилующие талантами... ПРОДВИГАЮТ ПО СЛУЖБЕ ЗА ЛУЧШИЕ НАВЫКИ В РАЗВИТИИ В ЛЮДЯХ ТАЛАНТОВ.

ТОЛЬКО ЗА ЭТО.

Я увлечен тем, что делаю. Размышляю о менеджменте. Пишу о нем. Рассказываю. Анализирую. Представляю результаты. Честно говоря, и мне это неприятно, я не... человек для людей. Я не мог бы назвать себя, как бы ни старался, «ценителем таланта». Это не то, что я делаю. Это не «мое». И единственная мудрость, с которой я могу себя поздравить – это мудрость того, что я это осознаю! И не пытаюсь подделать!

Есть люди для людей.

А есть среди нас и те, кто таковым не является.

Слишком уж часто мы продвигаем механика (лучшего тренера, лучшего продавца и т. д.) на лидерскую должность, потому что он/она – лучший механик. (Бухгалтер, продавец, тренер.) Не потому, что он или она – лучший «человек для людей». А ведь лидеры... во время великой войны за талант... прежде всего... люди, которым нужны люди.

ПОСЛУШАЙТЕ: «люди для людей» – не... «мякотельные». На самом деле, лучшие из них тверды, как кремний. Ориентированы на качество исполнения – чрезмерно. Полны решимости собрать лучшую чертову группу талантов, какую возможно. Убедить этот сырой талант пойти и создать с нуля такие места, куда они и не мечтали попасть.

## 16. Выказывайте уважение!

«Сильнейшая потребность человека, – писал великий американский психолог Уильям Джеймс, – это потребность быть оцененным по достоинству.» И наиболее талантливые люди – поскольку они располагают довольно широким выбором – отнесут свои таланты туда, где будут чувствовать, что их... больше всего ценят.

Признание означает многое. Возможности. Финансовое вознаграждение. Корпоративное осознание баланса семья-работа. И так далее. Но в первой строке списка – без исключения... «ПРОСТОЕ» УВАЖЕНИЕ.

Некоторые учреждения источают... УВАЖЕНИЕ.

Некоторые... НЕТ.

*Мы все видели это десятки раз. (ДЕСЯТКИДЕСЯТКОВ РАЗ.) Вы в присутствии главного босса. Он смотрит на вас... И НЕ ВИДИТ. Он «видит» еще одного «сильного» работника на полпути к двери. Но ВАС он... не видит.*

Практический смысл? Я думаю, мы можем «уделять внимание подобным вещам». Можем искать это при найме. Мы очень даже можем это поискать... В НАЧАЛЕ СПИСКА... когда будем продвигать человека.

Короче: учреждения, которые способны... «выиграть» великую войну за талант... это учреждения-ценители.

## 17. Принимайте человека целиком!

Некоторым компаниям... НЕ НАПЛИЕВАТЬ... на то, что вы... человек. Некоторым, очевидно, да. Забота об отдельном человеке отчасти связана с «программами»: отпуск по уходу за ребенком, охрана здоровья, дневная медпомощь, возмещение расходов на учебу. Это важно. И необходимо, как я думаю, стремиться попасть в высший эшелон, сделав список подобных мер как можно более обширным.

Но это не все. Есть организации, которым... НЕ ВСЕ РАВНО. Которые относятся к вам намного лучше, чем к пшечному мясу. Организации, где высшее руководство (А, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ЛИДЕРЫ НА ВСЕХ УРОВНЯХ!) «пробегают лишнюю милю»... чтобы показать свою заботу о нуждах семей своих сотрудников и общественных групп.



### ТАЛАНТ ЗА ОБЕДОМ

Как новичку в McKinsey мне дали тяжелое задание, подразумевавшее рассуждения на экономические темы (о картелях), что вышло за рамки моего образования. Сбитый с толку, я позвонил другу, аспиранту бизнес-отделения в Стэнфорде. Не успел я и глазом моргнуть, как уже обедал в клубе Стэнфорда

с известным профессором экономики и главой факультета политологии. Они были озадачены моей проблемой и стали спрашивать у других коллег. Не уверен, что мой клиент получил правильный совет, но точно знаю, что ему было полезно ознакомиться с мнением лучших в мире талантов – и все потому, что мне не хотелось просто «извлечь максимум из того, что было под рукой».





*Я уверен, это ясно... КАК БОЖИЙ ДЕНЬ... что людей привлекает... и удерживает... то учреждение, в котором... ОНИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ КОМФОРТНО.*

И одна из (ВАЖНЕЙШИХ) вещей, благодаря которым это происходит... это организация, излучающая «позитивные волны» на частоте под названием... ЧЕСТНОСТЬ<sup>3</sup>. Организация, которая сильна в вопросах этики. Семьи. Общества. Охраны окружающей среды. Безопасности продукта. Качества. И так далее.

*(Хоть мне уже 60, не представляю себе, как определить «честность». Но... Я УЗНАЮ ЕЕ, КОГДА ВИЖУ. В некоторых местах мне «уютно»... в... СМЫСЛЕ ЧЕСТНОСТИ. Другие вызывают... БРЕЗЛИВОСТЬ.)*

## 18. Цените за уникальность!

Кто понимает талант? Учитель третьего класса, преподающий вашему ребенку!<sup>4</sup> (Если он/она — хороший учитель.) Учителя работают в...бизнесе талантов.

Очевидно, не так ли?

А за что мы любим эту учительницу Салли или Сэмми? Мы особенно ценим, если она не «учит по шаблону». Если она — одна из тех... славных... кто понимает, что каждый из шести миллиардов человек... абсолютно уникален. Она относится к каждому из 19 подопечных, как к абсолютно уникальному человеку... проходящему по абсолютно уникальному маршруту обучения, открытий и роста.

Короче говоря, талант — вещь не «оптовая». Классифицировать «талант» нелегко. (Я бы даже сказал... НЕВОЗМОЖНО.) Конечно, мы можем применить секундомер к игрокам, приезжающим в летний лагерь НФЛ, засесть время, за которое они пробегут 40 ярдов<sup>5</sup>. Но в конце недели, когда мы решаем остаться им или уехать, мы относимся к ним, как к... абсолютно уникальным личностям. Мы измеряем физические умения, а потом тратим 98% оставшегося времени на установки, обучаемость и около 27 других нематериальных категорий. И лишь потом принимаем решение, оставить их или нет.

Подойти к ним со стандартной меркой HR? ПОЛНЫЙ АБСУРД! И... если это абсурд для НФЛ... черт возьми... это... так же абсурдно... для воспитателя в детском саду... или начальника отдела обучения, состоящего из 4 человек... или руководителя отдела телемаркетинга из 68 человек.

Мы все уникальны!

Один размер никогда не подойдет всем!

Каждый размер — индивидуален!

Точка!

Вернемся к НФЛ, где это наиболее очевидно: в списке активного состава — 48 игроков.

Вывод: 48 игроков = 48 проектов = 48 совершенно разных мерок успеха.

(У меня есть прозвище для верящих в стандартизированные инструменты оценки HR: Придурки!) (Реальное прозвище непечатно.)



## 19. Цените молодежь!

Новые технологии еще не вышли из пеленок. На самом деле, за горизонтом можно будет увидеть парад технологических революций... до которых еще годы и годы... десятки и десятки лет.

И кто будет командовать этим парадом?

50-летние?

Вряд ли!



### ДРУЖЕЛЮБНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

Дети! Они увлекаются «всем этим». Д-р Сугата Митра, НИТ Нью-Дели, описывает удивительный эксперимент, проведенный в 1999 году. В Дели персональные компьютеры разместили в киосках и в общественных местах. Вечные пыльные бури сделали их неудобными для пользователей из-за полистироновых пленок на клавиатуре.

Не слишком заманчиво!

И все же ничего не знающие о компьютерах уличные мальчишки с радостью к ним подходили. (На компьютерах все было по-английски. Дети говорили на хинди.) Среднее время, с момента первого знакомства ребенка с компьютером до выхода в Интернет и начала путешествия по сайтам, равнялось... восьми минутам!

О Боже!

«Зачем фокусироваться на этих подростках и тех, кому около двадцати? – писал Economist, – «Потому что они – первое молодое поколение, которое может изменить мир и изменяет его. Впервые в истории дети более грамотны, приспособлены и образованны, чем их родители, во всем, что касается важных для общества нововведений. Интернет спровоцировал первую индустриальную революцию, возглавляемую молодежью.» Туру инноваций Майкл Шрейдж назвал «это» веком старения»: «Проблема новатора не в угрозе «разрушительных технологий», а в непрерывном росте числа полувзрослых, ими владеющих».

Мне 60. Надо ли сослать всех 60-летних «к морю»? Навсегда? Возможно, нет. Хотя я думаю, и следует честно признаться: «Неясно». Я скажу то, что говорю обычно: ЭТО КРЕСТОВЫЙ ПОХОД МОЛОДЕЖИ.

Я любопытен. Но самый любопытный из известных мне людей на 33 года старше меня. А именно, моя мама, ей 94 года. Так что, думаю, мы, «старые клячи», можем быть чертовски любознательны.

Но не в этом дело. Есть то, что... у меня не получается... это быть наивным! Ричард Фейнман, великий физик и лауреат Нобелевской премии, говорит, что неслучайно практически все крупные открытия в физике сделаны людьми, которым не было 25. Когда вам нет 25, вы не знаете, чего не знаете.

Я не допускаю своих детей к своему компьютеру! Причина: они слишком умны. Они постоянно пробуют то, пробуют это. Растягивают его мощности до предела. И, разумеется, в результате... он виснет.

Что очень пугает меня.

Что не доставляет им ни малейшего беспокойства.

*Они – представители... нового вида. На самом деле, в Токио подросток, родившийся с игровым пультом в руке, иногда называется представителем «поколения большого пальца». То есть, пользуясь большими пальцами на пультах, они пользуются ими и в случаях, когда остальные используют указательный... например, чтобы включить свет. Есть десятки и сотни таких историй. И все они сводятся к одному: МОЛОДЕЖЬ БУДЕТ ДОМИНИРОВАТЬ В ЭТОЙ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ. (КОТОРАЯ ИЗМЕНИТ ВСЕ.)*

ИСХОДЯ ИЗ ЭТОГО, ПРЕДЛАГАЮ ...

**КИСЛОТНЫЙ ТЕСТ I: СКОЛЬКО ЧЛЕНОВ ВАШЕГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ МОЛОЖЕ 35? 30? 25?**

Это правомерный вопрос.

Не так ли?

**КИСЛОТНЫЙ ТЕСТ II: КОГДА ВАШ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ В ПОСЛЕДНИЙ РАЗ ПРОВЕЛ... ЦЕЛЫЙ ДЕНЬ ВНЕ СТЕН КОМПАНИИ... С КЕМ-НИБУДЬ МОЛОЖЕ... 25?**

*ТА ЖЕ МЫСЛЬ, А? (Украдена у Гэри Хэмела.)*

У новой молодежи, вступающей в ряды глобальной рабочей силы, мы обнаруживаем – хвала им! – новые установки. И эти установки нелегко сокрушить (разве-что-на-секунду) неясностям текущего состояния экономики. Эти неясности – прямые последствия хаоса/беспорядка, связанного с внедрением множества... по-настоящему трансформирующих технологий... сразу.

Это (вспомним) век интеллектуального капитала. Это (вспомним) век вознагражденного любопытства. (И не... обязательного повиновения.) Нам нужны люди, которые... с самого начала... будут... возражать. Полные решимости ... идти вперед... быстро. Не впечатленные... упрямством корпоративной бюрократии, против которой они выступают. Которые захотят... сделать пробоину во Вселенной. И ... воткнуть её обломок меж моих стареющих и хрупких ребер.

Благослови их Господь!

*Пусть эти молодые революционеры быстро свергнут нас! (И обеспечат нам возможность «стричь купоны» в мараматической старости... надеюсь.)*



### «ИНОСТРАННЫЙ» ОБМЕН

Несколько лет назад мой коллега в McKinsey работал с одним японским банком. Он находился в Токио, когда узнал, что его отец смертельно болен. Он немедленно вернулся домой и, увы, спустя несколько дней его отец скончался. Мой приятель был дома за день до похорон, когда его мать сообщила ему,

что звонил «какой-то иностранец». Этот «иностранец» был председателем гигантского японского банка, звонившим, чтобы сказать, что соболезнует моему приятелю в этот момент великой скорби.

Я уверен, что у «важной (японской) шишки» был помощник, надоумивший его позвонить. Неважно. Важная шишка сделала... важный звонок.

## 20. Создайте новые лидерские возможности!

Возможно, вы услышите это впервые: СПОСОБ СОЗДАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ – ЭТО... ПОЗВОЛИТЬ ЕМУ РУКОВОДИТЬ. *Новой экономикой. Новым миром. Новыми переменами. Худшее, что можно себе представить: «Ждите своей очереди».*

Вы находите кого-то выдающегося. Потрясающе. Назначьте его ответственным. За что-нибудь. Прямо сейчас. Средней сложности проект включает множество задач. Множество подзадач. Перевозку: ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО... ЛИДЕРСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. Используйте их. Разделите проект на несколько подзадач. Найдите энергичного, пылкого и воодушевленного «парня» – и с большим количеством умных идей по поводу нового, чем у вас или у меня – и назначьте его или ее ответственным. Так сколько ему/ей лет? 23? НУ И ЧТО?

Не обращайтесь на это внимания. ЛИДЕРСТВО – ЭТО НЕ СЛЕДСТВИЕ ВОЗРАСТА.

«Талантливые люди, – пишет Эд Майклз из McKinsey&Co, – обычно не ждут своей очереди. Раньше мы видели в молодежи «стажеров»; сейчас они – власть. Бесспорно, впервые старшее поколение может – и должно – продвигать молодежь по карьерной лестнице со старта.» Затем Майклз представляет список «запросов» поколения X, только что выявленных крушением Интернет-компаний: *Любят перемены. Желают ответственности с ранних лет. Жаждают свободы, независимости, власти. Одержимы построением своего личного человеческого капитала. Ценят его больше работы. Хотят сделать карьеру за короткий срок.*

## 21. Любите разнообразие!

Я – фанат новой экономики. Следовательно, фанат творчества. Следовательно, фанат интеллектуального капитала. Следовательно... ФАНАТ РАЗНООБРАЗИЯ. Означает ли это, что я фанат борьбы против расовой дискриминации? Не обязательно. Да и в любом случае, дело не в этом.

А в чем же дело? Все просто: творчество и гигантские скачки вперед – результат... смешения/сочетания/хаоса. То есть, разные люди, которые придумывают разные идеи, отскакивают друг от друга в сумасшедшем беспорядке... вызывают хаос...и в конце концов обуславливают рождение великой идеи... которая... изменит мир.

*Business Week*, август 2002: «Если нанять разносторонних, даже эксцентричных людей, смешать в неожиданных комбинациях и попросить сделать что-то необычное, это может привести к удивительным идеям».

*«Откуда берутся хорошие идеи?» – спрашивает многоуважаемый глава лаборатории MIT Media Lab Николас Негропонте. – Это просто! Из различий. Креативность – результат неожиданных сопоставлений. Лучший способ максимизировать различия – смешать возрасты, культуры и дисциплины.»*

Профессор Ричард Флорида из Carnegie-Mellon в похожем ключе пишет о региональном накоплении «творческого капитала». (Или нехватке такового!) «Нельзя создать технически инновационное место, – продолжает Флорида, – если не открыть его для странностей, эксцентричности и отличий.»

Итак «разнообразие» означает «очень важную вещь» – источник жизненной силы наций.

*Business Week*, август 2002: «Предстоящая битва за иммигрантов: способность впитывать иностранцев могла бы определить, будет ли нация расти в индустриализированном мире, или наступит застой».

Разнообразие также означает наличие «поэта в каждом бухгалтерском отделе». Мой любимый герой многосерийной драмы Силиконовой долины – Стив Джобс. У Стива было...видение. И периодически он выдавал невероятные продукты...менявшие наш... взгляд на мир. Несомненно, есть много причин такого выдающегося и непрерывного успеха. Но значительная его часть в том, что Стив всегда до отказа набивал группы разработки продуктов самыми разными, по-настоящему классными и странными людьми из по-настоящему классных и странных мест. «Откройте се-

“”

### ГИП-ГИП, ГИБРИД!

Разнообразие означает многое. МНОГО ВАЖНЫХ ВЕЩЕЙ. Ведущий журналист *Wall Street Journal* Г. Паскаль Зачари написал замечательную книгу «Глобальное Я: новые космополиты и передовая конкурентной борьбы»<sup>7</sup> в 2000 году. «Разнообразие определяет здоровье и благосостояние нации в новом веке, –

писал Зачари. – Сила в полукровках ... Ура гибридам ... Нечистые, смешанные, поддельные, несовершенные, грубые, черно-голубые и смешанные – эти люди унаследуют Землю. Смешение – новая норма ... Смешение растопчет обособленность. Оно порождает творчество, питает человеческий дух, провоцирует экономический рост и укрепляет народы.»

К слову об экспрессивном языке!



бя для лучших достижений человека, – сказал он как-то раз, – а затем старайтесь привнести эти достижения в дело, которым занимаетесь.» Так он объяснил наличие в группах художников, актеров, поэтов, музыкантов... и любых других интригующих видов «чудаков»/«творческих личностей»... которые смотрят на мир сквозь другие очки.

Потом, разнообразие – это стратегический вопрос, и емкий, относящийся к причинам экономического успеха в будущем – для корпорации и для всей нации. Политкорректность? Забудьте! Разнообразие – это выживание – или вымирание – в новом смелом мире.

Повторим: ОТЛИЧИЕ ... ИЛИ СМЕРТЬ.

## 22. Освободите женщин!

Часто на моих семинарах в какой-то момент я показываю вот такой простой слайд: КТО-НИБУДЬ ИЗ ВАС СТРАДАЕТ ОТ ИЗБЫТКА ТАЛАНТОВ?

«Конечно, нет!» – отвечают все, как один, в аудитории. И конечно, вы тоже не страдаете от избытка талантов. (Может, это не так?) В конце концов, идет великая война за таланты.

Так где же вы их ищете? В самых дальних и неожиданных закутках и закоулках. Но есть одно не очень неожиданное место. А именно: большинство жителей США (и мира).

А именно: ЖЕНЩИНЫ.

(Это настолько важно, что вся следующая глава посвящена вздымающейся к вершинам корпораций волне женщин.)

## 23. Восхваляйте чудаков!

Надпись на бамперной наклейке одного психиатра из Северной Каролины гласила: *«Свихнувшиеся проливают свет». «Отклонения показательны для любого массового рынка, когда-либо созданного, – писали преуспевающие техно-гуру и предприниматели Райан Мэттьюз и Уотт Уэкер. – То, что сначала кажется странным и опасным, становится следующим корпоративным днем выдачи зарплаты. Так вы ищете очередную рыночную идею? Она там... далеко за пределами.» «Наш бизнес, – сказал великий рекламщик Дэйв Огилви, – нуждается в массовом переливании талантов. А талант, я думаю, можно, скорее всего, найти среди нонконформистов, инакомыслящих и мятежников.»*

Давайте остановимся на Огилви. Вы опровергнете его утверждение, напомнив мне, что он «рекламщик». «Он говорит о «креативных людях» в рекламном агентстве», – скажете вы. Вероятно. Но не думаю, что разница велика. В новом мировом порядке – вспомните продолжительную тираду по поводу идеи о добавляющей стоимость PSF – нам нужны «радикалы» в каждом закутке и расщелине предприятия. Радикалы... в закупках и логистике. Радикалы... в HR. Радикалы... под каждым стулом, свисающие с потолка, как летучие мыши. Радикалы: люди, не согласные с сегодняшним положением вещей! Люди, склонные придумывать новые ходы!

Так что же нам делать? Примите (не просто «терпите») их противоположную точку зрения!

Вот совет для начала: *хватит искать под фонарными столбами, где искали до сих пор!* Хватит нанимать выпускников одних и тех же школ... даже если эти школы «выдающиеся».



### ПЕЧЕНЬ МОНСТР

Когда-то я занимался подбором кандидатов на замещение вакансии для программы по социальной политике в Стэнфордской бизнес-школе. Я белло просмотрел несколько сот заявлений, и только одно выделилось, а написавший его «должен был быть принят при любых обстоятельствах». Не поймите меня неправильно

но, каждый был очень смышлен. И многие уже возглавляли студенческие правительства. Но этот парень к тому же организовал команду, которая в конечном итоге, насколько я помню, попала в Книгу рекордов Гиннеса. Он и его товарищи-студенты испекли печенье весом в одну тонну – по-видимому, самое большое в мире. (Чертовски трудно себе представить, а?)

Я отчаянно хотел этого человека... потому что он сделал что-то странное и эксцентрич-

ное по мировым стандартам. Да, у него были приемлемые оценки. (И даже более того.) Но он к тому же имел этот... «фактор странности». И я решил, если он сделал что-то чудное в прошлом... то... шансы на то, что он сделает это еще когда-нибудь в будущем, резко возрастают.

(Мой пекарь стал метафорой. Я заклинаю всех и вся: «Найдите психов, пекущих печенье весом в одну тонну!»)

Вы хотите ненормальных? (А ВЫ ИХ ХОТИТЕ.) Вы хотите чудаков? (ХОТИТЕ.) Ответ очевиден. Ищите в странных и ненормальных местах. Нанимайте людей из необычных мест. С необычным прошлым.

Вывод: *никогда никого не нанимайте без... отклонений в прошлом. (БЕЗ ШУТОК)* Если они были «нормальными» с рождения, даже «блестяще» нормальными, не ждите, что они сделают что-нибудь странное, крутое и чудное завтра. Те, кто по команде «строится в шеренгу», всегда останутся такими.

Я часто говорю в аудитории на семинарах: «Никогда не нанимайте человека со средним баллом 4,0». Звучит вызывающе. И, разумеется, оскорбляет значительную часть собравшихся – вложивших кучу времени и денег в образование своих детей и побуждающих их достичь этого балла. Конечно, я не против ума. Но средний балл 4,0 означает: абсолютно, положительно ... нет времени... заниматься ерундой.

*Если у вас есть привычка нарушать правила, она, скорее всего, выявится к восьмилетнему возрасту. И если она не проявилась ни к 8 годам, ни к 18, она уже наверняка не покажется и в 88.*

Найдите типов с отклонениями!

Примите их!

Терпите их!

Пожинайте плоды их необычного поведения!

## 24. Обеспечьте условия для приключений!

«Проблема IBM, AT&T и других доминирующих корпораций, – писал директор HR AT&T Бурк Стинсон, – в том, чтобы привить новичкам дух авантюризма.» Здорово!

Но добраться из пункта А в пункт Б нелегко. Пожалуй, стоит начать с изменения основополагающей логики «управления»: возможно, главной мыслью станет «Что «мы» можем сделать для «них»?», а не «Что «они» могут сделать для «нас»?»

«Фирмы, – пишет гуру в последней инстанции в деле построения карьеры Тим Холл, – не будут «управлять» карьерами сотрудников так, как это было в прошлом. Они предоставят возможности... позволяющие им развить индивидуальность и приспособляемость и таким образом стать ответственными за собственную карьеру.»

Итог: лидеры, одержимые талантом, заняты... бизнесом создания авантюры. Постоянно.

## 25. Раскрытие великой тайны!

День Труда 2000 года, 75-й день рождения моей тещи. Она заявила, что накопила немало заветных желаний. Одно из них: сходить на бейсбол в знаменитый бостонский Фенуэй Парк. Повез ее мой шурин, а мы с женой поплелись следом. Нам повезло. Педро Мартинес играл за Red Sox. И делал то, что обычно делает Педро. Он превратил девять игроков противоположной команды в круглых идиотов.

Для меня это был прекрасный день. Я кое-чему научился: ПЕДРО МАРТИНЕС ЛУЧШЕ МЕНЯ ДЕЛАЕТ БЕЙСБОЛЬНЫЕ ПОДАЧИ.

Не Бог весть, какое озарение, скажете вы.

Не согласен.

ФАКТ: некоторые люди более талантливы, чем другие. ФАКТ: некоторые люди намного более талантливы, чем другие.

Вот что я узнал. И это одно из основных правил игры в талант.

Талант важен. Талант, наконец, это все, что у вас есть. Талант в вашем «пруду» составляет начало и конец вашего



### ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ «ВЯЛЫХ»? ГНАТЬ ИХ ВОН!

Может ли честность быть важнее, чем когда-либо? Ответ: ДА.

Логика примерно следующая: в «разжиженном» мире, где конкуренция не так высока, где жизненный цикл продукта тянется годами, где враг, его тактика и оружие хорошо известны... можно позволить людям немного рас-

слабиться. Но, как я все это время утверждал, нам нужны... ЛУЧШИЕ. Я также утверждал, что нам нужно применить к ним... ФИЛОСОФИЮ «ВВЕРХ ИЛИ ВОН».

Такое поведение придает боссу особый вес: если мы серьезно относимся к подходу «вверх или вон», назначения на посты по знакомству и другие формы нечестного поведения в отношении «проблемы людей» должны быть... ИЗГНАНЫ ВОН. ВОН. ВОН.

предложения добавленной стоимости... начало и конец вашего предложения «решений» или «впечатлений»... начало и конец вашего... бренда.

Что такое бренд? Помните: это не просто логотип. Логотип Boston Red Sox здорово выглядит на джерси. За ним кроется множество традиций («капитал» бренда) и так далее. Но когда все уже сделано и сказано, суть бренда Red Sox ... это Педро Мартинес вместе с 24 другими игроками, надевающими джерси Sox на 162 игры в сезон (плюс менеджер, тренеры, скауты и все остальные люди, благодаря которым существует команда).

Что такое «бейсбольная команда»? Это просто: бейсбольная команда – это... СПИСОК ЕЕ ИГРОКОВ. Маркетинг в спорте важен. Несомненно. Но все спортивные маркетингологи мира ничего не смогут сделать с командой, проигрывающей из года в год. На средних и длинных дистанциях правит талант.

*В общем:*

**ТАЛАНТ = БРЭНД. А БРЭНД = ТАЛАНТ.**

*Дело закрыто.*


### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>«Люди «важны»</i>	Люди – это все
<i>«Сила людей» как лозунг</i>	«Сила людей» – стратегия
<i>Профи HR, тасующие бумажки</i>	Профи HR – рок-звезды
<i>Нанять, чтобы «заполнить кресло»</i>	Нанять, чтобы сделать компанию великой
<i>«Конкурентоспособный» социальный пакет</i>	Превосходный социальный пакет
<i>Талант «оплачивает себя»</i>	Талант требует вознаграждения
<i>«Обучение» – один из отделов</i>	Обучение – одержимость
<i>Заполнение щелей в «разнообразии»</i>	Ощущение необходимости разнообразия
<i>Женщины плетутся сзади</i>	Женщины лидируют
<i>Спокойное место работы с «потенциалом продвижения»</i>	Великолепное место работы
<i>«HR»</i>	Талант!
<i>«Коллектив»</i>	Талант!
<i>«Сотрудники»</i>	Талант!
<i>«Товарищи»</i>	Талант!
<i>«Персонал»</i>	Талант!

**Талант!**  
**Сейчас!**  
**Точка!**  
**(Точка!)**





**21.** Встречайте нового босса:  
правят женщины!

## **! Цветные правила...**

- «Завтра принадлежит женщинам.»
- Женщины импровизируют гораздо легче, чем мужчины.
- Женщины более независимы и чувствительны к доверию, чем мужчины.
- Женщины ценят и полагаются на интуицию больше, чем мужчины.
- В отличие от мужчин, в центре внимания женщин, естественным образом, находят полномочия (а не иерархическая «власть»).
- Женщины понимают и развивают отношения с большей легкостью, чем мужчины.
- «Мальчиков обучают таким образом, что это делает их потом ни на что не годными».
- «Я думаю, что у моего успеха есть «секрет». А именно, наём женщин.»

---

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы признаем, что возникает новый, динамичный мир. Но сохраняем свои иерархии, придуманные мужчинами и для мужчин. Мы «перестраиваем». Но наш образ мышления, уже сам наш лексикон («стройка») продолжает оставаться мужским. Мы признаем «права» женщин. Но игнорируем сильные стороны женщин. Мы ценим «жесткость». Но не видим, что женский брэнд жесткости намного более «стальной», чем мужской. Мы проповедуем ценность предприятия нового типа. Но пренебрегаем теми, кто, возможно, больше всего подходит, чтобы руководить ими. А именно: женщины.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Женщину в Белом Доме.

Новую эпоху, в которой мы все (как мужчины, так и женщины) почитаем, вознаграждаем и используем экстраординарные сильные стороны женщин.

Доктрину предприятия, рассматривающую женщин во многом как ответ не только на «проблему таланта», но и на «проблему лидерства».

Мир, в котором эта чертова глава... абсолютно никому не нужна.







### ОМУТ В ПРУДУ ТАЛАНТОВ

Пространная «тирада», составившая основу этой главы, началась с одного из элементов Таланта-25. (См. Главу 20.) Потом я разозлился и решил, что для исследования самого глубокого колодца талантов потребуется... революция.

Даже тогда мои цели довольно скромны. «Революция», которую я желаю произвести, это революция знания.

Итак: не проходите мимо! Осознайте! Слушайте! Обдумайте то, что за этим последует! Пожалуйста!



### СЛЫШИТЕ, КАК ОНИ ОРУТ?

Я никогда не намеревался сделать «женщин как лидеров» центральной темой своей книги. Эта идея пришла мне в голову... а потом больно ударила на встрече с женщинами - владелицами компаний в 1996 году. (См. Главу 13.)

Я слушал, как одна сильная женщина за другой описывали свою борьбу с иерархиями мужчин, случаи из своей личной и профессиональной жизни. Слушая эти истории, честно говоря, я почувствовал себя идиотом или испорченным ребенком (в возрасте 54 лет!)

Слова вроде «божественного явления» не должны упоминаться всуе, но в тот день меня посетило осознание. И укоренилось. И я полон решимости... передать его.

## Возврат к полу: где зарыт талант

Идет великая война за талант. Существует острая нехватка великих талантов. И она будет только усугубляться... по мере того, как век творчества и интеллектуального капитала набирает темп. А он будет ускоряться.

**Так можем ли мы позволить себе игнорировать половину (и, если быть точным, несколько больше) наших потенциальных великих талантов?**

**Ну... НЕТ.**

Если мы всерьез считаем, что талант играет в новой экономике главную роль «связка «талант»-«лидерство»-«женщины» должна стать в наших умах автоматической. Специальный отчет *Business Week* за 2000 год представил это так: «КАК ЛИДЕРЫ ЖЕНЩИНЫ ДОМИНИРУЮТ: новые исследования показывают, что женщины-менеджеры зажимают своих коллег-мужчин почти по всем статьям».

Моя главная мысль здесь на самом деле довольно проста:

1. Талант важен, как никогда.
2. Наши лидеры не соответствуют требованиям времени.
3. Женщины – вопиюще недооцененный источник таланта (особенно лидерского).
4. Женщины и мужчины разные.
5. Сильные качества женщин соответствуют требованиям новой экономики – в поразительной (и значительной) степени.
6. Значит, они должны играть огромную роль в решении «проблемы таланта».
7. Ускорение вхождения женщин в область лидерства – это... стратегический императив... высшего порядка.

## Шоу Хелен и Джуди

Авторы Хелен Фишер и Джуди Б. Роузнер наносят два сильных и коротких «удара» по различию между полами и их отношению к... новому миру труда.

Это факт (черт возьми!): мужчины и женщины отличаются (и очень!) в стилях восприятия и поведения в мире. На протяжении последних шести лет я с неистовым рвением изучаю «гендерный вопрос». И меня потрясло то, что я узнал. На эту тему есть много книг, но работа Фишер и Роузнер выделяется из их числа благодаря своей способности проникнуть даже сквозь такую толстую мужскую кожу, как моя.

«ЗАВТРА ПРИНАДЛЕЖИТ ЖЕНЩИНАМ.» Это аксиома, предложенная Хелен Фишер в книге «Главный пол: Естественные таланты женщин и их влияние на мир».

Ее позиция, в итоге, в следующем: «В среднем, мужчины и женщины обладают набором разных природных умений. Современные тенденции позволяют предположить, что многие секторы экономического сообщества XIX века будут нуждаться в естественных женских талантах. Многие исключительные дары заложены в них исторически: дар слова, терпение, способность читать невербальные знаки, думать и делать несколько дел одновременно, объединяться и договариваться, долгосрочное планирование, эмоциональная чуткость, склонность к сотрудничеству, достижению согласия и руководству с помощью равноправных команд».

(Пожалуйста, остановитесь и прочтите еще раз. М-Е-Д-Л-Е-Н-Н-О.)

«Американским организациям пора действовать, – пишет Джуди Роузнер в книге «Конкурентное преимущество Америки: женщины-менеджеры» – Ни у одной другой страны мира нет такого количества женщин-профессионалов, ожидающих, когда их призовут к действию. Это и есть конкурентное преимущество Америки».

Список сильных лидерских качеств, по Роузнер, перекликается со списком Фишер:

- Работают по принципу соединять, а не располагать по рангу.
- Предпочитают интерактивно-сотруднический стиль руководства.
- Обеспечивают плодотворное сотрудничество.
- Чувствуют себя комфортно, обмениваясь информацией.
- Смотрят на перераспределение власти как на победу, а не на поражение.
- С готовностью принимают неясности.
- Ценят интуицию наряду с чистой «рациональностью».
- Гибкие от природы.
- Ценят культурное разнообразие. (И опять, пожалуйста, прочтите еще раз. М-Е-Д-Л-Е-Н-Н-О.)

## Это мир (работы для) женщин

Проще говоря: есть качества, чаще встречающиеся у женщин, чем у мужчин, которые соответствуют требованиям нового мира... *решений... впечатлений... WOW-проектов...* и так далее.

Вот мой краткий список таких качеств:

- Женщины прибегают к *импровизации* легче, чем мужчины.
- Женщины более *независимы* и *чувствительны* к доверию, чем мужчины.
- Женщины ценят и полагаются на свою *интуицию* больше, чем мужчины.
- Женщины, в отличие от мужчин, фокусируются на *полномочиях* (а не на «власти»).
- Женщины с большей *легкостью* понимают и развивают отношения.

Одно из отличий, в частности, проливает свет на то, почему новая экономика предпочитает женщин: они придают намного меньше значения рангам.

Основополагающие правила новой экономики:

1. Громко попрощайтесь с подходом «командуй и контролируй!»
2. Громко попрощайтесь с понятием «знай свое место!»
3. Громко попрощайтесь с иерархией!

Мужчины любят правила. Любят команду и контроль. Любят «знать свое место». Любят иерархические структуры и определенность, с ними связанную. (Этот инстинкт можно проследить прямо от самой пещеры.) Эти структуры – результат не просто «организационной необходимости», а, скорее, того, что мужской склад ума и иерархия связаны друг с другом – и потому что в организациях всегда (по сей день) преобладали мужчины. Но это меняется. «Организационные нужды» нового предприятия все более созвучны с женской стороной «различия мужчина-женщина».



## ДА ЗДРАВСТВУЕТ (И ВОСКРЕСНЕТ) РАЗНИЦА

Вспомните материал в 13-й главе из книги «Почему мужчины не умеют слушать, а женщины – ориентироваться по карте» Барбары и Аллана Лизов. Некоторые почерпнутые мною истины из их местами юмористичной, но всегда очень серьезной книги:

«Женщины обожают разговаривать. Мужчины разговаривают молча, про себя.»

«Женщины многодорожные.»

«Женщины уклончивы. Мужчины прямые.»

«Женщины разговаривают эмоционально, мужчины все воспринимают буквально. Мужчины слушают, как статуи.»

«Мальчишкам нравятся предметы; девочкам нравятся люди.»

«Мальчишки соревнуются, девочки сотрудничают.»

«Мужчины терпеть не могут, когда они неправы. Мужчины скрывают свои эмоции.»

Смотрите Главу 13 для дальнейших подробностей.



## О ЧЕМ ВСЕ ЭТО, АЛЬФА?

Менталитет самца вьючных животных – с этим согласятся даже некоторые мужчины. «Мужчины хотят расставить всех по своим местам в иерархии, – говорит Пол Бьонди из Mercer Management Consulting, пожалуй, слишком уж откровенно. – Что-то вроде «Должен ли я тебе подчиняться, или ты ниже меня по положению?»

Эй, парни – возможно ли – и возможно ли вообще – чтобы такой вопрос задала женщина... и так отнеслась к этому?

Подумайте об этом. Пожалуйста.

## ТЕСТ НА ВЕЖЛИВОСТЬ

Женщины помешаны на отношениях. Мужчины – нет. Трюизм, да? Но так ли это? Чтобы выяснить, мне понадобился тривиальный эксперимент.

На протяжении трех загруженных недель я 21 раз летал рейсами коммерческих авиакомпаний. В каждом случае у меня был один сосед по креслу; среди 21 моего компаньона оказалось 17 мужчин и 4 женщины. Я вел учет частоты, с которой эти соседи бормотали простое «спасибо» каждый раз, когда стюардесса оказывала им ту или иную услугу (протягивала горячую салфетку, подавала ужин, наливала напитки и так далее).

И вот результаты: у 17 мужчин общее количество «спасибо» равнялось... 11. (0,65 «спасибо» на человека.) У 4 женщин общая цифра достигла... 23. (Или 5,75 «спасибо» на барышню.)

Итак, к чему привел этот «тривиальный» эксперимент? Вам решать. Я бы не стал и на 3 метра приближаться к окончательному «выводу». Моя «выборка» не была статистически значима. (Не гарантирую, что не упустил какое-нибудь заблудшее «спасибо» по ходу дела.) Но по-моему, результаты этого маленького исследования... чертовски показательны. И не очень то и тривиальны.



### ДО КАКОЙ-ТО СТЕПЕНИ: ЖЕНЩИНЫ ОБГОНЯЮТ МУЖЧИН

Заголовок статьи на обложке Business Week за май 2003: «НОВАЯ ПРОПАСТЬ МЕЖДУ ПОЛАМИ. От детсада до университета мальчики становятся вторым полом».

Показательная статистика: в 2010 году соотношение М и Ж со степенью бакалавра будет 1,42:1; со степенью магистра – 1,51:1.

И запомните хорошенько: научная степень – лучший общий показатель будущего финансового успеха.

“”

### МАЛЬЧИШКИ ЕСТЬ МАЛЬЧИШКИ (ОХ-ХО!)

Легендарный организационный гуру Фил Слейтер говорит, кроме шуток: «Мальчиков обучают таким образом, что это делает их ни на что не годными».

“”

### К РАЗГОВОРУ ОБ «ОТНОШЕНИЯХ»

Хардвик Симмонс, бывший CEO Prudential Services: «Инвесторы все больше и больше хотят иметь отношения со своими финансовыми консультантами. Они хотят кого-то, кому могут довериться, кого-то, кто их выслушает... По моему опыту, в целом, у женщин, возможно, лучше получается строить подобные отношения, чем у мужчин».

Он говорит: «у женщин, возможно, лучше...» Я говорю, женщины «абсолютно точно» лучше...

## Мужская забота

Вывод для парней: положение ухудшается. Обдумайте следующую аналитику из статьи в Atlantic Monthly.

В 1996 году в колледжах США было 8,4 млн женщин и 6,7 млн мужчин; к 2007 году это неравенство вырастет до 9,2 против 6,9. Более того, женщины чаще доучиваются до конца. (К сведению: с повышением уровня образования разница в зарплатах М-Ж меняется в обратную сторону.) Один из удивительных (для мужчин?) результатов этой разницы: сегодня на физматах женщин больше, чем мужчин.

Повсюду, куда ни кинь взгляд, цифры говорят о потрясающих вещах. (Да, ребята, цифры. Это вам не ахи-охи, которые можно отместить своим подходом «только факты, мэм».) Например:

- В студсоветах сегодня больше девушек, чем юношей.
- В почетных обществах больше девушек, чем юношей.
- Девушки читают намного больше книг.
- Девушки превосходят парней в тестах на художественно-музыкальные таланты.
- Больше девушек учится за границей.

Ой-ёй! Но не отчаивайтесь, мужики. Кое в чем мы все еще впереди. А именно: в криминале и насилии, злоупотреблении алкоголем, наркотиках, плохой обучаемости.

## Аргумент при продаже: все мужчины – вон?

Ну ладно, хватит социологических размышлений. Каков практический, действенный вывод из всех этих гендерных различий для вашего предприятия? Как насчет такого:

# УВОЛЬТЕ ВСЕХ ПРОДАВЦОВ-МУЖЧИН.

Я шучу. Почти.

Попробуйте: «ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ ЭТОГО БЫСТРОГО ТЕСТА: кому удастся одновременно делать много дел? Кто уделяет больше внимания своей внешности? Задает больше вопросов во время беседы? Лучше слушает? Больше заинтересован в навыках общения? Быстрее увлекается? Поддерживает гармонию и согласие? У кого лучше интуиция? Длиннее список дел на сегодня? Для кого важны детали? Кому проще знакомиться с людьми? Поддерживать связь с другими людьми? Кому нравится возвращаться к событиям прожитого дня?»

Этот «быстрый тест» появился на спинке обложки книги «Продажа – женская игра: 15 серьезных причин, по которым женщины продают лучше мужчин» Ники Джой и Сьюзен Кейн-Бенсон.<sup>1</sup> И вы не будете удивлены, если узнаете, что ответ на все эти вопросы – ... ЖЕНЩИНЫ.

Я, как видите, не советую уволить всех продавцов-мужчин. Но я советую подумать о том, что нужно для того, чтобы отдел продаж стал великим. Какие качества нужны, чтобы... не просто заключить сделку о «продаже», но создать и поддерживать отношения, питающие непрерывный бизнес?

Несколько лет назад один из руководителей туристической компании (сейчас он глава крупной корпорации) подошел ко мне после семинара. Этот парень, заработавший свои «денежки», продавая системы в AT&T, стал размышлять о «женском факторе». «Том, – сказал он, – я уверен, что у моего успеха есть «секрет». А именно: наем женщин.» Можете себе представить мое удивление. Это было еще до моих попыток понять влияние на предприятие разницы между полами.

«Мои парни, – продолжил он, – чуть что, обращались к «г-ну Боссу». А женщины, с которыми я работал, вкладывали много времени в «связку» организации и развивали отношения с теми, кто находился на несколько уровней ниже в штатном расписании.

Анита Роддик



Карли Фьорина



Опра Уинфри



Эва Перон



Нефертити



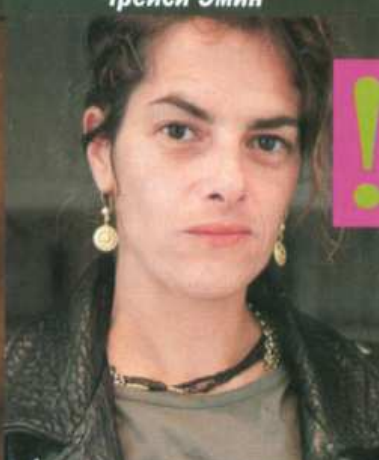
Хиллари Клинтон



Зейди Смит



Трейси Эмин



## КАК ЛИДЕРЫ ЖЕНЩИНЫ ДОМИНИРУЮТ.

К тому времени, как они обращались наверх, «делка» бывала уже завершена. Это было невероятно. Они «могли» это сделать. Парни же нет, даже ради себя. Я никогда не вдавался в причины, но совершенно точно сделал на этом кучу денег.»

### История Рейча: как один парень «понял» это

От одной истории о превращении к другой...

Для некоторых мужчин путь к признанию талантов женщин идет через «итоговые выводы». Для других это что-то более личное. Скажем: если консерватор – это либерал, «ограбленный реальностью», то мужчина-феминист – парень, которому довелось увидеть, как его жене «не везет» на профессиональном пути.

Боб Рейч – бывший американский министр труда (1993-1997). Он также, согласно последним данным, один из троих мыслителей нашего времени. В рамках своей (в итоге неудачной) кампании за пост губернатора Массачусетса Боб написал книгу, где изложил свои взгляды. Цитата из главы «День, когда я стал феминистом» показалась мне совершенно захватывающей. Она описывает тот день, когда жене Рейча, известному ученому-юристу, отказали в должности в Гарварде.

«Прямо перед ней утвердительно проголосовали за длинную вереницу белых мужчин. Большая часть из них не написала столько, сколько она, не снискала такой почет среди специалистов по всей стране. Ни чьи труды не подверглись такому тщательному сноску-за-сноской досмотру, какому коллеги подвергли ее последнюю работу. Ни один из кандидатов-мужчин не вызвал столько гнева и горечи, сколько сопутствовало принятию решения касательно ее назначения.



### АБСУРДНОЕ СООТНОШЕНИЕ

В начале 2001 года я обратился с речью к трем крупнейшим в мире финансово-консультационным компаниям. Операции в таких компаниях делятся на две категории: услуги и продажи. Услугами во всех трех компаниях занимались около 80% женщин и 20% мужчин. В отделах продаж пропорция была прямо противоположной: около 80% мужчин и 20% женщин.

Если вы верите, как я и многие другие, что женщины лучше «продают отношения», чем мужчины, такое распределение таланта выглядит... совершенно глупым.



### «ДОЛГИЙ ПУТЬ»?

#### СХОДИТЕ ИЗМЕРЬТЕ (!)

Женщины, цитирую старый лозунг, «прошли долгий путь, крошка». Но... предстоит им пройти еще больше. На рубеже миллениума, рассказывает Сьюзен Эстрич в книге «Пол и власть», только 63 из 2500 людей с самым высоким заработком в компаниях Fortune 500 были женщины. Всего 8% партнеров в бухгалтерских фирмах Большой Пятерки были женщинами. Скучные 14% партнеров в крупнейших 250 юридических фирм в Америке были женщинами. В медицинских вузах женщины составляют 43% новых студентов; 26% преподавателей факультета; и всего 7% деканов.

**ДУШЕРАЗДИРАЮЩЕ!**



### НОКАУТ ВОЗМОЖНОСТИ

Иногда возможности стучатся в дверь. А иногда это бодающийся баран, и приходится просто убираться с его дороги.

Мое дело - бизнес и нормы его исполнения, а не социальная справедливость. Поэтому я смотрю на вопрос женщин и таланта сквозь призму бизнеса. И то, что я вижу, просто первостепенная стратегическая возможность.

Эта возможность стучится... и она не станет ждать, пока вы соизволите открыть дверь.

Почему? Я был сбит с толку. Я знал многих из голосовавших против нее мужчин. Двоих я мог бы заподозрить в женоненавистничестве, нескольких в узколобости, но, в основном, это были вдумчивые, умные люди, которые много ездили и занимали серьезные посты. Я был уверен, они считали, что были справедливы и беспристрастны. Их оскорбила бы сама мысль о гендерной предубежденности.

Постепенно я начал понимать. Они применяли свои научные стандарты настолько беспристрастно, насколько могли. И все же их стандарт предполагал, что человек, к которому он применялся, прошел ту же академическую школу и пережил такой же формирующий интеллектуальный опыт, что и они сами. Еще он предполагал, что человек приобрел такое же понимание академической науки и усвоил такие же подходы к ключевым проблемам, как и они. Говоря кратко, их стандарт основывался на вере в то, что люди, ими судимые, имеют те же взгляды на научные модели и цели - на жизнь ума - какие развили в себе они.

На протяжении многих лет моя жена помогала мне увидеть в таких умозаключениях гендерные предубеждения. Ее опыт и понимание, как и других женщин-ученых, сформировались под воздействием неоспоримой поло-ролевой реальности. Ценности и взгляды, прилагаемые ею к миру - и, в частности, миру идей - отличаются от их ценностей, потому что она видит этот мир по-другому. На самом деле, именно уникальность ее женского взгляда вдыхает жизнь в ее научные труды, придает им оригинальность и интеллектуальную «изюминку». Они применили свои стандарты настолько беспристрастно, насколько могли, но это были мужские стандарты.

Далее Рейч объясняет, как он интегрировал осознание различия полов в свои собственные лекции:

«В классе я представляю на обсуждение комплексную управленческую проблему. Организация погрязла в раздорах. Я спрашиваю, какие шаги должен предпринять менеджер, чтобы изменить ситуацию. Ответы мужчин изобилуют словами: «стратегия», «конфликт», «интересы», «требования», «уступки», «права». Студентки используют: «решимость», «отношения», «сотрудничество», «лояльность». Всегда ли их лексиконы отличались, или я слышу их так, как никогда не слышал раньше?»

Вице-президент корпорации, которую я консультирую, говорит, что не может выполнить одну из моих рекомендаций, хоть и согласен с ней. «У меня нет права, - объясняет он, - это вне моей компетенции». В тот же день его помощница говорит, что рекомендацию исполнить легко. «Формально это вне нашей компетенции, но мы внесем несколько предложений в нужное время и в нужном месте, и сделаем это.» Значит ли это, что мужчину-вице-президента главным образом заботят формальности и ранги, а его помощницу - нет, или все-таки они представляют различия в подходах мужчин и женщин к вопросам лидерства?

Если быть феминистом означает подмечать эти вещи, то я стал феминистом в тот день, когда моей жене отказали в должности в Гарвардском университете. Но в чем моя задача как феминиста, кроме как просто подмечать? Как минимум: напоминать кадровикам, что не стоит спрашивать у перспективных сотрудниц, собираются ли те заводить семью; предостерегать мужчин от возможных половых предрассудков при оценке ими их коллег-женщин; обеспечить, чтобы женщин выслушивали на чисто мужских встречах; поддерживать своих студенток, узаконить различия в восприятии и руководящих стилях мужчин и женщин. Другими словами, так же, как я стремлюсь учиться сам, я должен помогать учиться и другим мужчинам.

Это - немалая задача. Через день после отказа моей жене я позвонил одному из ее оппонентов - старому скряге, столь же наглому, сколь умному. Без тени сомнения в эпитете, который я выбрал, чтобы в него швырнуть, я назвал его сукиным сыном».

Браво, Боб!

## Гендерные милости: вперед к революции таланта

Повысить женщин до позиций, которых они заслуживают...и где добавляют настоящую ценность...дело нелегкое. Одна из организаций, предпринявших крупные шаги в этом направлении, – Deloitte&Touche. Даглас Маккракен, бывший босс Deloitte, блестяще описал «прозрение» своей фирмы в статье «Выиграть войну за женский талант: иногда для этого требуется революция» в *Harvard Business Review*.

На этой войне дела у Deloitte шли неплохо. Там усердно трудились, чтобы нанять великих женщин. Их очень высоко ценили – выше, чем мужчин! – с первых дней работы. (Неудивительно: они того заслуживали.) А потом... *женщины ушли*.

А, говорите вы: проблема отпусков по уходу за ребенком!

Не так быстро, амиго.

«Deloitte старалась нанимать женщин-профессионалов, – пишет Маккракен. – Действительно, показатели женщин были выше мужских с первых лет их работы. Но с каждой ступенькой карьерной лестницы процент женщин сокращался.

Большинство уходило не ради семьи; они взвесили свои возможности в «мужской» культуре Deloitte и нашли их оставляющими желать лучшего. Многие, считая ее свойством фирм профессиональных услуг, меняли профессию.»

Затем Deloitte переделала «Deloitte» над Deloitte. Они тщательно изучили, что заставляло женщин покидать фирму. И обнаружили ряд обстоятельств, намеренно, блокировавших прогресс женщин в фирме. Например, пишет Маккракен: «Процесс назначения на «жирные» счета даже не рассматривался. Мужчины рассуждали: «Я бы не назначил ее на эту компанию, потому что это жесткая производственная среда». «С этим клиентом трудно сладить.» «Поездки плохо влияют на женщин».

Поэтому Deloitte стала работать над собой. Фирма переделала себя не за одну ночь, но дала себе *стратегическое* обещание на 10 лет продвигать женщин – намного больше, чем прежде – на руководящие должности.

## А это действительно равноценно... РЕВОЛЮЦИИ.

Слово Маккракена. И мое!

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

*Конкуренция* Сотрудничество

*Правила* Отношения

*Одно задание* Много заданий

*Издавать приказы* Задавать вопросы

*Жесткие требования* Тонкие намеки

*«Да, сэр»* «Спасибо»

*Завоевание* Общение

*«Управление»* «Передача полномочий»

*Командовать и контролировать* Связывать и оболящать

*Информация: «нужно знать»* Информация: «хочу поделиться»

*Женщины: «вспомогательные функции»* Женщины: в продажах



### «ДОЛГИЙ ПУТЬ»? СХОДИТЕ ИЗМЕРЬТЕ (II)

Еще один документ из папки «долгий, долгий путь»: в американских компаниях женщины занимают 4% руководящих постов. Соответствующая цифра в Великобритании – 3%, в Евросоюзе в целом – 2%, и в Японии – менее 1%.

Опять: ДУШЕРАЗДИРАЮЩЕ!



### КАК ВЫ МОЖЕТЕ ЭТО СДЕЛАТЬ: ПРОЧИТАТЕ ЭТУ КНИГУ

Выдающийся роман Эллисон Персон «Не знаю, как она это делает»<sup>2</sup> не «обязательно прочитать». Ее «НУЖНО ПРОЧИТАТЬ ВО ЧТО БЫ ТО НИ СТАЛО... СИЮ МИНУТУ». Это превосходное чтение и одновременно важное – особенно когда речь идет о тонких вещах.

Пример: когда женщина пропускает деловую встречу, чтобы пойти на футбол с сыном, она теряет очки за то, что делает «слянявую мамочкину работу». Когда мужчина берет отгул, чтобы сделать то же самое, он набирает кучу очков за то, что «находит мужество и силы быть семьянином».


Да, все плохо настолько!



### ПРИСТУПИМ К WIAR

WIAR означает Women's Initiative Annual Report – Ежегодный отчет о женских инициативах. Я не могу «заставить» вас прочитать этот бесценный документ... и мне очень жаль. Так что, пожалуйста... скорее зайдите на сайт Deloitte&Touche ([www.public.deloitte.com/wiar/home.htm](http://www.public.deloitte.com/wiar/home.htm)), скачайте отчет и прочтите его.

Это как раз то, как выглядит серьезный «стратегический» подход!



**22.** Понять все с самого начала:  
образование для эпохи креативности  
и уверенности в себе

## **! Цветные правила ...**

- **Наша образование – плохо скрываемый заговор для подавления креативности.**
- **Мы на перепутье. Похоже, мы заново изобретаем все – кроме системы образования, которая должна (по идее) поддерживать, даже направлять все остальное.**
- **«Главный кризис в школах сегодня – это их бесполезность».**
- **«Наша система образования – второсортная фабричная организация, выдающая на-гора обветшалую информацию обветшалыми способами».**
- **«Наша образовательная мысль озабочена тем, «что есть». Это не подходит для проектирования того, «что может быть».**
- **«Каждый раз, проходя мимо тюрьмы или школы, я жалею тех, кто внутри».**

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы пытаемся «реформировать» систему образования, придуманную для века индустриализации – эры фордистов, когда служащим нужно было «знать свое место», а работодателям нужны были одинаково «обученные», взаимозаменяемые «детали». Однако теперь мы должны подготовиться к миру, в котором добавленная стоимость – следствие индивидуальной инициативы и творчества. Необходимо отказаться от понятия «реформ», которые просто приносят большее количество того же, что было раньше: больше проверок, «стандартов», одинаковости, конформности, бюрократии.

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Систему образования, которая признает, что обучение – процесс естественный, что любовь к учебе *нормальна*, и что настоящая учеба – это *страстная учеба*.

Школьную программу, которая ценит вопросы превыше ответов... творческое мышление выше срыгивания фактов... индивидуальность выше одинаковости... и совершенство превыше стандартного исполнения.

Общество, которое уважает своих учителей и директоров, хорошо им платит, и (что важнее всего) предоставляет им автономность в работе... как творческим личностям, воспитывающим творческие личности.







### УРЕЗАЙТЕ БЮДЖЕТ ПО-ДРУГОМУ

Стив Джобс сделал больше правильных вещей, чем кто-либо другой. Один из «секретов» его успеха – набор в проектные группы художников... поэтов и музыкантов.

Как возможно, что этого не понимают школы? Бюджет? Необходимость урезать программы основных предметов? Рисование и музыка. Ладно ... черт с ним, с бюджетом на математику. (Конечно, я так не думаю.) Давайте раздеем бюджет на музыку и рисование. Обучение творчеству очень важно в принципе. И оно совершенно необходимо в этом веке нематериальных ценностей и интеллектуального капитала.

### «Неуд!»: воспитание или затуманивание мозгов?

Гордон Маккензи тридцать лет проработал креативщиком в Hallmark. Ушел, так как ему показалось, что компания стала несколько неповоротливой. И написал блестящую книгу о том, как сохранить энергичность предприятия: «Вокруг гигантского клубка шерсти: руководство корпоративным идиотам по выходу из положения с честью»<sup>1</sup>.

После ухода «на пенсию» Гордон много времени посвятил системе образования, преподаванию и комментариям. Он вспоминает типичный визит в американскую начальную школу на рубеже тысячелетия:

«Сколько в классе художников? Поднимите, пожалуйста, руки». ПЕРВЫЙ КЛАСС: дети, как один, вскочили с мест, махая руками. ... Художником был каждый! ВТОРОЙ КЛАСС: руки подняли примерно половина, на высоту плеча, не выше. Их руки были неподвижны. ТРЕТИЙ КЛАСС: в лучшем случае, руки подняли 10 из 30. Несмело. Когда я дошел до ШЕСТОГО, руки поднимали не больше одного или двух, да и то еле заметно... вопреки страху быть названными «тайным художником»<sup>2</sup>. Суть: все школы, в которых я побывал, участвовали в систематическом подавлении творческого гения».

Экспрессивный язык.

Грустный язык.

Трагичный язык.

А теперь еще одна история. (Невыдуманная...)

«Мы с женой пошли на родительское собрание [в детсад], – пишет Джордан Аян в своей замечательной книге о креативности «А-ха!»<sup>3</sup>, – нам сообщили, что наш начинающий художник [Кристофер] получит «неуд» по рисованию. Мы были шокированы. Как может ребенок – не говоря уже о нашем ребенке – получить плохую оценку по рисованию в таком юном возрасте? Его учительница сообщила нам, что

## ОН ОТКАЗАЛСЯ ЗАКРАШИВАТЬ КАРТИНКУ, НЕ ВЫХОДЯ ЗА КОНТУРЫ...

что являлось государственным требованием к «моторным навыкам данного возраста»

Как и Гордон Маккензи, я считаю, что наша система образования – это плохо заговоренный заговор по подавлению творчества (его термин: «систематическое подавление»). Такое положение дел беспокоило бы меня в любой момент истории. Но сейчас не «любой» момент. Мы на переломе. Кратком временном промежутке, когда мы ре-представляем все. Экономике и коммерцию. Организации в целом. Политику. Здравоохранение. Военные действия. То есть: похоже, все – кроме системы образования, которая должна (по идее) подкреплять и даже направлять все остальное.

### «Бесполезный»: учеба и заработок в новой экономике

Я посвятил две трети этой книги подстрекательству... к полной ре-новации предприятия. Мы находимся в гуще революции белых воротничков. Механический труд вырывают из беловоротничковой экономики – в которой заняты 90% населения развитых стран. Последствия этого для «бюрократов», населяющих «центры затрат», столь же велики, как последствия появления контейнеров, грузозахватных устройств и других форм «заводской автоматизации» в центре распределения.

ИЗМЕНИТСЯ САМА ПРИРОДА ТРУДА. РЕЗКО. БЫСТРО. ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ЭТОМУ? ГОТОВЫ ЛИ НАШИ ДЕТИ? НЕТ!

И во многом проблема начинается тогда, когда мы отправляем детей в школу.



### ГЛОБАЛЬНАЯ КЛАССНАЯ КОМНАТА

Система образования каждой нации имеет свои особенности в соответствии с ее культурой. И замечания, изложенные в этой главе, наиболее прямо относятся к США. И все же фундаментальные проблемы везде одинаковы: мы движемся по направлению к новому миру труда. Миру, где «интенсификация творчества», как назвал ее японский аналитик из исследовательского центра Нотига, – обязательное условие достижения успеха. А школы во всем мире просто задумывались не для того, чтобы готовить детей – французских, немецких, японских, – к творческой работе.

Ричард Роузкранс, автор «Зарождения виртуального государства», пишет: «На последней стадии конкуренция между народами будет соревнованием образовательных систем, потому что самые продуктивными и богатыми странами станут те, у кого будут лучшие системы теоретического и практического обучения».

Частный сектор работает не в вакууме. ТАЛАНТ – ЭТО ВСЕ. И «производство» «таланта» в значительной степени зависит от... школ.

Как мне кажется, наша образовательная система понимает это неверно... для эпохи, в которой экономикой движут творчество и интеллектуальный капитал. Школьная «система» не терпит креативности. Непокорности. Предпринимательских инстинктов.

Сегодня наши школы строятся на строгих и, возможно, эффективных ритуалах, созданных более столетия назад – для другой эпохи, другой экономики. Более того, современные шаги по «реформированию школ» равноценны... гигантскому шагу назад.

«Учите, чтобы проверять». «Стандарты». Бросьте. Не в моей Силиконовой долине!

Новый мир труда = век креативности. Редкие и лучшие школы прекрасно подходят новому мировому порядку. «Нормальный» образ действий – «правила зубрежки реформаторов» (неверный лозунг) – превосходно вписывается в «старый мир труда».

«Сегодня главный кризис школ – кризис бесполезности», - пишет Дэн Пинк в книге «Государство свободных сотрудников»<sup>1</sup>. На данный момент книга Дэна входит в число лучших о новом мире работы. В котором мы, чтобы выжить, становимся отдельными брэндами... главами АО «Я». (См. Главу 19.) Мы стараемся пробиться в более-хаотичном-чем-когда-либо-за-последние-семьсот-лет контексте. Отмахиваясь от нависшей угрозы того, что компьютеры превзойдут нас в полезности.

*Бесполезность.* Школьная система бесполезна... для наших новых нужд.

Это не тирада «эксперта по образованию». Это тирада бизнес-аналитика. Того, кто максимально напряженно вглядывается в новый мир корпораций – публичных и частных – и в новый мир карьер. Не должны ли какие-то формы «нового образования», по определению, стать эпицентром этого нового мира?

### «Примерное прилежание»: как правила овладели школами

Вините во всем этом ужасе Джона Д. Рокфеллера. Он интересовался образованием. (Ура!) Создал Генеральный совет по образованию. (Ура!) И вот цель этих «педагогов» от 1906 года: «Мы мечтаем, чтобы люди с примерным прилежанием отдавали себя в наши формирующие руки. ...Задача проста. Мы соберем детей и научим их в совершенстве выполнять то, что их родители сейчас делают несовершенно».

На это можно сказать только одно: О БОЖЕ!

(Прочтите еще раз. Пожалуйста. «ПРИМЕРНОЕ ПРИЛЕЖАНИЕ». О ГОСПОДИ! И теперь, столетие спустя, разве ...хоть что-нибудь... изменилось?)

Послушайте Джона Тейлора Гатто, рассказывающего эту теперь уже трагичную историю. Гатто – человек, который раскрашивает, выходя за контуры и стирая все уже существующие. Каким-то чудом он три раза стал Учителем года Нью-Йорка и один раз – Учителем года штата Нью-Йорк. В своей потрясающей книге, «Учитель другого сорта»<sup>5</sup> Гатто прослеживает историю трагически узких взглядов, ПРЕОБЛАДАЮЩИХ в образовании США по сей день:

«Школы задумывались Хорасом Манном, Э. Торндайком и другими как инструмент научного управления массами населения. Их цель: производить с помощью формул шаблонных человеческих существ с предсказуемым и контролируемым поведением. В весьма высокой степени школам это удастся. Во все более фрагментированном обществе, где истинного успеха добиваются только независимые, самостоятельные, (само)уверенные индивидуалисты, продукты школ... бесполезны».

Ну вот, опять!



### ВЕДИТЕ СЕБЯ СООТВЕТСТВЕННО ВОЗРАСТУ

*Прошу прощения. Эта тема выводит меня из себя. Эта глава – в духе другого Тома, Тома Пейна – написана в ярости. Ярости против сознательной враждебности основателей нашей школьной системы. Как могут столько людей быть настолько коллективно тупыми?*



### ЭТО НЕ ДЕЛО... БИСМАРКА

Приведу еще двух негодяев: Бисмарка и Форда.

Ведущие светила того, что стало современной американской системой образования, больше века назад были зачарованы гипердисциплинированным подходом к образованию, практикуемым немцами под начальством канцлера Отто фон Бисмарка. В числе прочих (выдающихся личностей) его приверженцем стал Генри Форд. А заплатили за это – и продолжаем платить – мы с вами.





### ПРОСТО СДЕЛАЙ ЭТО

Джон Мерроу, *USA Today*: «На самом деле, не оценки имеют отношение к успеху, а «увлеченность» — истинное увлечение предметами и внеклассными мероприятиями. Увлеченность ведет к «глубокому изучению». ... Это сильно отличается от простой зубрежки перед экзаменом. ... Как отмечает Расс Эдгертон из Pew Forum on Undergraduate Learning, «наибольшее значение имеет то, чем студенты занимаются в колледже, а не кто они, или в какой колледж ходят, или какие у них оценки».



### ОТКРОВЕНИЯ ПРАЗДНОГО УМА

Я знаю, что брюзжу. Я раздражаю людей на коктейлях и ужинах. Привожу их почти в ужас, хватая на улице за воротник. Я ослеп от ярости. Школьная система воняет. Это заговор. Антиобразовательный заговор. В самый... неподходящий момент.

**ВИНОВАТО В ЭТОМ (БРЮЗЖАНИИ) «СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ».** Я должен был наслаждаться отпуском. Лето. *Martha's Vineyard*. 2001 год. И вот я прочел Джона Тейлора Гатто — по настоянию своего 19-летнего пасынка. Читал — и приходил в ярость. В ярость оттого, что мы не знаем, как обучать детей. И не учим их.

### «БЕСПОЛЕЗНЫ».

«Наказывают склонных к риску».

### «Второй сорт».

### «Обветшалая».

«БЕСПОЛЕЗНЫ».

Винить нужно и Фредерика Тейлора, лопни его глаза. Ему мы обязаны одним «лучшим способом» что-либо делать. В этом был смысл в мире, где был один лучший способ: махать киркой в забое угольной шахты. Но от угольных шахт Пенсильвании пройден огромный путь до Project Studios в Редмонде, где программисты и дизайнеры Гейтса непрерывно работают над новым «лучшим способом» этого дня, который превзойдет «лучший способ» вчерашнего дня.

Пугающее дополнение: те, у кого выше успехи, неизменно оказываются теми, кто не проникся образованием. Даже в «лучших» школах. «Мальчики, из числа лучших Гротти», — писал биограф Франклина Рузвельта Джон Гантер, — как правило, позже оказывались «пустым местом»; те, кто ненавидел Гроттон, преуспевали больше».

Или рассмотрим Томаса Стэнли, главного исследователя людей, кто достиг значительных финансовых успехов. В книге «Выигрывает совершающий больше ошибок»<sup>7</sup> гуру маркетинга Ричард Фарсон и Ральф Кейз пишут: «Томас Стэнли не только не нашел связи между успехами в школе и способностью накапливать богатство, а обнаружил только отрицательную зависимость. «Похоже, школьные оценки — плохие предсказатели будущего экономического успеха» — заключил Стэнли. А вот что предсказывает экономический успех, так это готовность идти на риск. При этом в большинстве школ склонных к риску ребят наказывают. Образовательная система чувствует тех, кто не лезет на рожон... В результате, во взрослой жизни, тем, кто хорошо учился в школе, трудно идти на риск».

«Наша система образования — второсортная, фабричная организация, — пишет футурист Элвин Тоффлер, — обветшалыми способами выдающая на-гора обветшалую информацию. [Школы] не связаны с будущим детей, за которых отвечают». «Наше традиционное мышление, — добавляет гуру креативности Эдуард де Боно, — озабочено тем, «что есть». Оно никуда не годится для проектирования того, «что может быть».

Давайте тогда повторим ключевые моменты нашей обвинительной речи: «Бесполезная». «Наказывают склонных к риску». «Второсортная». «Обветшалая».

Я зол. *Я так зол.* Так дико раздражен тем, что мы сделали «образование» таким чертовски трудным. Таким «механическим». Таким далеким от... истинной учебы... которая на самом деле — радость, а не пытка, и вся основана на... выдумывании.

### «Отвратительно просто»: проверки против поисков

Мы уже более 100 лет неправильно ведем себя в отношении образования. Извращенно. Умышленно. А теперь у нас появилось еще одно направление «школьной реформы»... неправильное... совсем неправильное... в очередной раз.

Республиканец Джордж У. Буш ... принимает ... демократа Эдуарда М. Кеннеди. Они утверждают (очередной) законопроект школьной реформы! Еще 20 лет движения по неверному пути! Я ничуть не сомневаюсь в благих намерениях этих лидеров. Однако поразмыслив, признаю свое замешательство по поводу выбора процессов.

Конечно, наши дети должны «знать основы» чтения, письма и арифметики; этими основами, увы, часто пренебрегают. Но они всего лишь первый шаг образования, а не цель. Более того, даже основы руками вдохновенных учителей можно наполнить радостью. Как выразился один остряк, математике учиться легко, устроившись после школы клерком; просто математика в тюрьме-под-названием-«школа» с очередным стандартным обезличивающим тестом лишена мотивационного запала, ведущего к истинной учебе.

Самая непотребная фраза в английском языке... TEACH TO TEST — «ОБУЧАТЬ, ЧТОБЫ ПРОВЕРЯТЬ». (ОТ НЕЕ МЕНЯ ТЯНЕТ К РВОТНОМУ ПАКЕТУ).

«За разработкой и внедрением всех систематических образовательных программ и



На самом деле, не оценки имеют отношение к успеху, а «увлеченность».





### СООБЩЕНИЕ ИЗ ШВЕЦИИ

Одержимость проверки пересекается с другим излюбленным приемом школьной реформы – количество учебных часов в год. Результаты тестов в Швеции, например, высоки почти по всем предметам. При этом шведские дети идут в школу только в семь лет. И не проводят в классе много часов. Тем временем наши «реформаторы» думают, что если мы продлим учебный день... и учебный год тоже... то догоним шведов и корейцев и кого угодно еще в тестах. (Опять: чччерт...)



### ОСТРЫЕ КАРАНДАШИ, ТУПЫЕ МОЗГИ

Энни Гол, ученица среднего звена средней школы из Шарлотты, Северная Каролина, написала в *Charlotte Observer* следующее: «Хоть и правда, что какая-то система оценки должна применяться для измерения прогресса учеников и эффективности работы наших учителей, будучи ученицей, я поняла, что если мы не опомнимся, класс превратится из прибежища, где образуют юные умы, в фабрику по производству автоматов для сдачи тестов (снабженных двумя карандашами №2 и листом чистой бумаги для черновика). Образование – это привилегия, мы живем в обществе, в котором обучение должно почитаться священным, чтобы к нему не относились, как к чему-то, что можно измерить до предела, или свести к набору тестов на выбор одного из вариантов».

тестов я обнаружил ужасно простую мотивацию – недостаток веры в то, что учителя могут учить, а ученики – учиться», – пишет Фрэнк Смит, ведущий мыслитель в сфере образования в своей превосходной книге «Оскорбление уму»<sup>8</sup>.

«Что, [стандартные тесты] действительно проверяют, – пишет Джон Тейлор Гатто, – так это то, насколько ученик поддается манипуляции. И делают это довольно точно. Но так ли уж важно знать, кто послушен, а кто, нет.» Гатто продолжает: «Школьным учителям не позволено делать то, что им кажется лучшим для каждого ученика в отдельности. Впаянные в коллективизированный режим, они вскоре перестают всерьез думать об учениках как о личностях, не взирая на свои убеждения».

«Учеба для тестов» – оксюморон в последней инстанции. Тесты тестируют то, что можно тестировать. «Учеба» же связана с действительно важными вещами. Конечно, тесты «важны». Но и это разоблачительно. «Тестирование» – не конечный продукт... разве что в школе. Тесты не ведут к умению. Они большей частью ведут (а) к возникновению страха перед школьным предметом, и (б) к сведению понимания темы до кратких ответов на вопросы теста, а не к глубоким знаниям.

Джон Тейлор Гатто: «Обучение происходит в атмосфере, контролируемой извне... Образование предоставляет личной инициативе мудро распорядиться своей жизнью и жить в понятном тебе мире. Образованность – это сложный ковер, сотканный из широкого опыта, изнурительных обязательств и значительного риска».

Пожалуйста, поймите: когда я ругаю «стандартизированные тесты», я вовсе не хочу ругать оценку качества работы или ответственности. На самом деле, я... фанат качества работы. Я... фанат ответственности. Я НЕ КАКАЯ-НИБУДЬ БЕСХАРАКТЕРНАЯ ТРЯПКА. Во всяком случае, не в бизнес-практике. И не в своей жизни. Я требую качественной работы и ответственности... от себя, прежде всего, и так же от других. Но реальное качество работы и «тестируемое качество работы» – разные вещи. Стандартные тесты – лишь одна из форм оценки – и довольно ненормальная.

### ПИЧКАТЬ И РАЗДУВАТЬ

Марк Эдмундсон, преподаватель английского в Университете Вирджинии, писал в *New York Times Magazine* в начале учебного (2002) года: «Истинно великое преподавание – каким отличались Сократ и его духовные потомки – это как раз то, чему американский образовательный истеблишмент старательно препятствует. Многим из нас говорили, что наша главная задача – готовить студентов к факт-основанным тестам, пичкать их информацией, как рождественских индеек. Нас также заставляют выступать в роли не критичной группы поддержки и толкают к тому, чтобы мы завышали оценки и превращали свои рекомендации в образцы раздутой рекламы... не позволяя ни слова, ни намека на критику».

### «Абсурд и антижизнь»: занятия для «масс»

Классные комнаты – места ненормальные, если только вы не мечтаете о карьере тюремного охранника. Они не имеют ничего общего с реальным миром... в возрасте двух месяцев... в возрасте 72 лет. Классные комнаты препятствуют обучению. Трагедия: миллионы людей так и не оправляются от этого опыта!

«Лучшим свидетельством того, что наши школы созданы, чтобы дисциплинировать, а не обучать, является внешний вид помещений, в которые мы заключаем своих детей, – пишет Джон Тейлор Гатто. – Классы без часов и зеркал, без телефонов, факсов, марок, конвертов, карт, справочников, личной территории для раздумий, без столов для конференций, за которыми можно дискутировать. Классы, в которых нет ни одного реального средства связи с внешним миром, в котором жизнь идет своим чередом».

«Быть принужденным сидеть в заключении в компании людей такого же возраста и социального круга абсурдно и антижизненно, – язвительно продолжает Гатто. – Это...

отрезает от многообразия и разнообразия жизни. Абсурдно и антижизненно двигаться по звонку от клетки к клетке каждый день твоей биологической юности в заведении, которое не предусматривает никакого уединения. ... В прошлые века дети проводили время в настоящем труде, благотворительности, приключениях, поисках воспитателей, которые могли научить их тому, чему они действительно хотели научиться».

Школы, как замечает Джон Тейлор Гатто, «создают ритуалы в духе Кафки». Они...

- «Усиливают сенсорную депривацию, когда держат детей в близких помещениях».
- «Сортируют детей на четкие категории, используя критерии из области фантастики – градацию по возрасту или баллы стандартных тестов».
- «Учат детей бросать то, чем они занимаются, и переносить тело от класса к классу по команде звонка, горна или клаксона».
- «Держат их под постоянным надзором, лишая личного времени и пространства».
- «Постоянно приписывают детям какие-то цифры, симулируя способность дифференцировать их качества количественно».
- «Запрещают делать собственные открытия, притворяясь, что знают некий жизненно важный секрет, ради познания которого дети должны пожертвовать временем активного познания мира».
- «Настаивают, чтобы все время было заполнено бессмысленными абстракциями».

«То, что ученики запоминают именно то, чему их учат, – сокрушается Фрэнк Смит, – это бомба с часовым механизмом в каждом классе.» Большая часть времени уходит на то, что дети учатся не любить какие-то отдельные предметы. Тесты внушают им, что они неполноценны. Поэтому они бросают науку... теряют интерес к математике. В конечном итоге, школьная система действительно кое-чего добивается: она отбивает у большого количества полноценных людей охоту к исследованию областей, которые могут их всерьез заинтересовать.

### «Полуфабрикаты»: обучение означает проникновение

В классе из 25 человек – 25 абсолютно разных образовательных маршрутов... 25 путешествий. Каждый ребенок – уникален. Он путешествует из своего особенного пункта – в свой особенный пункт – со своей особенной скоростью. Учеба – процесс уникальный. Вся когнитивная наука сходится в одном: разные люди учатся с разным темпом и разными способами. Некоторые запоминают визуально. Другие абстрактно. Печально, но школа не понимает это. Вообще. Не создана для этого. Вообще. Отмахивается. Отмахивается от тех, кто обучаем не «с тем же темпом», что остальные.

«Ученики запоминают по-разному и разными способами, – пишет Тед Сайзер, блестящий просветитель и создатель Коалиции основных школ<sup>9</sup>, и это неизбежная реальность, говорящая о необходимости создания программы развития восприимчивости, которую может составить только учитель, близко знающий ребенка.

**Мы все неправильно понимаем.**

**Совсем неправильно.**

**Задом наперед.**

**Совершенно задом наперед.**

**Трагически... извращенно... задом наперед.**

“ ”

#### ТИРАДА О «ТЮРЬМЕ»

«Всякий раз, когда я прохожу мимо тюрьмы или школы, – пишет Джимми Бреслин, насмешливый обозреватель *Newsday*, – мне становится жаль тех, кто внутри». Контекст: Бреслин критиковал «летнюю школу» в Нью-Йорке. Он продолжает: «Если они чего-то не выучили зимой, что же они запомнят в те дни, когда им следует плавать и загорать?»

!

#### ЭТО ВСЕ, ЧТО ОНА... ЗАЗУБРИЛА

Позвольте повторить то, что я написал в начале этого раздела. Может быть, классные комнаты и похожи на настоящий мир – то есть, на старый настоящий мир. Механические задания на стандартной фабрике. (Настоящий мир голубых воротничков.) Механические задания в стандартных «кабинах» большого офисного здания. (Настоящий мир белых воротничков.) Проблема, разумеется, в следующем: скоро все это будут делать роботы. А для людей выполнение механической работы (в основном) станет неактуальным.



### РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ (ВРОДЕ)

И еще один прием движения «школьной реформы»: классы меньшего размера. Однако размер классного помещения не имеет отношения к эффективности обучения. Некоторые учителя не могут справиться и с 7 детьми. Некоторые блестяще справляются с 27. А кто-то и с 37.

Но кое-что надо сказать о размерах. А именно: размер школы. Маленькие школы – на 100 учеников – это «тесные сообщества», где обучение обычно процветает. Гигантские школы безлики. А безликость порождает проблемы. С дисциплиной. Усвоением. Посещаемостью.

Большие классы слегка проблемны. (Вероятно.) Но большие школы – никуда не годятся. (Абсолютно.)



### «ОСТАВШАЯСЯ ЧАСТЬ» ИСТОРИИ

Эй, если вы собрались разрезать школьный день на крошечные кусочки, дайте хотя бы детям время для перерывов. В этом отношении, хотите верить, хотите нет, американским образовательным деятелям есть чему поучиться у японцев. Японская система слишком уж механична. Но одну вещь она усвоила хорошо: у японских детей есть перерыв... *после каждого урока.* Для растущего ребенка ненормально... тем более для растущего мальчика (это у него в генах)... быть прикованным к стулу на пять-шесть часов подряд.

Перемена после каждого урока!

Аминь.

Учителям нужно достаточно времени и гибкости, чтобы узнать каждого из своих учеников в отдельности. Преподавание подразумевает одну-единственную вещь – узнать ребенка. Проникнуть в его душу. Подойти достаточно близко для того, чтобы понять его маршрут и стиль обучения. Партнерство (ВАЖНОЕ СЛОВО) с ним или с ней – уникальный опыт обучения – исследования – роста. По сути, это психотерапия. ПОЧЕМУ МЫ НЕ ПОНИМАЕМ ЭТОГО НА УРОВНЕ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ?

Фактором, повлиявшим на глубокую неудовлетворенность учителей, пишет Гатто, «является интеллектуальная ограниченность обучения. Идеи разбиты на фрагменты-предметы, предметы-разделы, разделы-части, части-уроки, уроки-домашние задания, и все эти готовые для сборки детали делают класс учителя-непробиваемым».

Логика проста. И страшна. (Я употребляю это слово... «страшна»... с особым беспокойством.) Тед Сайзер уловил его: «Если мы потратим больше одного дня на Билль о правах, нам не добраться до Провера Кливленда ко Дню Святого Валентина».

Обучение 40-минутными блоками – это... *чушь.* За 40 минут ничему не научишься. Это научно доказано. Это подсказывает здравый смысл. Да каждый идиот это понимает. Кроме тех идиотов, кто управляет «системой» образования.

Тед Сайзер комментирует: «Мы выстраиваем подростков перед учителями в группы на какие-то лоскутки времени. Каждый отдельный учитель обычно видит более 100 учеников и часто более 160 за день. Такая система не дает учителю возможности узнать ученика как следует, узнать, как устроено мышление какого-то конкретного студента».

В «Оскорблении уму» Фрэнк Смит эхом вторит Сайзеру: «Миф в том, что можно гарантировать обучение, систематически инструктируя, понемножку за раз, и часто устраивая проверки, не отклонились ли ученики и учителя от своей задачи».

### «ПРЕПОДАВАТЬ» СВОИМ СОБСТВЕННЫМ

Каждый ребенок – особенный. И учитель – тоже. И это хорошо. Парнер Палмер превосходно формулирует это в книге «Смелость быть учителем»<sup>10</sup>:

«Невозможно утверждать, что все хорошие учителя пользуются одними и теми же приемами: кто-то без конца читает лекции, а кто-то говорит совсем мало; кто-то придерживается материала, а кто-то дает ход своему воображению; кто-то учит «кнутом», а кто-то – «пряником». Но в каждом из этих случаев учителей роднит одно: их работа пронизана сильным ощущением присутствия яркой индивидуальности. «Д-р А. забывает обо всем другом во время лекции». «Г-н Б. с таким энтузиазмом относится к своему предмету». «Можно быть уверенным, что профессор С. живет этим». ... Одна студентка сказала, что не может описать хороших учителей, потому что они сильно отличаются друг от друга. Но она смогла описать плохих учителей, потому что они все одинаковые: «Их слова витают где-то перед их носом, как «шары» со словами героев в комиксах».

### Время вопросов: учась учиться

Гуру менеджмента Карл Вейк говорит, что самое важное, что может сказать лидер в наши времена потрясений, – это «Я НЕ ЗНАЮ». Объясняет он это так: «Я не знаю» – есть разрешение последователям узнавать, задавать вопросы, на которые нет ответа... создавать новые способы смотреть на мир... рисковать... и все решать самим».

Стабильность умерла. Значит образование должно готовить молодых людей к непознаваемому, неоднозначному, быстро меняющемуся будущему. То есть «учиться учиться» намного важнее, чем зазубривать статичные «факты».

Увы, классные комнаты редко работают по этому принципу. Традиционная логика: учителя – «эксперты», которые «знают ответ» – и задались целью, чтобы их студенты вызубрили эти ответы. Особенно ко дню тестирования.

Фрэнк Смит цитирует Ричарда Пола, директора Центра критического мышления и моральной критики, по этому поводу: «Нам нужно сместить фокус обучения с прос-

того объяснения ученикам, как правильно ответить на вопрос, на обучение их процессу, с помощью которого образованные люди находят эти правильные ответы».

Великие учителя – всегда великие ученики, а не «передатчики фактов». Они учатся вместе со своими учениками. А некомпетентные, неуверенные, колеблющиеся – это «машины, сообщающие факты». Они действуют по принципу Форда: вколачивать факты в плотно сжатые глотки невинных. (Подготовка к «преподаванию во имя проверки»... не иначе!)

Роджер Шанк в книге «Путеводитель по уму для любителя»<sup>11</sup> писал: «Содержание неважно, поскольку мы на самом деле пытаемся донести идею о том, что можно осваивать новые области знаний, если знать, как учиться, узнавать уже известное и отбрасывать старые идеи, когда те износились. Это означает учить задавать хорошие вопросы, а не запоминать готовые ответы; это идея, которая совсем не привлекает школы и к внедрению которой совершенно не готовы традиционные методы тестирования».

Если «учеба» – это скорее «хорошие вопросы», чем «правильные ответы», задумайтесь над следующим отрывком из «Кафе «Сократ»<sup>12</sup> Кристофера Филлипса: «Вопросы, вопросы, вопросы. Они раздражают. Провоцируют. Воодушевляют. Смущают. Из-за них вы чувствуете, что сходите с ума. Настолько, что временами я уверен, что земля сотрясается. Добро пожаловать в кафе «Сократ».

(«Кафе «Сократ» – собрания, на которых по правилам диалогов Сократа, люди ставят под сомнение тривиальное и великое, приобретая замечательный опыт познания и роста. Главное: вопросы, вопросы и еще вопросы.)

Книга Филлипса – не о школе; или, скорее, о настоящей школе: жизни. Об исследованиях. О познании. О вечном познании. И все это строится... на той штуке, которая, увы, предана анафеме в школьных классах... НА ВОПРОСАХ!

## Просто, как дважды два: обучение – естественно

Когда я начал писать эту главу, мы с женой только что добавили в семью еще одного «ребенка». Человеческим детенышам – 18 и 22 года. Остальные члены нашей семьи – собаки. Роузи 8 лет. Хаммеру 5. А теперь еще Уолли, 10 недель от роду. Я получал редкостное удовольствие, наблюдая за тем, как Уолли... «сам себя обучал». Наблюдая, как Уолли «учится». Уолли нашел дорогу к передней двери. Научился вести себя с Хаммером – австралийской овчаркой, мирно настроенной к нему... и с Роузи, колли, которая его не воспринимает. Он учится поминутно. (Он учится ежесекундно.) Познание для него – самое важное. От него зависит, «выживет» ли он в нашей «семье».

То, как познают свой мир Божьи создания... потрясает... ЕСЛИ ВЫ ПОШИРЕ РАСКРОЕТЕ ГЛАЗА.

Я наивен. Я не «профессиональный» учитель. Но не хуже других знаю: нам не так надо «учить» детей, как надо... *учиться*. Дети *знают*, как надо! Это у них в генах! Учение – естественный процесс! Учение – нормальный процесс! Для Уолли. Для маленького мальчика Джорджа. И для маленькой девочки Джейн. Это то, чем мы и занимаемся. Это наше хобби и наше призвание. Мы делаем это ... в семь лет. И в... 77 лет. Ребята, затрудняющие этот процесс – это... руководители системы образования.

«Образование, – пишет Джордж Леонард в книге «Образование и экстаз»<sup>13</sup>, – в лучшем его смысле... ЭКСТАЗ. В ЕГО САМОЙ СВОБОДНОЙ ФОРМЕ, МОМЕНТ ПОЗНАНИЯ – ЭТО МОМЕНТ... ВОСТОРГА. Эту очевидную истину каждый день демонстрируют нам малыши и дошкольники. ... Когда радости нет, эффективность обучения падает и падает, пока человек не начинает колебаться, злиться, бояться». (Я бесконечно влюблен в Джорджа Леонарда. Почитайте его книги. Пожалуйста.)

Мне 60. Недавно я прочел от корки до корки 736-страничный бестселлер Дэвида Маккаллоу «Джон Адамс». Я в восторге! Потому что мое образование в отношении



### МАРШ ЧАПИНА

Мой учитель истории в 10-м классе, г-н Чапин, был фанатом Гражданской войны. Он потратил на этот конфликт почти весь год. Большая часть остальной американской истории была пожертвована в угоду его страсти. Пропустил ли я что-то, не выучив «фактов» про другие периоды истории США? Конечно. Повредил бы мне этот пробел при сдаче стандартного теста? Безусловно. Но... мне впервые в жизни представили глубочайший, страстный анализ какой-то темы. Нет, я не стал любителем Гражданской войны. Роль его была намного важнее. Я стал поклонником «глубокого анализа» и истории.

Мне очень интересны следующие после Войны за независимость 15 лет. Я прочитал, наверное, 75 книг на эту тему. Я все еще не знаю и половины, или даже десятой части того, что хотел бы знать. Но я работаю... как проклятый... над этим 15-летним периодом. Вот в чем смысл настоящей учебы.





Учение – то, чем мы и занимаемся. Мы делаем это... в семь лет. И в... 77 лет.



истории оставляет желать лучшего. И потому что... Я ОБОЖАЮ УЧИТЬСЯ!

И когда я узнал, что такое образование (в лучшем его проявлении), я понял, что не так уж я крут. Как думал раньше. Потому что: ВСЕ ОБОЖАЮТ УЧИТЬСЯ.

Профессор Гарварда Говард Гарднер в книге «Недисциплинированный ум»<sup>14</sup> говорит: «В течение первых лет жизни дети всего мира усваивают безумное количество знаний без особого руководства со стороны». Хммм.

«Мы недооцениваем свой мозг и свой ум, – пишет Фрэнк Смит в «Оскорблении уму». – Формальное образование стало таким сложным, неловким и перенасыщенным правилами, что к учению стали относиться как к чему-то трудному, чего мозгу делать не хочется. ...Такое отношение укореняется, если учителя пытаются стимулировать детей к учебе посредством последовательных действий, указанных в инструкциях, предписанных в качестве обучающих видов деятельности в школе. ... Мы все способны без труда добиться грандиозных и бесспорных успехов в учении».

### Программа «заботы»: то, что действительно важно в учении

Учение. Это же так просто. Мы учимся... как безумные... когда *хотим* учиться. И ни черта не выучиваем... неважно, каковы будут «последствия»... если это неинтересно, не волнует нас, не приносит удовольствия и не актуально.

Вы не уверены, что аппетит к знаниям неиссякаем? Что ж, это ваше мнение – если вы поклонник школьного обучения. Но учеба – нормальное явление, даже для самых вялых подростков. Представим себе 16-летнего подростка, играющего за футбольную команду института. Ему трудно не спать на занятиях по английскому и математике. Но он может выучить десяток новых, изощренных способов игры за полтора часа... когда выбегает на поле в 2.45. Почему: это важно! Это бросается в глаза! Он увлечен!

«Дети усваивают то, что имеет для них смысл, – продолжает Фрэнк Смит. – Они усваивают, следуя своему желанию учиться тому что хотят понять». Смит добавляет, что дети, которые, как мой Уолли, на пути развития (им надо учиться, чтобы проложить дорогу в жизни)... это «пожиратели информации», «поглощающие новые знания».

Мне это нравится: «пожиратели информации». «Поглощают новые знания».

Обучение происходит быстро. Безумно быстро... КОГДА ИМЕЕТ СМЫСЛ. «Учение, – говорит Смит, – никогда не расходится с чувствами». Далее он предлагает нам то, что он назвал «Манифестом учащихся»:

**Мозг учится постоянно.**

**Учеба не требует принуждения.**

**Учеба должна иметь смысл.**

**Учеба непреднамеренна.**

**Учеба – это сотрудничество.**

**Последствия стоящего обучения очевидны.**

**Учеба всегда связана с эмоциями.**

**Учеба не должна быть связана с риском.**



### УЧИТЬСЯ, КРОШКА, УЧИТЬСЯ

Наше самое потрясающее и самое важное «достижение в учебе» – овладение родной речью – не требует школы. Оно даже не требует компетентных «учителей». Большинство родителей мало чего стоят как преподаватели языка. При этом большая часть детей учится родной речи с невероятной скоростью, с потрясающим умением и без особых «указаний». Как это у них выходит? Выходит у них это потому, что они устроены специально для учебы, и потому, что они... отчаянно нуждаются в знаниях.

Приобретение языковых знаний в девятимесячном возрасте – лучший пример того, почему школьная система (в том виде, в каком мы ее описали) глупа.



### НЕОСПОРИМЫЙ ФАКТ

«Я хочу дать вам измерительную линейку, – пишет Джон Тейлор Гатто, – золотой эталон, по которому нужно оценивать хорошую школу. Институт Шелтера в Бате, штат Мэйн, научит вас, как построить многоуровневый дом в 3000 футов высотой за три недели, сколько бы вам ни было лет. Если вы останетесь еще на неделю, они вам покажут, как сделать самим сваи и перекладины. Вы обучитесь установке электропроводки, водопровода, изоляции, работе по дому. 20 000 человек научились строить там дома за период, равный примерно одному месяцу учебы в обычной школе.»

“ ”

**НАУЧИЛСЯ КОЙ-ЧЕМУ  
И У ФУТБОЛИСТА**

Я вспоминаю, как однажды поймал по радио интервью с бывшим футбольным тренером. Его спросили: «Как вы мотивируете своих игроков?» Он ответил: «Я их не мотивирую. Я как раз усердно тружусь над тем, чтобы не демотивировать их. Мотивация у них встроена. Я как проклятый пытаюсь не выключить ее».

Возможно, я урезал цитату, но не саму мысль. Этот человек прав. Моя собака Уолли безумно мотивирована к учебе... с невероятной скоростью. Как и пятилетний ребенок. И 78-летний старик. Чем нам действительно следует плотно заняться, так это тем, чтобы не демотивировать людей к учебе.

“ ”

**УЧИТЬСЯ, ИГРАЯ**

Психолог Эдуард де Боно: «Детей следует учить активными способами, занимаясь чем-то, играя в игры. Что сильно отличается от того, что происходит в школах – сидение за партой и впитывание информации».

Как сказал Джеймс Коулмен в 1974 году, образование должно «развивать способность интенсивно и сосредоточенно заниматься какой-либо деятельностью».

Стоп. Перечитайте эту фразу: «*способность интенсивно и сосредоточенно заниматься какой-либо деятельностью*». Вот как становятся чемпионами по шахматам! Великим оперным певцом! Великим хирургом! Неважно!

Михали Шикцентмихали и Барбара Шнайдер развивают эту тему в своей выдающейся книге «Взросление»<sup>15</sup>: «Без энтузиазма, который приводит к интенсивной, сосредоточенной деятельности, ребенку наверняка не хватит упорства... необходимого для будущего успеха. Мы можем не знать, какие профессии будут доступны молодежи через десять лет. ... Но в той степени, в какой подростки приобретают опыт дисциплинированной и требующей умелого применения ума и тела деятельности, мы можем надеяться, что сегодняшняя молодежь будет готова к завтрашним трудностям».

*Стоп. Перечитайте весь абзац. Каждое слово в этой цитате звучит ясно и правдиво.* Суть истинного образования в умении учиться осознанно... и с энтузиазмом. Возможно, это качество и не было столь критично в эпоху правления Бисмарка, Форда и Рокфеллера, больших компаний и работы на всю жизнь. Но оно критично сейчас.

В этой идее нет ничего «легковесного». Она не о том, чтобы делать «свое дело» или расслабиться и предаться любимому занятию. Она о фокусе и приверженности. Вывод: *обретите цель! Делайте то, что важно вам! Найдите свою линию жизни!*

**ВЗРОСЛОЕ (РЕ)ОБРАЗОВАНИЕ**

Шикцентмихали и Шнайдер продолжают: «Вырасти счастливым взрослым человеком становится сложнее, поскольку профессиональные роли все более туманны и эфемерны. ... Молодые люди больше уже не могут рассчитывать на предсказуемое будущее и ожидать, что набора навыков, приобретенных ими в школе, будет достаточно для удовлетворительной карьеры. По этой причине нам нужно внимательнее отнестись к условиям, в которых молодежь готовится к изменчивому, неопределенному будущему».

**Школьная пьеса – или школа против пьесы**

Хьюберт Б. Херринг в эссе «Иногда, второе место за домашнее задание»<sup>16</sup> писал:

«Как я слышал недавно, в сутках ученика средней школы все еще 24 часа. И в эти часы нужно втиснуть школу, домашнее задание, прогулки с друзьями, болтовню по телефону, тренировку по теннису, необходимый минимум сна и, возможно, несколько минут драгоценного времени, с неохотой потраченных на родителей».

Напоминает набитый до отказа школьный рюкзак. Школьная жизнь крутится, как жернов, иногда то тут, то там загорится искорка, – но, как правило, не более того.

Но что происходит, когда какая-нибудь огромная страсть врзается в это тесно забитое расписание, как шаровая молния? (Нет, я не говорю об отношениях «мальчики-девочки»; эта молния с другой планеты, нечто совсем иное.)

Это может быть любовь к танцам или к древнегреческому, футболу, к шахматам, этой вершине умственных возможностей. Но, что бы это ни было, как позволить ей ярко гореть и не дать поглотить все, включая такие важные вещи, как уроки и сон?

Пусть поглощает, говорю я. ...

Как часто современные перегруженные и недостимулированные ученики загораются чем-то, во что можно окунуться с головой – не говоря уже о сердцах и душах?

Такая вот шаровая молния недавно попала прямоком в наш дом, когда нашей дочери несказанно повезло заполучить главную роль в школьной постановке «Камелота», что вызвало обильные разрушения в нашем домашнем хозяйстве на несколько долгие изнурительных недель. ...

«Я ни с чем не могу сравнить то напряженно время, когда она репетировала свою

ведущую роль в мюзикле. ... Когда она была в своей комнате, как бы уча биологию или историю, мы вдруг внезапно слышали напевы, доносившиеся из-за двери. Какие-то уроки так и не были сделаны. Какие-то оценки не были получены. Она даже пропустила серию своих любимых «Гилморских девчонок». (Теперь это называется жертвой ради искусства.) Когда репетиции стали чаще, она начала пропускать занятия по балетным танцам и забрасывать уроки игры на фортепиано ...

Но триумф уикенда, когда шел спектакль, стоил всего этого. Даже если бы ее оценки пострадали намного серьезнее – а они каким-то чудом не понесли особого урона – эмоциональный подъем, который она испытала, был бы все же гораздо важнее ...

Если ее страсть к театру не угаснет, она выберет себе карьеру далеко не из легких, и мы ей об этом сказали. Но мы ни за что не станем теми родителями, которые борются с ветряными мельницами, настаивая на том, чтобы балерина от Бога пошла учиться в мединститут или на юрфак (то же, что запикивать юриста от Бога в балетные туфли).

Мы можем где-то слегка настоять, где-то вернуть ее на землю, проверить, не заброшен ли колледж. Но помимо этого, главное - страсть».

### Источник подмастерьев: WOW-проекты (ретроспектива)

Говоря о бросающихся в глаза особенностях, Говард Гарднер расхваливает важность для эффективного образования «ученичества и проектов». Они – хлеб насущный «реальной» жизни, а особенно новой экономики. Будь это желание попасть на Олимпийские игры или в совет своей школы, или сделать что-нибудь экстраординарное с ИС-проектом, висящим над нами в отделе финансов.

Ученичество. Проекты. Эти явления определяют то, чему мы научились... и как применили это в важных для нас областях. Они оставляют на нас отпечаток. И формируют суть... Брэнда Вы. В конце концов, это Жизнь-101. Особенно... жизнь в наше новое, выдающееся, неопределенное и неоднозначное время.

«Если мы хотим сформировать образование... завтрашнего дня, – пишет профессор Гарднер, – нам надо серьезно относиться к урокам музея и отношениям ученик-наставник... подумать о том, как музейная атмосфера, ученичество и увлекательные проекты могут пронизать образовательную среду».

*Почему бы и нет?*

Ответ очевиден: это трудно. Это требует... от учителей *воображения*... а от учеников *веры* в учителей. Требуется политика «руки-прочь» со стороны министерского штата.

Гарднер также отмечает, что наука приобретает реальный смысл только в контексте активной работы над проектами. В «Недисциплинированном уме» он цитирует исследования MIT и университета Джонса и Хопкинса, и подытоживает: «Студенты, с высокими оценками по физике на уровне колледжа, не могут решить слегка измененные элементарные задачи, отличные от тех, по которым они сдали экзамен».

Другими словами, процесс научных открытий и преподавание науки совершенно отличны друг от друга. Научные открытия – это... бесконечное исследование. Научное «преподавание», увы, слишком похоже на кормление «фактами» с ложечки. Джон Тейлор Гатто эхом вторит критике: «Со стороны таких уважаемых ученых, как [Нобелевский лауреат] Ричард Фейнман, существует множество подтверждений тому, что научные открытия отрицательно соотносятся со школьными уроками физики».

### Краткий ответ: образовательные модели, которые работают

В духе истинного образования, я сосредоточился здесь в основном на вопросах, а не на ответах. И все же, будет справедливо спросить: на какие конкретные примеры образовательных инициатив можно было бы указать? Приходит на ум парочка случаев.

Во-первых, есть Джон Тейлор Гатто, назвавший свой класс Школой-лаборато-



### НАСКУЧИЛО В ШКОЛЕ

В своем романе «Думает»<sup>17</sup> Дэвид Лодж предлагает блестящий диалог между ученым-физиком (Мессенджер) и профессором английского (Хелен):

Мессенджер: Ум – это машина, но машина виртуальная. Система систем.

Хелен: Может быть, это вообще не система.

Мессенджер: О нет, так и есть. Если вы ученый, вы должны начинать с этого предположения.

Хелен: Полагаю, именно поэтому я бросила физику в школе, как только смогла.

Мессенджер: Нет, мне кажется, вы бросили ее, потому что вам скармливали её чайными ложечками суки.



### ЗАКОН ХУПЕРА

Мой учитель физики в 11-м классе, г-н Хупер, научил меня тому, что естественные науки – не просто собрание фактов, а образ жизни. Он пришел из промышленности, и был соизобретателем одной из первых работавших систем автоматической коробки передач.

Я не помню, чтобы он хоть раз дал нам задание по учебнику. Вместо этого мы под его руководством занимались собственными проектами – а он возвращал нас обратным путем к «изобретению» вычислений.



### КТО УЧИТ УЧИТЕЛЕЙ?

Педагогические факультеты, как говорит один мой друг, серьезно ими занимающийся, привлекают людей, которые «типично закрашивают картинки, не выходя за контуры». Печально. (Подобные заведения раньше назывались «нормальными школами» – как я понимаю, не без причин.) Да, есть великие учителя и великие директора. Но у них не получается оказывать существенного влияния на систему в целом. В этом и заключается проблема. В частном секторе положение другое. Когда на сцену выходит «революционер»... какой-нибудь Делл, Швоб или Уол-Март... весь мир встает и провожает его взглядом... или потом жестоко расканивается, что не сделал этого. В школьной же системе расканиваются как раз «революционеры».

рией. В одной из глав своей книги «Учитель другого сорта» он передает авторские полномочия своему бывшему ученику, 13-летнему Джамалу Уотсону. Вот как Джамал выделил пять частей программы Школы-лаборатории:

1. **Независимое исследование. Один день в неделю вне здания школы на изучение одной «большой идеи».**
2. **Ученичество/ассистирование. Кому угодно. Где угодно.**
3. **Общественно-полезный труд. Один день в неделю.**
4. **Объединение с родителями, твоими или чьими-то еще. (Гатто называет это Программой работы в семейной команде.)**
5. **Чуток «стандартной» работы в классе.**

Во-вторых, есть еще мой приятель, Деннис Литтки, один из самых блестящих деятелей образования в Америке. Он творил чудеса образования раз шесть в своей жизни. Сегодня место его обитания – Met School в Провиденсе, Роуд Айленд. Два принципа определяют работу школы: ОПИ (обучение по интересам)<sup>18</sup> и ОЧИ (обучение через интернатуру)<sup>19</sup>. Оба противоречат стандартам ОПУ (обучение по указу)<sup>20</sup>.

Школа Met возникла в результате трансформации ранее типичной захудалой городской школы. Ученики в Мете работают над большими проектами, которые сами придумывают. Описывают и делают доклады о своих проектах одноклассникам и очень требовательным аутсайдерам. Находят эти проекты посредством интернатуры, которую сами должны заполучить. Первые выпускники этой программы интенсивной интернатуры покинули ее в 2000 году. Наилучшее мерило того, как преуспели дети (большая часть которых по любым стандартам считались «умственно отстающими»): сто процентов из них поступили в колледж. «Когда они рассказывают о своих проектах, – говорит Литтки, – они кажутся приемной комиссии неотразимыми».

Быть учеником в Мете – занятие не для трусливых. Проекты и ученичество с целью самосовершенствования требуют многого. Как и регулярные отчеты по ним. В мире Денниса Литтки ответственность высока. Ответственность? Да, черт возьми! Дети Литтки должны объяснять – часто и понятно – чем они занимаются, почему, чему научились и почему это важно. Я воспользовался привилегией и провел немного времени с несколькими детьми. Они увлечены, знают, что делают, что нехарактерно для традиционно «образованных» учеников средней школы.

### Моя упрямая надежда: (выгодные) границы образования

Существуют тысячи тысяч вдохновенных учителей... работающих, как проклятые... недооцененных... и получающих каждую вторую пятницу очень скудную зарплату.

Есть сотни баснословных школ. Некоторые из них – это наши государственные школы... в богатых районах. Некоторые – такие же школы, но... в бедных районах. Какие-то из них – школы с особым уставом. Есть Вальдорф. Есть школы Монтессори. На самом деле, в сфере нашего образования происходит очень много хорошего.

Проблема в настрое и очевидном стремлении образовательного истеблишмента... которое сосредоточено на... одинаковости... тестах... стандартизации... и, следовательно,... «обучению» детей повиноваться.

Так есть ли хоть какая-то надежда?

Честно говоря, я в отчаянии. В отчаянии от системы образования как ни от какой другой области жизни нашего общества. Я могу представить, перемены в ЦРУ, ФБР и ВС

США в связи с новыми угрозами, но не образовании в связи с... новым контекстом.

Великий ужас всего этого, как я понимаю, в том, что

## МЫ ТОЧНО ЗНАЕМ, ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ.

Мы просто этого не делаем. Губернаторы хотят хвастать перед другими губернаторами повышением успеваемости в противовес тем детям, кого действительно чему-то научили, и которые потом стали предпринимателями или сержантами ВВС, заслужившими медали.

Вспомните цитату из Ричарда Роузкранса в начале этой главы: «Конкуренция между странами будет сведена к конкуренции систем образования». «Хорошая новость», как я полагаю (и это извращение), что, похоже, ни одна страна не делает этого правильно.

Однажды я прочел статью, в которой говорилось, что шанс на спасение нашего образования в том, что на протяжении всей истории дети никогда не проявляли особого уважения к своим учителям. Тут нечем гордиться, но в этих словах есть рациональное зерно. Немецкие и японские дети встают, чтобы приветствовать входящего в класс учителя. Наши этого не делают. Мы – нация, чья история основана на непокорности. На дворе век постоянных и кардинальных изменений. Нам нужно... больше непокорности, чем когда-либо. Либо мы резко меняем систему школ... либо молимся о том, чтобы наши дети продолжали «проявлять неуважение к своим учителям».

Похоже, выбора здесь нет.

### ! Контрасты

#### БЫЛО ЕСТЬ

<i>Преподавать, чтобы проверять</i>	Преподавать пути познания
<i>Поглощение «фактов»</i>	Раскрытие таланта
<i>Поверхностное приготовление уроков (читай: «тесты с вариантами ответов»)</i>	WOW-проект (читай: личный выбор)
<i>Поклонение общим «стандартам»</i>	Чествование индивидуального творчества
<i>Тишина в классе</i>	Шум в классе
<i>Школа как фабрика, концентрация на «запчастях»</i>	Школа как студия, концентрация на уникальности
<i>Прилежные работники</i>	Креативный «талант»
<i>Послушание как добродетель</i>	Инициатива как добродетель
<i>Обучение по стандартным «нормам»</i>	Обучение по эталонам совершенства
<i>Фокус на сходствах</i>	Фокус на различиях
<i>Тестирование интеллекта</i>	Обучение разным видам интеллекта
<i>Доминируют математика и родной язык</i>	Процветают рисование и музыка



#### ОТСУТВИЕ ВЫБОРА

Я бы, однако, выбрал вариант А: давайте изменим систему школ. Резко. А начнем давайте с того, что назначим на ответственные посты радикалов. Если б это зависело от меня, я бы назначил Денниса Литтки, Джона Тейлора Гатто и Теда Сайзера заместителями министра образования. Потом я бы дал им задание привлечь к преподаванию как можно больше радикалов и чудаков.

Чудаки меняют мир! Чудаки-директора! Чудаки-учителя! Нужны чудачки! Срочно!



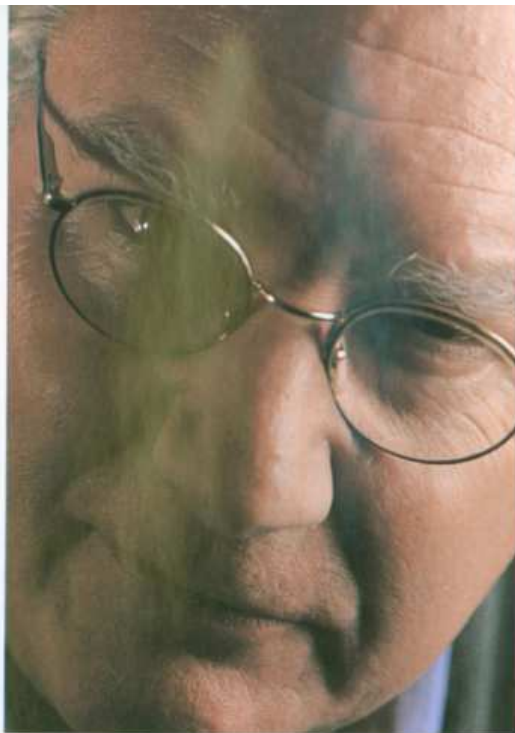
#### ЕСЛИ ВЫ МЕНЯ СПРОСИТЕ...

Я обожаю учиться. Чем усерднее я учусь, тем сильнее запутываюсь. Чем сильнее запутываюсь, тем глубже хочется колнуть. Чем глубже я копаю... тем лучше вопросы, которые я задаю.

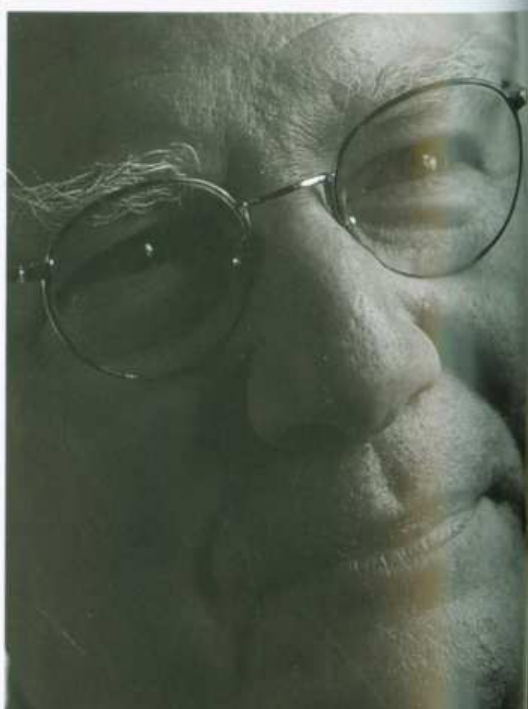
Я занимаюсь своим «делом» - тем или иным образом задаваясь проблемами бизнеса и управления - уже 35 лет. Фактически, я сейчас сильнее запутался, чем в самом начале. И все же я верю и надеюсь, что задаю сейчас более правильные вопросы, чем в начале карьеры. Может быть, кто-нибудь, подумав об этом, напишет на моем надгробии:

Томас Дж. Питерс  
Thomas J. Peters  
1942-2003  
He Kept Asking  
Better and More  
Annoying Questions

Его постоянно задаваемые вопросы становились все лучше и все сильнее действовали на нервы



«Выходите за  
рамки?»  
Сожгите рамки!  
Передумайте!  
Зовите это:  
Задача  
лидера № 1!



# НОВЫЙ б!знес НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Новые времена требуют ... новых полномочий. Отряхните прошлое – включая прошлые успехи – и переосмыслите весь способ того, как делается бизнес. Идея не в том, чтобы «вскрыть упаковку» или «мыслить, выходя за рамки».


Идея в том, чтобы *разорвать* упаковку и *сжечь* рамки.

Моя проблема с обеими традиционными фразами (кроме той, что они слишком часто употребляются) в том, что есть нетронутая упаковка или прочный ящик, известные границы которого мы можем просто переступить. Но упаковка порвана и смята, а ящик переехал 16-колесный трейлер.

Наша задача в этом заключительном разделе – думать «нестандартно». Переосмыслить превосходство. Перепредставить лидерство.

Удачи...





**23.** Думать нестандартно:  
главное для получения высокой  
добавленной стоимости

## **! Цветные правила...**

- Будете водиться с занудами... станете занудой. Будете иметь дело с чудаками ... станете чудаком.
- Мы живем во времена большого стандартного отклонения. Происходит много всего странного. Всевозможные странные конкуренты вырастают, как грибы после дождя. Заключаются странные альянсы. Как справиться с этими странностями?  
Стать странным!
- Главным источником инноваций являются выведенные из себя люди. Люди, которые не способны мириться с тупостью происходящего вокруг.
- Увольте плановиков. Наймите сумасбродов.

### **! ТИРАДА Мы не готовы...**

Мы ратуем за инновации. А когда крупный потребитель «советует» нам отказаться от нового рискованного продукта, способного поколебать status quo, мы смиренно уступаем. Мы говорим о необходимости «больше рисковать». И записываем на видео «программное» выступление босса, на котором он предстает в классическом костюме, чопорно восседающим за массивным дубовым столом. Мы убеждаем людей в «преимуществах новых технологий». А затем требуем, чтобы они работали только с «проверенными» подрядчиками. (Неудивительно, что «инновационная организация» остается химерой!)

### **! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...**

Отдел продаж, который прилагает столько же усилий, чтобы заполучить «странного клиента», как если бы дело касалось «крупного клиента».

Менеджера по найму, который спрашивает кандидатов: «Опишите свой самый необычный проект, и как вам удалось выжить».

Главу отдела закупок, который ищет поставщиков, которые не только в состоянии удовлетворить стандартные ежедневные потребности, но и предоставить не-совсем-обычные возможности.

СЕО, который настаивает на том, чтобы совет директоров, помимо стандартных стареющих белых мужчин, всегда говорящих «да», включал в себя изрядную долю чудаков – мужчин и женщин всех цветов кожи, которые не могут сказать «да», не добавив при этом «но».





### НАЗАД В (СТРАННОЕ) БУДУЩЕЕ

Вспомните рецепт запуска эпидемии WOW-проектов (Глава 17): вы, шеф, не должны делать ничего. Вам просто необходимо найти людей, которые уже делают клевые вещи, в основном тайком, а затем объявить их новой волной.

Та же идея здесь: уже сегодня, в 2003 году, есть люди, которые де-факто живут в 2013. Вам вообще ничего не надо делать. Не нужно «запускать стратегическую инициативу». Просто требуется отыскать этих людей, а затем позволить им тащить вас – при помощи пинков и окриков – в странное и прекрасное будущее.



“”

### МАЛ ЗОЛОТНИК, ДА ДОРОГ

Сет Годин писал в *Fast Company* в феврале 2003 года: «Думайте о малом. Признаком промышленной эры – необходимость мыслить масштабно. Если что-то не годится для всех, оно ничего не стоит... Подумайте о наименьшем из рынков и представьте себе товар, который поразит его своим великолепием. Начните с этого.

### С небольшой помощью моих (странных) друзей

Примерно в 1984 я увяз в болоте. Мысли пробуксовывали – благодаря работе в McKinsey & Co. – в теории и практике крупных компаний.

Затем мне повезло. Я встретил Франка Пердю из Perdue Farms. И Роджера Милликена из Milliken & Co. Билла и Вив Гёр из W. L. Gore. Тома Монахана из Domino's Pizza. Леса Векснера из The Limited. Донна Беппа из People Express. И Аниту Роддик из The Body Shop.

Я стал встречаться с этими и другими отважными людьми, живущими под девизом: «мы-можем-изменить-мир-и-черт-возьми-меняем-его-не-правда-ли-это-круто». И что же? Я проникся их духом. Их причудливый мир поглотил меня.

И я никогда об этом не пожалел!

Попутно жизнь преподала мне важный урок: ИННОВАЦИИ – ЭТО ПРОСТО.

Зовите меня ненормальным. Я переживу. Но послушайте меня. «Инновации» – неперемное условие достижения превосходства в эпоху разрушения – это легко. Ничего трудного. Главное условие:

## Будете иметь дело с чудаками ... станете чудаком. Будете водиться с занудами... станете занудой.

Неужели это действительно так просто? Уверен.

Хотя меня часто называют «консультантом по организационным изменениям», я не слишком верю в изменения. Я не верю, что выдвижение «стратегических инициатив» или создание «блестящей программы обучения» способны разом заставить людей потерять страх перед неудачами и стать предприимчивее.

Я верю, что если мне удастся заставить себя иметь дело со «странными вещами» ... тогда эти странности, хочу я того или нет, потянут меня за собой навстречу чему-то новому и волнующему, странному и прекрасному. Я смогу измениться по одной лишь причине: я буду вынужден!

### «Большая» проблема: бедняжка богатая компания

*Advertising Age* в 2002 году написал, что внутренние продажи Procter & Gamble в 20 из 26 основных товарных категорий, включая 7 из 10 крупнейших, снижаются.

Поразительно!

В чем причина? Некоторые аналитики называют «проблему в миллиард долларов». Ввиду невероятного размера P&G редко обращает внимание на новые товарные идеи, если только у них нет гигантского потенциала. В данном случае, «гигантский» – это около миллиарда долларов.

Здесь-то и возникает проблема. Все, что обладает потенциалом в миллиард долларов, по определению, является «чем-то таким же» – почти таким же товаром, продаваемым тем же способом, тем же потребителям, с которыми P&G имела дело в прошлом. Во времена перемен крупные компании, находящиеся под влиянием фокус-групп по типу «я тоже» и выпускающие массовые товары для массового покупателя, обречены на застой после медленного роста.

Простой и часто демонстрируемый факт из жизни новаторов: вещи, которые изменяют мир, всегда появляются с черного хода. Небольшая группа продвинутых потребителей, в тандеме с продвинутым производителем, выступают в роли знаменосцев для всех остальных.

## Разрушительный критицизм: безопасный и жалкий

Самый яркий противник теории «осторожности» – CEO TBWA/Chiat/Day Жан-Мари Дрю. Он обобщает свои взгляды в книге «Разрушение», за которой следует не менее блестящая «После разрушения». Он пишет, что есть три главных препятствия, удерживающих компании от принятия стратегий «разрушения»:

1. Боязнь «даннибализма». Компании опасаются, что появление классного продукта «запутает» рынок и ударит по продажам текущих рыночных лидеров. (Вероятно, как в случае с P&G, даже если продажи этих «лидеров» падают.)

2. «Чрезмерный культ потребителя». Излишний упор на мнение потребителей подвергает компанию в «рабство» демографии, рыночных исследований и фокус-групп». Значит ли это, что старая добрая ориентация на потребителя становится грехом маркетинга №1? Это болес или менее то, о чем говорит Дрю, и я болес или менее с ним согласен. Планирование рекламных кампаний в рекламных агентствах, говорит арт-директор TBWA/Chiat/Day Ли Клоу, «зависит от голосования фокус-групп».

3. Соблазн «устойчивого преимущества». Устойчивое преимущество, утверждает Дрю, – это миф, ловушка, иллюзия. Вместо этого компании должны сосредоточиться на достижении текущего преимущества, а затем молиться, чтобы удалось удержать его достаточно долго, а за это время придумать что-то новое.

## Еще одна странность

Статистический термин «стандартное отклонение» означает среднее отклонение от среднего значения конкретного набора наблюдений. «Низкое» стандартное отклонение говорит об очень «плотном» распределении: все значения расположены близко друг от друга. «Высокое» стандартное отклонение, напротив, свидетельствует о не очень плотном распределении: значения рассредоточены.

Используя этот язык, я утверждаю, что мы живем в эпоху высокого стандартного отклонения. Происходит много всего странного. Всевозможные странные конкуренты вырастают, как грибы после дождя: террористы в сфере национальной безопасности, выскочки вроде Dell, Wal-Mart и eBay – в сфере коммерции.

Как мы можем справиться с этими странностями? Стать странными! Необходимо ввести странность в собственный дом. Странные сотрудники. Странные потребители. Странные поставщики. Странные партнеры. Странные члены совета директоров. И т. д.

Главная идея невероятно проста (и я уверен, невероятно действенна): Свяжетесь с занудами ... станете занудой. Занудой из зануд. Будете иметь дело с чудаками ... станете чудаком. Восхитительным чудаком.

Я готов пойти еще дальше и заявить, что такова единственная безошибочная стратегия ... постоянного личностного обновления и радикального организационного обновления.

## Странные потребители: всегда смотрите на срок годности

«Потребители, определяющие будущее, могут составлять всего 2-3% от общего количества, – признается Адриан Сливоцки из Mercer Management. – Будущее уже наступило. Оно просто распределено неравномерно.» (Можно подумать, это говорит статистик!)

Итак, что ... КОНКРЕТНО ... вы сделали, чтобы ваш клиентский портфель включал «четыре-сигма-чудаков»? Я призываю вас, умоляю оценить ... количественно ... каждого клиента. ДОСТАТОЧНО ЛИ НА БОРТУ ЧУДАКОВ? (Предупреждение: если вы не в состоянии привлечь эксцентричных клиентов, значит у вас проблемы с ассортиментом.)

ЗАНУДНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ = ЗАНУДНЫЙ ВЫ.

КЛАССНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ = КЛАССНЫЙ ВЫ.



## КЛИЕНТ ВСЕГДА ОПАЗДЫВАЕТ

Кому были нужны Post-it notes? Лет десять назад – никому. Затем без них стало не обойтись. Кому были нужны факсы? Никому, и довольно долго. Затем выросла «критическая масса» «продвинутых пользователей», и потом стало не остановить. Кому были нужны компакт-диски? Никому, или точно никому из нас, кто только-только совершил переход от виниловых пластинок к кассетам. Затем наши дети стали использовать CD, и мы обратили внимание на несравненное качество звука.



## КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРОТИВ

Джозеф Мороне, президент Bentley College и бывший декан бизнес-школы RPI: «Если вы во всем потакаете потребителям, вы обречены на незначительное и постепенное продвижение вперед».

Дэг Аткин, партнер в Merklej Newman Hartj: «В наши дни успех невозможен, если вы руководствуетесь мнением потребителя, поскольку в изменчивом мире потребители не способны предвидеть изменения. Необходимо иметь информацию о потребителях, но руководствоваться идеями».





**СТАНДАРТ ЦЕЛИ**

Когда Жак Нассер был CEO Ford, он делал «бенчмаркинг». Я восхищался им. Почему? Он сравнивал свою компанию с Dell! То есть с компанией за пределами своей довольно-таки прогнившей отрасли.

Подобным образом, Корпус морской пехоты США занимается «бенчмаркингом», сравнивая свои снабженческие операции с Wal-Mart. Мои аплодисменты.



**(НЕ) СЛЕДУЙТЕ ЗА ЛИДЕРОМ**

Сет Годин в *Fast Company*:

«Вы не сможете отличиться, следуя за кем-то, кто уже отличился. Одним из способов создания великой теории является наблюдение за тем, что приносит результат в реальном мире, и нахождение общих черт успеха.

... Но что общего может быть у Four Seasons и Motel6? Или у Wal-Mart и Neiman Marcus? Или у Nokia (раз в месяц выпускающей новую модель) и Nintendo (которая продает одну и ту же игру на протяжении 14 лет)? Это все равно, что вести машину, глядя в зеркало заднего вида. Общим для всех этих компаний является то, что у них нет ничего общего.

Они – маргиналы. Они – на грани. Супербыстрые или супермедленные. Супердешевые или супердорогие. Невероятно крупные или невероятно маленькие. Причина, по которой столь трудно следовать за лидером, состоит в следующем. Лидер, он потому и лидер, что смог сделать что-то особенное. И это уже случилось. Так что когда вы сделаете то же самое, это уже не будет особенным».

**Странные конкуренты: не ограничивайте себя**

Я не большой поклонник бенчмаркинга. Я верю в способность «учиться» – всех и каждого. Я с готовностью признаю, что в бенчмаркинге содержится здоровое зерно. Но вот в чем (БОЛЬШАЯ) проблема: как правило, бенчмаркинг проводят относительно отраслевого лидера. К примеру, GM сравнивает свои методы управления материальными потоками с Toyota или кем-то подобным. Хотя я и признаю, что Toyota сильнее GM в данной сфере, не думаю, что это кандидат для сравнения. Бенчмаркинг – это замечательно, но только если вы сравниваете себя с по-настоящему классной, ушедшей далеко вперед, четыре-(шесть)-сигма организацией ... уже сегодня делающей нечто странное и необычное образца 2013 года.

Первым членом лояльной оппозиции бенчмаркингу был никто иной, как Марк Твен. «Лучший фехтовальщик мира не должен бояться второго фехтовальщика мира, – писал Твен. – Ему стоит опасаться лишь какого-нибудь невежественного соперника, который никогда в жизни не держал в руках рапиру. Он все делает не так, как мы ожидаем, поэтому эксперт ничего не может с ним поделать. Он делает все так, как мы не ожидаем, и зачастую тем самым застает эксперта врасплох и приканчивает его на месте.»

Я наткнулся на это высказывание Твена вскоре после трагедии 11/9, и оно заставило меня содрогнуться. Наши военные привыкли готовить себя к защите от Советского Союза. А начать новый век/тысячелетие нам пришлось с величайшего противостояния нашей истории с тем самым «неким невежественным соперником, который никогда в жизни не держал в руках рапиру ... [который] все делает не так, как мы ожидаем, поэтому эксперт ничего не может с ним поделать».

Есть от чего содрогнуться, правда? С точки зрения более мирных дел, высказывание Твена является лучшим, из тех, что мне встречались, анализом проблем, что поразили когда-то непобедимую IBM в 1980-е. Многие говорят, что IBM была заносчива и самодовольна. Мое общение с ними подтверждает идею о заносчивости, но я никоим образом не согласен с самодовольством. IBM всегда ... с самого начала ... дрожала от страха. Проблема в том (как и в военной сфере), что IBM боялась не того противника.

Эта «непобедимая» компания могла видеть, как «непобедимый» Детройт был поставлен в неприглядное положение под ударами блестящих конкурентов из Германии и Японии. Когда я появился в IBM в начале 1980-х, они были напуганы угрозой со стороны немецкой Siemens и японской Fujitsu. В то же время кучка длинноволосых подростков-выскочек – с фамилиями вроде Гейте и Джобс – преобразила отрасль прямо на глазах у IBM. Конечно, в 1990-е IBM совершила блистательное возвращение, но этим она, прежде всего, обязана Луи Герстнеру.

Совет от Твена: видите ли вы полдюжины странных новых соперников в центре экрана радара? Новое поколение Билла Гейтса, Стива Джобса, Марльза Шваба, Нелла Джонсона, Майкла Делла, Леса Векснера ... и, конечно, Усамы бин Ладена?

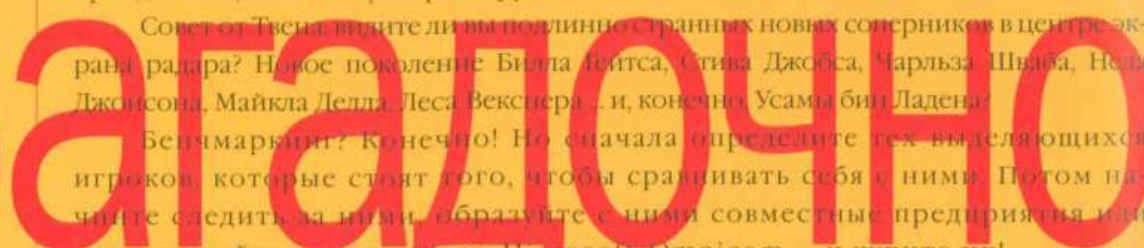
Бенчмаркинг? Конечно! Но сначала определите тех выделяющихся игроков, которые стоят того, чтобы сравнивать себя с ними. Потом начните следить за ними, образуйте с ними совместные предприятия или даже следуйте модели Cisco-Microsoft-Omnicom ... и купите их!

ТУПЫЕ КОНКУРЕНТЫ = ТУПОЙ ВЫ.  
КЛАССНЫЕ КОНКУРЕНТЫ = КЛАССНЫЙ ВЫ.

**Странные сотрудники: нанимайте мыслящих широко**

Хотя я никогда не встречался с Крейгом Вентером, мне рассказывали, что он немного не в себе. (Некоторые его коллеги говорят, что это еще мягко сказано.) Вентер был CEO Celera Genomics, компании, которая успешно расшифровала геном человека и при этом опередила значительно лучше финансирувавшийся Human Genome Project.

НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ



Однажды мне довелось выступать перед руководством большой фармацевтической компании. В какой-то момент я спросил их: «Думаете, Крейг Вентер стал бы у вас работать?» Есть еще более важный вопрос: Можете ли вы – особенно в тех самых «авторитетных» компаниях – привлечь к себе чудаков, подобных Вентеру?

Несколько лет назад в Лондоне на конференции по вопросам лидерства я стал свидетелем потрясающего диалога. Среди присутствующих был мой старый друг профессор бизнес-стратегии из Швеции, а также высшее руководство уважаемой крупной шведской высокотехнологичной компании (сегодня демонстрирующей признаки увядания). Возможно, один-два лишних бокала вина сделали свое дело. В какой-то момент мой друг профессор подошел к CEO этой «уважаемой» компании и сказал (я помню каждое слово): «В моей группе по бизнес-стратегии собрались 20 умнейших парней Швеции. Они говорят, что скорее умрут, чем станут работать у вас. Они не собираются «ждать своей очереди», пока им доверят что-нибудь интересное». В комнате было около 40 человек, и голос моего друга был едва различим. Тем не менее, в комнате воцарилась тишина, так что можно было слышать каждый шелест.

Дело вот в чем: **МОЙ ДРУГ СКАЗАЛ ЧТО-ТО (ОЧЕНЬ) ВАЖНОЕ.**

Почтенные компании отторгают энтузиастов. Что еще хуже, энтузиасты даже не рассматривают возможность работать в таких компаниях. Разумеется, крупные компании обладают преимуществом «неограниченных ресурсов» и «обширной сети дистрибуции». Но кому есть до этого дело, если 98,6% вашей юношеской энергии уходит на то, чтобы биться лбом о стену ... день за днем ... неделю за неделей ... месяц за месяцем ... год за годом?

Одним из моих хобби является история инноваций. Хотя я признаю этот вопрос весьма сложным, мне также кажется, в нем содержится очень простой урок:

## **Источником инноваций №1 являются выведенные из себя люди.**

Раздражение. Гнев. Вот источники серьезных инноваций. Которые, конечно, должны соседствовать с желанием взять власть в свои руки и рискнуть.

Вопрос: захочет ли Крейг Вентер работать у вас? Способны ли вы привлечь чудаков, оригиналов, наглецов? Готовы ли продолжать бегать трусцой, когда в вашей спокойной жизни появится ребенок?

### **УПРАВЛЯЯ ГНЕВОМ**

Уолт Дисней придумал Диснейленд, потому что (как говорят) он не знал, куда пойти с внуками поразвлечься. Минки Дрекслер основал Gap Kids, потому что не смог найти место, где можно было купить приличную одежду для его ребенка.

Фил Бачлер изобрел коляску-для-бега<sup>6</sup>, потому что хотел продолжать бег и после того, как у него появился сын. Вот что он рассказал: «Когда родился Тревис, я работал редактором ночной смены в местной газете. Был лишь один способ продолжать мои дневные пробежки – придумать, как брать Тревиса с собой. Сумки-люльки для переноса младенцев<sup>7</sup> не годились, поскольку в них его болтало по сторонам. Бывший велосипедист и механик, я вспомнил про первые велосипедные коляски и подумал, что было бы здорово возить ребенка за собой во время бега. Я достал детскую коляску, приварил трубу, прикрепил два колеса, крепление для третьего, и мы отправились в путь. Когда ему было 6 месяцев, мы совершили первый забег, поразив всех вокруг. «Великая идея» переросла в «Что, если?», и я сделал несколько образцов и разместил в Runner's World, так началась моя предпринимательская деятельность».

Возможно ли такое в большой компании? В вашем HR-отделе из 28 человек?

**ТУПЫЕ СОТРУДНИКИ = ТУПОЙ ВЫ.**

**КЛАССНЫЕ СОТРУДНИКИ = КЛАССНЫЙ ВЫ.**

Мера измерения: достаточно ли чудаков и оригиналов значится в вашем штатном расписании?



### **ЛАБОРАТОРНЫЕ АНАЛИЗЫ**

Мне вспоминается встреча с одним из лидеров фармацевтической отрасли. Эта женщина, глава гигантской лаборатории, поймала меня после одного из выступлений. «Когда я уходила с одного из недавних совещаний, – сказала она, – ко мне пристал вице-председатель Совета, который когда-то руководил исследованиями. Он спросил, есть ли у меня в лаборатории достаточное количество «придурков».

В фармацевтике в целом, и в создании лекарств в особенности, наступили «странные времена». А странные времена требуют ... странных людей.





### СТРАННОЕ, «ВЫХОДЯЩЕЕ ЗА РАМКИ»

Я считал свой тезис о «странности» совершенно оригинальным, пока не наткнулся на чудесную книгу Уэйна Беркана «Широкий угол зрения: одолейте конкуренцию, сосредоточившись на периферийных конкурентах, потерянных клиентах и нововыступающих сотрудниках»<sup>3</sup> Беркан утверждает, что в мире хаоса к спасению нас приведут люди и предприятия как раз того типа, который привыкли игнорировать или избегать большие корпорации.

«Корпоративное сознание, — пишет Беркан, — предсказуемо концентрируется вокруг основного направления. Вниманием почти полностью завладели лучшие клиенты, главные конкуренты и образцовые сотрудники.»

Эта глава, радостно признаюсь я, дополняет идеи Беркана.



### ПРЕДЛОЖЕНИЕ — У НИХ. СПРОС — У ВАС

«У стратегических отношений с поставщиками есть зловещая обратная сторона, — пишет Уэйн Беркан в «Широком угле зрения», — Стратегический поставщик, скорее всего, будет играть всего лишь роль зерна ла вашей организации. Второстепенным поставщикам, предлагающим новаторские бизнес-приемы, просьба не обращаться.»

## Странные поставщики: эй, большой ...уйди прочь

«Стратегические поставщики» были одной из главных забот управления последнего десятилетия. Идея: уменьшите количество поставщиков до небольшого числа «надежных» партнеров. Говорят, что это повышает эффективность. Обычно это так.

В чем же проблема? Проблема есть ... притом ОГРОМНАЯ. Стратегические поставщики имеют на вас особые виды. А именно: ВЫГЯНУТЬ ИЗ ВАС ВСЕ СОКИ!

Недавно я выступал перед ассоциацией производителей оборудования для определенной отрасли. Хорошая новость: они начали избавляться от догмы «стратегического поставщика». Крупные потребители решили упростить себе жизнь, приобретая все оборудование у одного-двух поставщиков. У БОЛЬШИХ ПОСТАВЩИКОВ ... которые в состоянии предложить ЭКОНОМИЮ НА МАСШТАБАХ. Проблема: в отрасли полно поставщиков малого и среднего размера, которые занимаются по-настоящему инновационными вещами. Поскольку малые и средние (САМЫЕ КЛАССНЫЕ) поставщики оказались вне поля зрения крупных компаний, они переключились на обслуживание мелких и средних потребителей. Получилось, что настоящие инновации стали возможны только в результате сотрудничества мелких и средних поставщиков с мелкими и средними потребителями! Прошло несколько лет, пока «большие потребители» осознали тот факт, что они, сами того не желая, оказались отрезанными от поставок инновационного оборудования. «Стратегический поставщик» стало почти неприличным словосочетанием.

Достаточно ли у вас ... странных поставщиков? (Посчитайте, пожалуйста.) Не слишком ли вы зависимы от небольшого числа высасывающих все соки крупных поставщиков?

ТУПЫЕ ПОСТАВЩИКИ = ТУПОЙ ВЫ.

КЛАССНЫЕ ПОСТАВЩИКИ = КЛАССНЫЙ ВЫ.

## Странные приобретения: купи компанию, храни «изменчивость»

Я хорошо известен как громогласный публичный враг гигантских приобретений. (См. Главу 2.) Спаривание динозавров, говорю я еще и еще раз, не идет в ногу со временем. Но мое отвращение к динозаврам еще не делает меня врагом приобретений как таковых. К примеру, одной из главных проблем больших фармацевтических компаний является безнадежно запутанный процесс создания новых лекарств, отчасти как ответ на безнадежно запутанный процесс государственного регулирования, а частично — на все более сложные исследовательские и административные процессы внутри самих компаний. Так или иначе, здравомыслящие компании инвестируют существенные средства в партнерство и иногда — в приобретение небольших инновационных компаний. (Только Pfizer участвует в 1000 подобных альянсов.) Мне кажется, это мудро.

Мудро ... но не так легко осуществимо. Ничто не происходит само собой. Большинство таких приобретений заканчивается тем, что гиганты быстро избавляются от лидеров приобретенных компаний, чего бы им это не стоило. От приобретения остается только оболочка. Cisco Systems (по крайней мере, когда дела шли в гору), Omnicom и несколько других вели себя по-другому — они создавали такую атмосферу, в которой лидеры приобретенных компаний получали доступ к широким рынкам, не теряя при этом того предпринимательского духа, ради которого их прежде всего и приобретали.

ТУПЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ = ТУПОЙ ВЫ.

КЛАССНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ = КЛАССНЫЙ ВЫ.

## Странные директора: выкиньте «Совет» из головы

Вы только посмотрите на это! Взгляните на фотографии членов совета директоров в годовом отчете. Старый. Старый. Старый. Уставший. Уставший. Уставший. Скучный. Скучный. Скучный. Не имеющие никакого отношения к рынку, на котором работает компания.



Совет директоров имеет значение. (Большое.) Поэтому ... введите в него посторонних чудаков! Спросите себя: включает ли ваш совет директоров в себя ...

- Как минимум 30% женщин?
- Как минимум одного испано-американца?
- Как минимум парочку афро-американцев?
- Двоих человек моложе 35?
- Иностранцев, отражающих мнение иностранных акционеров?

Я не ратую за «квотирование», в каком бы то ни было виде. Я ратую за совет, чей состав является отображением рынков компании (разнообразие!) и насущных технологий (молодость!).

ТУПОЙ СОВЕТ = ТУПАЯ КОМПАНИЯ.

КЛАССНЫЙ СОВЕТ = КЛАССНАЯ КОМПАНИЯ.

### Странные проекты: мера безумия

WOW-проекты. Странные проекты. В сущности, идея та же. Ваш отдел (PSF!) определяется его портфелем проектов. Так вот: *является ли этот портфель достаточно странным, как того требует время?* Я исследовал «идею портфеля» в Главе 17. Хочу продолжить ее здесь. Вся наша жизнь – *это портфель*. У вас есть Список 1 (люди) ... и Список 2 (проекты):

1. ДОСТАТОЧНО ЛИ ЧУДАКОВ В ВАШЕМ ОТДЕЛЕ ОБУЧЕНИЯ ИЗ 26 ПЕРСОН? (СПИСОК = ПОРТФЕЛЬ.)

2. ДОСТАТОЧНО ЛИ СТРАННЫХ ПРОЕКТОВ В ПОРТФЕЛЕ ВАШЕГО ОТДЕЛА? (ОТДЕЛ = ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ.)

Отделы (PSF) состоят из людей. Отделы (PSF) выполняют проекты.

Поэтому: измерьте (ЧЕРТ ПОБЕРИ!) степень странности... вашего отдела. Подробности: у вас 14 активных проектов. Четыре из них – главные. По шкале странности (1 = полирование гниющего яблока, 10 = сумасшедший.) Сколько из этих 14 получают 7 баллов и выше? Из этих четырех главных проектов – сколько получают 6 баллов и выше?

СКУЧНЫЕ ПРОЕКТЫ = СКУЧНЫЙ ОТДЕЛ.

КЛАССНЫЕ ПРОЕКТЫ = КЛАССНЫЙ ОТДЕЛ.

### Странные встречи: скажите мне, с кем вы обедаете...

С кем вы сегодня обедаете? С теми, с кем обычно? Или с кем-то новеньким?

Фред Смит, основатель и CEO FedEx, несколько лет назад вместе со мной участвовал в совещании по экономическому прогнозированию. Перед началом заседания мы обменялись несколькими фразами, и в какой-то момент он спросил меня с решимостью во взгляде: «Том, кто был самым интересным человеком из тех, кого ты встретил за последние 90 дней? Как я могу с ним связаться?» Это дословно то, что он сказал. Фред был коллекционером чудаков. Он стремился, чтобы его бизнес шел на несколько лет впереди, чем у его энергичных конкурентов. Для этого ему нужно было быть в постоянном контакте с людьми, которые бы опережали свое время.

Как этого добиться? ВСТРЕЧАТЬСЯ С НИМИ.

Критерий (еще раз): тщательно изучите ваши последние 10 деловых обедов. (Сверьтесь со своим расписанием. Не полагайтесь на память.) Сколько из этих обедов вы провели с новыми людьми, которые могли бы получить 8 или 10 баллов по шкале странности? (Конечно, странность не дается легко. «Комфорт» гораздо приятней. И гораздо ... БЕСПОЛЕЗНЕЙ.)

Мы живем в странные времена. Странные времена требуют странных компаньонов.

ТУПЫЕ ВСТРЕЧИ = ТУПОЙ ВЫ.

КЛАССНЫЕ ВСТРЕЧИ = КЛАССНЫЙ ВЫ.



### ДРАКА НА СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?

Профессор Джеффри Зоннефельд из Йельской школы бизнеса провел изучение советов директоров. Вывод: чудачки побеждают! Для высоко успешных компаний, исключает он, характерны «исключительно дискуссионные советы, которые рассматривают проявление несогласия как обязательство и ни один вопрос не оставляют без обсуждения».

“ ”

### КОНТРОЛЬ УБИВАЕТ

Голливудский продюсер раскрыл мне один из больших секретов кинобизнеса: «Большие проекты непременно содержат в себе семена посредственности. Сам их размер вызывает постоянное, доскональное изучение и постоянное «политическое» вмешательство. Подобный надзор убивает страсть к победе, приводит – почти наверняка – к избеганию всякого риска, потере самобытности и оригинальности, о которых шла речь в начале».



Примечания





### АЙ ДА САТТОН

Я люблю книгу Боба Саттона «Странные идеи, которые работают». Еще более меня радует то, что такая книга вообще существует, и что она была написана никем иным, как штатным профессором по организации производства и не где-нибудь, а в Стэнфордском университете. Неужели мы, наконец, достигли того момента, когда «странные идеи» уже не считаются столь «странными»?



### У НАС ЕСТЬ ЗАПАЛ

Джек Керуак в книге «В дороге»: «Для меня существуют только страстные люди, те, кто живут страстно, страстно говорят, не хотят, чтобы их спасали, жаждут всего и разом, те, кто никогда не зевают и не говорят банальностей, но горят, горят и горят, как фантастические желтые свечи, которые, взрываясь, рассыпаются звездами вокруг».

## Странные идеи: как достичь эффекта Саттона?

Книга Боба Саттона «Странные идеи, которые работают: 11,5 методов продвижения, управления и поддержания инноваций» – это несравненное изображение силы чудачества.

Ниже приводится краткое содержание его 11+ методов:

1. Нанимайте тех, кто плохо обучаем (организационному кодексу).
2. Нанимайте тех, с кем чувствуете себя неуютно, и кто вам не нравится.
3. Нанимайте тех, в ком вы (возможно) не нуждаетесь.
4. Используйте интервью с кандидатами для поиска новых идей (а не для отбора).
5. Найдите счастливых людей и заставьте их драться.
6. Награждайте успех и неудачи, наказывайте за бездействие.
7. Примите решение сделать что-то, обреченное на неудачу, затем убедите себя

и всех вокруг, что успех очевиден.

8. Подумайте о чем-нибудь смешном и непрактичном, а затем сделайте это.

9. Избегайте, отвергайте клиентов, критиков и всех прочих, кто ведет речь только о деньгах.

10. Не пытайтесь научиться чему-либо у людей, которые уже решили проблемы, с которыми вы сталкиваетесь сегодня.

11. Забудьте прошлое, в особенности свои прошлые успехи.

ТУПЫЕ МЕТОДЫ = ТУПОЙ ВЫ.

КЛАССНЫЕ МЕТОДЫ = КЛАССНЫЙ ВЫ.

## Отмирание «планирования»

Эти 11,5 странных методов, мне кажется, могут быть сведены к одному:

Увольте плановиков. Наймите сумасбродов.

Нам не нужны подробные планы! У нас нет времени на планирование! НАМ ТРЕБУЕТСЯ ДЕЙСТВИЕ! НАМ НУЖНЫ НОВЫЕ ГЕРОИ!

Герои ... они же чудачки ... они же образцы для подражания ... они же люди, у которых есть силы протестовать и бороться против избитых истин.

Вспомним моего друга Боба Стоуна, проделавшего трудный путь переосмысления деятельности правительства. Никаких «планов». «Процессов». Взамен: войско новых образцов для подражания, изгнанных из джунглей и представленных современникам в качестве носителей новой культуры.

Это «странные времена». Поэтому мы должны мыслить странностями.

Еще раз: инновации – это просто.

ТУПЫЕ ПОМОЩНИКИ = ТУПОЙ ВЫ

КЛАССНЫЕ ПОМОЩНИКИ = КЛАССНЫЙ ВЫ.

### ОТ «ХОРОШЕГО» К ... БЕЗУМНОМУ

Хайджиме Митаран, CEO Sapot: «Мы должны делать что-то, только если люди говорят: «Это безумие». Если люди говорят: «Это хорошо», значит, кто-то другой уже делает это.

Это секрет обновления. Подумайте об этом. Взвесьте. Обсудите. Забудьте об этом. Потом вернитесь снова. Еще раз: это секрет инновационной, полной сил, самообновляющейся жизни.

## Корабль дураков: грубая сила и отважные сумасброды

Настоящие инновации невозможны без ... УСИЛИЯ. Чтобы заставить себя общаться с теми, кто способен утянуть вас в направлении, которое существенно отличается от вашей обычной дороги.

Крайним примером такого подхода был Эрнандо Кортес. Как гласит история, Кортес высадился на берег со своим отрядом в Веракрузе, Мексика. Оттуда они отправились в глубь материка. Они столкнулись с болезнями, невыносимыми условиями жизни и ре-

шительными врагами. Из опасения, что солдаты могут потерять решимость двигаться дальше, Кортес прибег к грубому и изумительно простому решению: СЖЕЧЬ КОРАБЛИ.

Вот что я называю смелой стратегией.

Вопрос: СОЖГЛИ ЛИ ВЫ СВОИ КОРАБЛИ? ОТКАЗАЛИСЬ ЛИ ВЫ ОТ ВСЕГО ТОГО, НА ЧЕМ ПРЕЖДЕ СТРОИЛИСЬ ВАШИ УСПЕХИ?

В практическом смысле «сжечь корабли» означает ... вычистить ваш портфель от вчерашних успехов. Есть компании – даже большие компании – которые делают это:

- HP продала несколько подразделений, с которых началась ее деятельность.
- 3M продала несколько подразделений, с которых началась ее деятельность.
- Cognition продала ряд подразделений, с которых началась ее деятельность.
- Nokia продала, в буквальном смысле, все подразделения, с которых началась ее деятельность (например лесные угодья).
- Perkin Elmer продала все – включая название – и ударилась в биотехнологии под новым именем PE Biosystems. (В своем новом обличье они привлекли ... Крейга Вентера ... и расшифровали геном человека.)

Как вы можете довести себя до решения «сжечь корабли»? Очень просто:

ИЩИТЕ ЧУДАКОВ!

НАНИМАЙТЕ ИХ!

ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К НИМ!

ДОВЕРЬТЕСЬ ИМ!

СДЕЛАЙТЕ ИХ СВОИМИ ПАРТНЕРАМИ!

ПОЗВОЛЬТЕ ИМ ПОМОЧЬ ВАМ СОВЕРШИТЬ РЕВОЛЮЦИЮ!

ЧТО И ТРЕБОВАЛОСЬ ДОКАЗАТЬ.

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ


<i>Быть первыми в стаде</i>	Сойти с проторенной дороги
<i>Добиться быстрого роста</i>	Добиться понимания
<i>«Размер нас спасет»</i>	«Размер – плохая защита»
<i>Продажи: «обычные подозреваемые»</i>	Продажи: необычные перспективы
<i>Максимизация дохода за счет нескольких крупных потребителей</i>	Максимизация инноваций за счет небольших «странных» потребителей
<i>Сравнение с лидерами отрасли</i>	Сравнение с лучшими в мире
<i>Стратегические поставщики</i>	Маргинальные поставщики
<i>Покладистые сотрудники</i>	Непослушные сотрудники
<i>Нанимайте за хороший диплом</i>	Нанимайте за необычные способности
<i>Пассивный совет директоров</i>	Нахальный совет директоров
<i>Поглощения: наращиваем массу</i>	Поглощения: покупаем инновации
<i>Партнеры, стремящиеся к безопасности</i>	Партнеры, готовые к риску
<i>Надежная игра: «игрок на каждой базе»</i>	Смелая игра: «сжечь все корабли»



### ! СМЕНА КАРАУЛА

В научном мире есть расхожая поговорка: «Если вы хотите, чтобы произошла смена парадигмы, недостаточно, чтобы все старые профессора ушли на пенсию. Они должны умереть»  
Несколько грубовато, на мой взгляд. Тем не менее, Я ВЕРЮ В ЭТО.





**24.** В поисках превосходства:  
отчет за три поколения

## ! Цветные правила...

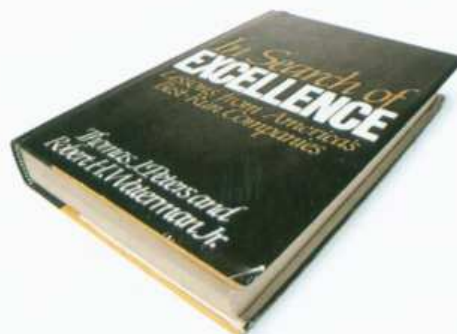
- Отсутствие предрасположенности к действию остается крупнейшей проблемой больших организаций. Они просто слишком много думают. Слишком много планируют. Слишком много совещаются. И слишком немного достигают.
- Мы живем в эпоху постоянной и ускоряющейся скоротечности. «Постоянство» умерло.
- «Пожизненная занятость» звучит для меня как «пожизненное заключение», с чего бы это? Все «базовые принципы», включая те, что нашли отражение в книге «В поисках превосходства», брошены на произвол судьбы. Мы вынуждены играть с листа. Нам приходится все делать на ходу.

## ! ТИРАДА Мы не готовы...

Мы предполагаем, что превосходная работа предприятия есть то, что мы можем определить, проанализировать и запланировать, а затем поддерживать до бесконечности. При каждом повороте колеса бизнеса мы воображаем, что теперь-то понимаем ту единственную непреходящую истину, с помощью которой можно отличить хорошую идею от плохой, победную стратегию от проигрышной. Фактически, мы до сих пор работаем, наивно полагая, что ключом к победе является ... правильная стратегия. Но нам пора понять, что совершенство – это не та вещь, которую можно «предвидеть». Мы достигаем его прямо по ходу дела. Затем уничтожаем результаты и начинаем все заново. Проще говоря: совершенство преходяще, а поиск его бесконечен.

## ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

Молодого человека, нет, это девушка, которая сгорает от нетерпения узнать, как это все работает в мире предприятий. Точь в точь, как я в McKinsey 20 лет назад, она энергично берется за дело. Она начинает там, где закончил (фактически только начал) я, принявшись искать ответ на вопрос о «поиске превосходства, образца 2022 года». Что произойдет, когда микрочипы по-настоящему начнут прибираться к рукам власть и отбирать у нас работу? Как нам удастся продолжать «заниматься своим делом», если одна за другой формы этого «дела» теряют актуальность? Она публикует книгу, где описывает и анализирует людей и организации, которые ищут новое определение превосходства для новой эпохи. Она предлагает идеи и решения, которые я едва ли могу себе сегодня представить.





### Я ПРЕДСТАВЛЯЮ

Я представляю Рип Ван Винкля, уснувшего в 1962 году, проснувшегося в 2002 году. Когда он заснул: у власти был Джордж Бэбит. Торжествовала определенность. Работа была пожизненной. Ozzie & Harriet давали ощущение комфорта. Войны шли между толстыми бегемотами. Когда он проснулся: На троне воцарилась скорость. Определенность почил в бозе. Скоростные дороги стали единственным типом дорог. В мире правит молодежь. Миллионные армии превратились в АРМИИ ОДИНОЧЕК.

### В поисках... призвания

Я точно знаю, как и когда приобрел свой интерес к управлению. 1966 год. Дананг, Вьетнам. Мне 24 года и я командир саперного подразделения морской пехоты в составе знаменитых «Морских пчел». Служил хорошо. Остался на второй срок. В свой черед был переведен с повышением на штабную должность в Пентагон.

Короче, я видел много менеджмента своими глазами и (в буквальном смысле) под огнем. В изрядной степени мне и самому довелось «управлять». И ... меня это не испугало, скорее воодушевило. Я приобрел глубокий интерес к деятельности организаций. Почему, недоумевал я, одни из них работают хорошо, а другие – в тех же обстоятельствах и с примерно теми же людьми – вовсе не так успешны?

Я поехал на запад. Получил MBA в Стэнфорде. В 1973 году я работал в Белом доме ... занимаясь вопросами борьбы с наркотиками. Когда мой босс (Ричард Никсон) потерял свое место, я вернулся на запад. В Сан-Франциско и McKinsey & Co. Параллельно я получил докторскую степень по организационному поведению в Стэнфордской школе бизнеса. Затем на горизонте возник «небольшой» проект, поддержанный большими боссами в Нью-Йорке, которому суждено было изменить мою жизнь.

### В поисках... «эффективности»

В McKinsey в те годы в моде была стратегия. Главная идея: напишите правильный план и прибыль обеспечена. Похожая идея господствовала в Boston Consulting Group, как равно и в любой другой консультационной компании.

Однако новый шеф McKinsey Рон Даниэль подозревал, что правильной «стратегии» недостаточно. Так что, на пороге 1977 года он попросил меня, новоиспеченного доктора, «обратить внимание на вопросы организационной эффективности». Что я и сделал, постепенно превратив поиск «эффективности» в ... поиск «превосходства».

Я много ездил. Общался с экспертами по всему миру. Швеция, Норвегия, Англия, Германия, США. Я был поражен тем, что узнал. Поскольку практически все из того, что я узнал, противоречило распространенной тогда истине. Мой вывод: победителей отличает вовсе не наличие блестящего стратегического плана. Их отличает ... то, как их компания организует и мотивирует людей. Для 1976 года это была странная и дикая идея.

Коллеги и мой непосредственный начальник Боб Уотермен, купились на эту идею, и стали, вместе со мной, яркими поклонниками «превосходства». Совместно мы исследовали «совершенные компании», те немногие американские компании, что преуспевали, несмотря на ожесточенную конкуренцию. С 1977 по 1982 год мы встречались с людьми из этих компаний, спрашивали их о том, что работает, а что – нет, затем представили наши результаты в McKinsey. Затем мы сели и написали «В поисках превосходства». А затем ...

Здесь мы немного забегаем вперед. Давайте ненадолго отвлечемся от истории личной жизни и обратимся к ... Истории.

### 1950. Неограниченное превосходство

Можно утверждать, что Вторую мировую войну выиграл американский менеджмент. Потери несли не американцы. Русские. Черчилль произнес больше страстных речей. Не Рузвельт. Но военная машина США сделала победу союзников возможной. Мы произвели больше пушек, чем плохие парни. Больше самолетов. Танков. Грузовиков. Десантных кораблей. Мы победили их своей ... промышленной мощью. И, честно говоря, это принесло нам больше пользы, чем славный дух и отвага вооруженных винтовками фермеров из Айовы. (Заслуги, которых мы не станем преуменьшать.).

После Второй мировой промышленная машина вернулась на гражданские рельсы ... и воцарилась в мире. В начале 1950-х мы производили почти половину мирового ВВП. Наши компании были непобедимы. Значит, были непобедимы и методы управления.

Американское управление: альфа и омега экономического превосходства, версия 1950. Постепенно в могучей конструкции появились трещины. Например: Спутник, 1957 год. Русские раньше влетели в космос. Это вызвало национальный кризис. И привело к неверному выводу: централизованное планирование (по-советски) – это круто.

На сцену выходят *Sovietus Americanus*. Наступила ... эпоха централизованного планирования! ... эпоха механистических организаций! ... эпоха технократов!

## 1980. Потерянное превосходство

Все больше трещин появлялось в структуре американской бизнес-гегемонии. Крупнейшая трещина: японцы привели в порядок свой дом за считанные годы после Второй мировой, и с невероятным рвением восстановили национальную экономику. 1960-е сменялись 1970-ми, и японская промышленность начала удивлять своего американского конкурента. Сначала в судостроении. Затем в производстве стали. В автомобилестроении. Полупроводниках.

К 1980 году Америку поразил кризис. Безработица стала выражаться двузначными числами впервые со времен великой депрессии. Инфляция перевалила за отметку в 10%. Процентные ставки выросли до 20%. Вот так непобедимость! Очнувшись, американцы быстро взяли за ум. На этот раз мы решили, что правильным методом управления является ... Японский метод. В 1980 году, если вы этого не понимали, значит, вы вообще ничего не понимали.

Критики американского бизнеса появились даже в *Harvard Business School*. Два ее ведущих профессора в области производства Билл Абернати и Боб Хайес написали для *Harvard Business Review* статью под названием «Наш способ управления экономическим спадом». В ней утверждалось, что лидеры американского бизнеса одержимы цифрами. Они утратили понимание сущности предприятия: людей, качества, потребителей. Это произвело эффект разорвавшейся бомбы, и прозвучало, как казалось многим, как отходная молитва по превосходству американского стиля управления.

Следующий выстрел суждено было сделать нам с Бобом Уотерменом.

## 1982. Возвращенное превосходство?

Когда мы с Бобом писали «В поисках превосходства», «стрельба» не входила в наши намерения. Мы (и я, в частности) просто были вне себя. Мантрой американского бизнеса долго было: «План – это все». Я же считал что «План» – это (в основном) чушь собачья.

Так или иначе, книга попала в цель. Время ее появления, хотя и совершенно случайно (как часто бывает), оказалось исключительно удачным. Вопреки всем разговорам об американском «спаде», мы показали, что не все американские бизнесмены были идиотами. Мы открыли острова надежды ... и сделали это очень вовремя. Книга разошлась в огромном количестве. (Что не удивило разве что наших мам!) И весь мир – мир управления, по крайней мере – слегка содрогнулся.

Тем временем, скорость экономических перемен продолжала оставаться как минимум столь же высокой, какой была между 1960-ми (когда я только начинал) и 1980-ми (когда началось формирование моей репутации как гуру управления.)

Несколько компаний, из тех, о которых шла речь в книге, резко пошли вниз. Очень быстро. Всего через 3 года после появления книги *Business Week* опубликовал издательскую статью (названную «Ой!»), отчитавшую нас за то, что трех из наших «звездных» компаний, а именно Hewlett-Packard, Digital Equipment и Disney «отчитал» рынок.

Да, некоторая часть из первоначального списка «Золотые 43 лучшие компании» работала значительно ниже уровня «превосходства». Все же, по моим оценкам, примерно 30 из них работали весьма сносно, особенно если учесть присущую им неповоротливость, связанную с размером, и то, сколько всего произошло после 1982 года.



## НЕ ТАК ПРОСТО, КАК КАЖЕТСЯ

В конце концов, как свидетельствуют результаты тщательного исследования, опубликованные в 2002 году на *Forbes.com*, компании из нашего списка функционируют удивительно неплохо:

«Один примечательный факт не подлежит сомнению: компании из приведенного в книге списка с течением времени продолжают оставаться успешными... За 5, 10 и 20 лет индекс Превосходства – то есть невзвешенные результаты 32 компаний из списка Питерса и Уотермена – оказался существенно выше, чем Dow Jones Industrial Average или более широкий S&P500... Если бы 20 лет назад вы вложили в эти компании \$10,000, то сегодня этот пакет стоил бы \$140,050. Те же вложения в индекс Dow сегодня стоили бы всего \$85,500... Может показаться, что выбрать такие компании довольно легко. Но лишь немногим управляющим инвестиционных фондов это удастся, несмотря на то, что в этом собственно и состоит их работа, и они вольны в любой момент внести изменения в портфель инвестиций.»

### АНАЛИЗИРУЙ ЭТО!

Позвольте мне подчеркнуть еще раз: я ни от чего не отрекаюсь. В сущности, мы пытались управлять крупнейшими предприятиями, не выходя из кабинета. Нам был нужен анализ. (Очень.) Нам были нужны измерения. (Очень.) Нам было необходимо понимать значение чисел. (Очень.) Но ... как все правильные вещи ... «анализ» и «абстракции» заслонили от нас реальный мир живущих, дышащих, переживающих и недовольных потребителей.

## Восемь основ: шкала превосходства

Более того, хотя, позиции некоторых из наших превосходных компаний пошатнулись, сами большие идеи подтвердили свою непреходящую ценность. Фактически, некоторые из этих идей (классные люди, классные покупатели) вошли в стандартный бизнес-словарь. Сущность книги составили 8 «основных положений», как мы их называли. Хотя некоторые из них требуют серьезной ревизии, все они могут служить точками отсчета в поисках мандата для нашего века разрушений.

Ниже я предлагаю обзор этих 8 положений с точки зрения трех поколений. Взяв за отправную точку год 1982 (год выхода книги) я отправлюсь на 20 лет вперед и 20 лет назад, представив серию снимков того, что определялось как «превосходное» управление в 1962, 1982 и 2002 годах. Также, чтобы показать вам, что я отчаянно храбр, попробую в нескольких словах (не более) предположить, что нас ожидает в 2022 году.

### 1. Предрасположенность к действию

#### 1962. Склонность к планированию

В первые десятилетия прошлого века менеджмент представлял из себя не более чем «управление по наитию.» Затем наступила Вторая мировая. Роберт Макнамара ушел из Гарварда, где был профессором бухучета, и ушел служить в ВВС, где он вместо подсчета денег компаний, стал считать самолеты. (Я не шучу, ВВС не знали, сколько у них самолетов.) Наши предприятия, частные и акционерные, выросли в размерах, в то время как их системы все еще были неразвиты. Макнамара считал самолеты. Мы победили в войне. Макнамара ушел в Ford и занялся подсчетом автомобилей. И мы завоевали «мир».

Таким образом, со временем, мы стали поклоняться «...плану». Управление бизнесом превратилось в площадку для игры в абстракции. Власть захватили цифры и их анализ. Каждый мнил себя «стратегом». Пытаясь продумать путь к успеху. Стремясь справиться с конкуренцией усилием мысли. Забудьте про чернорабочих. Забудьте о сборщиках на конвейере. Выигрывает лучший план! Я преувеличиваю, но не намного.

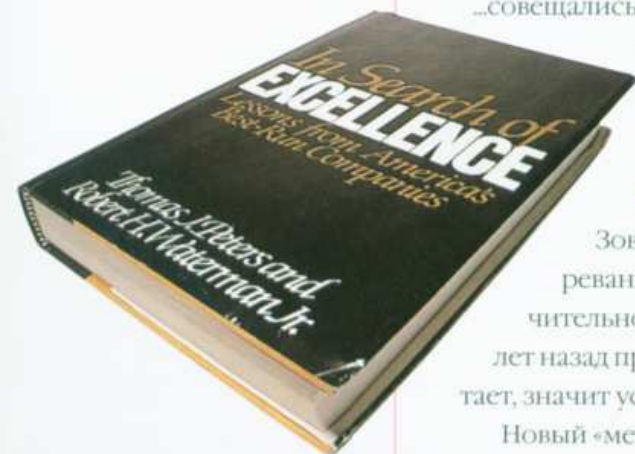
#### 1982. Склонность к действию

Мы с Бобом верили в планирование. Мы оба были инженерами и консультантами McKinsey. Мы воспитаны на анализе. Но мы также понимали его ограниченность. Мы много ездили. Встречались с людьми из 3M и Hewlett-Packard. И обнаружили ... что они не сидели на месте. Не сидели в своих офисах под охраной секретарш и референтов. Они путешествовали по своим компаниям ... и когда им попадались линейные сотрудники, обладающие новыми странными идеями, они говорили им престраннейшие вещи. Как то: «пробуйте это»<sup>1</sup>. Этого мы не ожидали. Мы увидели руководителей, которые не просто все время ... думали, думали, думали ... и не просто все время ... совещались, ...совещались и совещались. Напротив, когда возникала идея, они стремились ее реализовать. Между тем, отсутствие склонности к действию остается главной проблемой больших организаций. Они просто слишком много совещаются и мало достигают. И меняются слишком медленно.

#### 2002. Склонность к безумию

Зовите это «жизнью со скоростью Интернета», «эпохой мгновенного устаревания.» Зовите как угодно, но бизнес сегодня функционирует с умопомрачительной скоростью. Ни минуты покоя ... даже для самых удачливых. Как много лет назад пророчески выразился теоретик СМИ Маршалл МакЛюэн: «Если это работает, значит устарело.»

Новый «метаболизм» бизнеса начал беспокоить меня лет десять назад. В книге «Ме-



неджмент освобождения»<sup>2</sup> (1992) я предсказал рассвет эпохи моды. Сегодня, как никогда, судьбой компьютерных компаний, финансовых компаний ... а равно и производителей автомобилей и губной помады управляет изменчивость.

Обвал dot.com'ов не должен вводить вас в заблуждение. «Скорость Dell», «скорость Wal-Mart», «удовлетворенность Amazon» представляют собой совершенно новое явление. Пришедшее всерьез и надолго. Которое потребует ни больше, ни меньше ... а полной перестройки предприятия (со всеми его поставщиками и потребителями).

## 2022. Склонность... черт его знает к чему

Все выходит из-под контроля. Компьютерные эксперты настаивают, что скорость изменений быстро стремится к бесконечности. Компьютеры и компьютерные сети станут мыслить сами по себе, и грань человек-машина станет очень и очень неясной.

Роль человека? НЕ ЯСНА.

## 2. Ближе к потребителю

### 1962. Изучаем потребителя

«Аналитическая парадигма» утвердилась во власти с удивительным проворством. Классический тому пример – «маркетинг».

До периода индустриализации и развития массового спроса связь между предприятиями и потребителями была исключительно тесной. Ткачам, кузнецам, владельцам пивов и публичных домов по всей вероятности не нужно было объяснять необходимость «ублажать» их клиентов.

Но эта эра прошла. И появился «маркетинг». Следом за ним появились «маркетинговые исследования». Это была модная идея, нужная идея, идея стоимостью во многие миллиарды долларов. Перестать управлять «по наитию»? Не вопрос.

Затем случилась смешная вещь. Изначальная ориентация на анализ превратилась ... в «склонность к абстракции» ... и в «склонность к бездействию». (Думай, но ничего не делай.) Клиенты? («Что еще за клиенты?»), Данные – все, живые люди – ничто.

### 1982. Близко к потребителю

Мы с Бобом изучали IBM. Мы изучали дилерскую компанию Карла Сьюэлла. И нашли то, что другие назвали бы «связь с потребителем». Мы назвали это «близостью к потребителям». Есть масса возможностей для пресловутых маркетинговых абстракций! Вы намного лучше знаете вашу рыночную статистику наверняка!

И в то же время, там есть место для ... человека ... то бишь дышащего и истекающего кровью потребителя. А первое место отводится сервису, который, фактически, является главным фактором лояльности и повторных покупок.

### 2002. Одно целое с потребителем

Я знаю, что фраза «станьте одним целым с потребителем» звучит весьма жаргонно. Дело в том, что она абсолютно ... верна.

Идея «близости с потребителем» была верна в 1982 году. Принципы «маркетингового анализа», разработанные Тедом Левиттом, Филом Котлером и их коллегами из Harvard и Northwestern, были верны в 1962-м.

Но, сегодня, благодаря магии Интернета и передовых телекоммуникаций можно иметь и то, и другое одновременно. Я уже упоминал об этом во время нашего разговора о «решениях». Одна за другой компании идут этим путем – от Omnicom («интегрированные маркетинговые услуги») до UPS («интегрированное управление логистикой»), Otis («интегрированные строительные системы») и Farmers Group (финансовый сервис как



### КЛЯТВА ВЕРНОСТИ

*Все сорок лет моей преподавательской карьеры я свято верил только в одно: Побеждают те, кто ... делают что-то (быстро) ... оценивают результаты ... вносят коррективы (быстро) ... а затем пробуют что-то другое (быстро). Без лишнего крика и суеты.*

*В статье для Business Week (июль 1978 года), заложившей основы для «В поисках превосходства», я назвал этот подход так: «Сделай. Отладь. Попробуй.», что позднее превратилось в «предрасположенность к действию».*

*Склонность к действию. За это я готов отдать жизнь. И с радостью.*



## Грань человек-машина станет очень и очень расплывчатой.

реализация мечтаний потребителей). (Жаргон это или нет, идея эта столь же действенна, сколь проста: *Отвлекитесь от «товаров». Отвлекитесь от «услуг». Станьте одним целым с клиентом.*

Как только компании типа Dell или Amazon продемонстрировали нам свои возможности, мы ожидаем того же самого от всех других.



### ОДИН НА ОДИН = ОБЩАЯ ПОБЕДА

Есть два автора, которые нашли слова, объясняющие суть того, к чему может (неизбежно) привести сочетание умного маркетинга, умного потребителя и новых технологий. Дон Пепперс и Марта Роджерс называют это (что отражено в названии их книги) «Эпохой маркетинга один-на-один»<sup>3</sup>.

Прелестно.



### ДЕННИС ПРЕДСТАВЛЯЕТ УГРОЗУ

Увы, мы не устаем восторгаться теми, кто стремится соединиться с большой мечтой. Вскоре после принятия власти из рук Джене Уэлча в 2002 году, Джефф Иммельт дал интервью для *Business Week*. В ответ на вопрос, к деятельности каких компаний он относится с уважением, Иммельт назвал в качестве фаворитов Тусо Денниса Козловски и Vivendi Жана-Мари Мессье. Сочувствую, Джефф.<sup>4</sup>

## 2022. Неотделимые от клиента

Мне кажется, что Dell Computer предчувствует будущее. В том его виде, когда каждый участник всей цепи спроса и предложения тесно связан со всеми остальными, образуя автоматически управляемую, постоянно видоизменяющуюся сеть Интернет-коммуникаций.

Порой мы весьма легкомысленно отбрасываем слова «симбиоз» и «синергия». Но это именно то, что делают возможным новые технологии, причем в таком виде, который трудно себе представить. (Если только вы не Майкл Делл или Рэй Курцвейл.) Но мы знаем, что масштаб и размах компьютерного «разума» будут ставить в тупик. Я не удивлюсь, если к 2022 году слова «потребитель» и «поставщик» выйдут из употребления. А может быть и к 2012-му.

## 3. Автономия и предпринимательство

### 1962. Образование конгломератов и «менеджмент»

1960-е были отмечены пришествием ... «предельного восхваления и почтения к величине». А именно, ВСЕМОГУЩИМ КОНГЛОМЕРАТАМ. Все под одну крышу! Почему нет? Просто примените те самые патентованные американские принципы управления и — voila — все будет в порядке. (Может к 1982 году будет существовать всего лишь единственный гипер-мега-конгломерат?)

«Большая идея» была в том, что «хороший менеджер» может управлять чем угодно. Чтобы управлять здравоохранением, не обязательно разбираться в здравоохранении. Для управления лесным хозяйством — знать лесное хозяйство. Классическим примером такой модели был Харольд Женин, верховный владыка ПТТ. Компания владела лесными угодьями и телефонными компаниями, гостиницами, хлебопекарнями и страховыми компаниями. И многим еще. Женин, на свой взгляд и взгляд своих приверженцев был достаточно талантлив, чтобы ... управлять всем этим. Пока это не развалилось.

Движение в поддержку конгломерации стало ... верхом надменности. То есть той точкой перед самым появлением японцев и немцев, которые преподали нам некоторые неприятные уроки истинного представления о товарах и их качестве.

## 1982. Автономия и предпринимательство

Я влюбился в три из 43 изученных в нашей книге компаний: 3M, Johnson & Johnson и Hewlett-Packard. Результаты их деятельности изумительны. Одна из (больших) причин этого следующая: Их фактически религиозная одержимость развитием предпринимательства в рамках высоко децентрализованной структуры.

Каждое подразделение 3M было маленькой компанией... зачастую диктовавшей корпоративной штаб-квартире, чем и когда заниматься. Подразделение Johnson & Johnson – маленькой компанией... гордившейся тем, что отчитывала этих корпоративных лакеев. Подразделение Hewlett-Packard – маленькой компанией, ... не признававшей сам факт существования штаб-квартиры. (В то время она и правда едва ли существовала.) Эти три компании и несколько других, доказали, что внутри большой компании могут существовать энергичные небольшие подразделения.

HP и 3M со временем столкнулись с проблемами. (HP превратилась в совершенно иную компанию, значительно более централизованную, нежели в 1982 году.) Но я не утратил ни частицы своей страсти к маленьким-внутри-большим, хотя теперь я гораздо лучше понимаю сложности, связанные с поддержанием такой структуры.

## 2002. Аутсорсинг и управление сетями

Вспомним Форреста Гампа: «Если можешь, не владей ничем. Даже ботинки – и те возьми напрокат». Пророческие слова. Новая модель: аутсорсинг, аутсорсинг и еще раз аутсорсинг...

Отдайте ИТ на попечение EDS.

HR на попечение Forum.

Предоставьте управление зданиями Accenture.

Пусть небольшие независимые компании занимаются исследованиями. И т.д.

Старая мантра: не владея этим, вы не могли это контролировать. Сегодня это стремление к вертикальной интеграции выглядит безумием. Зачем лишать себя возможности работать с лучшими в мире партнерами? Почему, при появлении новых возможностей не менять партнеров? (Новая мантра: владея чем-то, вы, скорее всего, завалите все дело.) Нашей задачей №1 становится: создать, управлять, разрушать и ре-представлять всю стоимостную сеть.

В действительности модель «предпринимательства и автономии» несколько устарела. В наши безумные времена, сама идея стабильной и долгосрочной структуры компании становится ловушкой. Возможно, более удачной моделью является такая: Компания выходит на сцену, изменяет мир, проводит пару лет (или пару десятилетий) на вершине, после чего исчезает. Даже те анти-застойные инструменты, очаровавшие меня в 3M, J&J и HP (небольшие «независимые» подразделения и т.п.) едва ли смогут успешно противостоять мощи ... Следующего Поколения Конкурентов. Следствие: Нам необходимо разработать принципиально новые способы «организации», «контроля» и «поддержания устойчивости».

## 2022. Скоротечность и еще раз скоротечность

Постоянство (допущение 1962 и даже 1982 годов) сменяется скоротечностью (характерной уже для 2002 года). На смену которой приходит все большая скоротечность.

В прежние времена периоды предпринимательского запала чередовались с периодами консолидации. Эти волны длились по 30 и 40 лет. Но технология идет семимильными шагами. Финансовый рынок продолжает вкладывать средства в новые идеи. Это... эпоха непрерывной и ускоряющейся скоротечности. Новые идеи следуют одна за другой – с безумной страстью, полнейшим отрицанием и неуважением к сегодняшним генерациям, и с беспрецедентной скоростью. «Постоянства» больше не существует.



### ВЫДАЮЩИЕСЯ ПАРТНЕРЫ

В свое время я уделял пристальное внимание MCI. В те годы это была небольшая компания, отважно наступающая на пятки AT&T. MCI ничего не производила. Многие наблюдатели считали это серьезным недостатком в сражении против владельца Western Electric и Bell Labs.

Но один из руководителей MCI сказал мне, что отсутствие производственных мощностей было наиболее сильным преимуществом компании. MCI, сказал он, сознательно развивает «ключевую компетенцию» по созданию и управлению тем, что мы сейчас называем «стратегические альянсы».

Таким образом, компания имеет возможность выбирать среди первоклассных глобальных партнеров, включая многих, которые исподволь изменяют лицо телекоммуникационной отрасли.



#### ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

Не знаю почему, но «пожизненная занятость» звучит для меня как «пожизненное заключение»? (Я что, ненормальный?) (Не отвечайте.)

## 4. Производительность силами людей

### 1962. Работники как сменные детали

Сто лет назад предприятие было неорганизовано. Абсолютно неорганизовано. Так было нужно. Фредерик Уинслоу Тейлор организовал его. Питер Дракер организовал его еще больше. К 1962 году люди типа Роберта Макнамары привели в порядок практически все. Я ни в коей мере не отрицаю важность «процесса организации».

С другой стороны: Предприятия стали настолько ДЬЯВОЛЬСКИ ОРГАНИЗОВАННЫМИ ... что целенаправленно выбили разум и страсть из своих сотрудников.

Прежде работник был самодостаточен. Самодостаточный кузнец, фермер или печатник. Затем, когда мы пошли работать в *Bettebem Steel* (или что-то в этом роде), нам пришлось оставлять свои мозги у входа. Теперь мы могли быть «интересными людьми» до 9 утра и после 5 вечера. А между 9 утра и 5 вечера мы были сменными деталями. Деталими машины.

Такой контраст был характерен не только для «голубых воротничков» у мартена в *Beth Steel* или авто-конвейере ... но и для «белых воротничков», сидящих в высоких, выше, и выше-не-бывает-небоскребах. Парни в галстуках и с портфелями парковали свое воображение у входа и оформляли бумаги беловоротничковых тейлористов.

### 1982. Производительность силами людей

Боб Уотермен и я подсмотрели эту идею у Рена Макферсона. Ставший позднее членом Зала славы *Fortune*, в то время он был главой Dana, почтенной автомобилестроительной компании. Там он произвел преобразования, нет – революцию. Он сказал: работники имеют мозги! У них есть идеи! Рену удалось создать выдающуюся компанию в самой безжалостной из отраслей. Мы просто сидели и слушали его, и записывали его мысли на бумагу. (Мы преклонялись перед ним.)

Мы с Бобом не использовали выражение «наделять полномочиями». (Оно появилось чуть позже. И быстро стало избитым.) Вместо этого, мы пошли за Макферсоном и заявили следующее: У РАБОТНИКОВ ЕСТЬ МОЗГИ! У НИХ ЕСТЬ ИДЕИ! Мы были еще далеки от сегодняшнего мира. Но были далеки и от традиционной мудрости 1962 года.

### 2002. Сотрудники как ... Таланты!

Многое произошло с 1982 года. Работа на всю жизнь? *Забудьте.* Идем «назад в будущее», возвращаясь к тем дням, когда правили самодостаточные «независимые подрядчики».

## Можете звать это «эрой мгновенного устаревания».

Мы с вами ... хозяева своей судьбы. (Опять.) Руководитель компании АО «Я». Конечно, АО «Я» может заключить временное соглашение с GE или Fidelity. Но она остается АО «Я», и не ждет, что большая компания будет 40 лет заботиться о ее главе/мне.

Во времена Генри Форда идея была в том, чтобы втиснуть людей в рамки определенной работы. Лишить индивидуальности. Исключить малейшие отклонения от стандарта. Сегодня идея в том, чтобы ... победить в великой битве за талант. Почти вся экономическая стоимость является производной накопленного интеллектуального капитала. Творчества. Энтузиазма. Индивидуальности. И, нестандартного поведения.

### 2022. Производительность без людей

Человек и компьютер сольются воедино. В 2002 году рутинный труд начинает исчезать, а к 2022 году исчезнет совсем. Смелое предсказание на 2022 год: Компьютеры станут такими же умными, как мы. Они будут учиться быстрее. Они будут проявлять изобретательность в «человеческом» понимании этого слова. Они возможно даже смогут проявлять эмоции, неотличимые от настоящих. (Если я и тороплюсь с этими прогнозами, то всего лишь на несколько лет.) Какой станет роль «обычного человека»? Честно говоря, не имею ни малейшего представления.

## 5. Практический, движимый ценностями<sup>5</sup>

### 1962. Цифры и факты

Бизнес – не для слабаков, нытиков и хлюпиков. Забудьте всю эту чушь о человеческих отношениях. (Т.е. не распускайте нюни.) Измеряйте! Измеряйте! Измеряйте! Цифры превыше всего!

Таковы были правила. И какое-то время они довольно неплохо работали. Живым воплощением этого подхода был (еще раз) Роберт Макнамара – ярчайший представитель Эпохи аналитиков. В ВВС США времен Второй мировой, затем в Ford. Его карьера достигла вершины на посту министра обороны в администрациях Кеннеди и Джонсона. В каждом своем воплощении он приводил хаос в порядок. Он применял свой метод – метод Harvard Business School – равно на поле боя и в бизнесе, на войне и в мирное время. Война и мир рассматривались как абстракции. Можно управлять чем угодно ... если только вы «хороший менеджер». (Если вы «дружите» с цифрами.) Таково было веление времени.

Благослови Господь Toyota, Honda и Sony, за то, что они показали нам всю убогость этого не такого уж и нового наряда короля.

### ДОМИНИРУЮЩАЯ ТЕОРИЯ

Скандал с Enron был не самым крупным в нашей современной истории. Мой претендент на это звание – обанкротившийся подход к «военному управлению» имени Маннамара под девизом «считать по головам». «Пойдите, – говорит лейтенант, – и принесите мне их головы, парни.» Война, ведущаяся на основании цифр = Унизительное поражение. И 58000 убитых американцев. Большинство из них – благодаря образцовому аналитику – Бобу Макнамаре и его модели.

Звучит горько? Именно. Если вам нравится то, что написано в «В поисках превосходства», не благодарите меня. Благодарите моего анти-наставника Роберта Макнамару.

**ДОСКА ОБЪЯВЛЕНИЙ**

Будете в аэропорту, обратите внимание, что каждые 2 из 3 рекламных плакатов содержат рекламу ... консалтинговых фирм. Еще несколько лет назад их называли не иначе как «паразитами» экономики. Теперь они: главная надежда.

Вывод: компании отчаянно стремятся перестроить свои подходы к ведению бизнеса ... и в этом деле они все сильнее рассчитывают на помощь новой группы специалистов по интеллектуальному капиталу.

**1982. Практический, движимый ценностями**

Из всех озвученных в книге идей нам с Бобом особенно нравится одна, а именно: менеджмент-шатаюсь-по-округе. Как уже говорилось, мы почерпнули эту фразу у ребят из HP. Сама фраза может показаться избитой, но заключенная в ней идея – едва ли, особенно в 1982 году. В HP понимали, что «успешное предприятие» – это не абстракция. Конечно, они отдавали должное цифрам, но также умели оставаться в тесном контакте с потребителями и сотрудниками, даже когда компания выросла до гигантских размеров.

Менеджмент-шатаюсь-по-округе: прекрасный термин для ... тесной связи с людьми, делающими эту чертову работу, и людьми, покупающими эти чертовы товары.

**2002. Интеллектуальный капитал, «мягкое» оснащение<sup>6</sup>**

Это эпоха идей. Вся экономическая стоимость является производной таланта ... «решений» ... «впечатлений» ... «брендинга» ... и интеллектуального капитала. Правят мозги. Добро пожаловать в мир *Schwab, Dell, Microsoft, Celera Genomis, Amazon*, и даже *IBM* (то есть «международных бизнес «машин»»).

В 1982 году, мысль об «экономике услуг» была революционной. Многие сильные мира сего были озабочены непомерно усиливающимся влиянием сервисных компаний, искренне веруя, что осязаемые вещи единственно составляют истинную основу Экономического Могуущества. Сегодня мы даже не упоминаем об «экономике услуг». Почему? Да потому что она повсюду. Сервисом является *все*, даже «производство». Абсолютно все является производным софта ... интеллектуального капитала.

**2022. Едва спаслись?**

Если прислушиваться к людям типа Рэя Курцвейла или Стивена Хокинга, можно подумать, что мы на пороге «последней стадии человеческого господства». Через 40 лет в мире в той или иной форме компьютеры захватят власть. В 2022 году мы, таким образом, будем на полпути к этому. С точки зрения 1982 года сегодняшний мир кажется «фантастическим». При всем при том скорость изменений растет. Чудовищными темпами. Не знаю, чем это закончится, но только дурак не предположит «все что угодно».

**6. Занимайтесь своим делом****1962. Комплекс Бога**

В первые десятилетия после Второй мировой доля США в валовом мировом продукте была огромной. Американский бизнес был вне конкуренции. И это отразилось на методах бизнеса. Мы отличные менеджеры! Мы можем взяться за все что угодно и сделать из этого конфетку! Я называю такое отношение ... «комплексом Бога».

**1982. Занимайтесь своим делом**

Вершиной корпоративной заносчивости ... комплекса Бога, американского образа бизнеса стала ... нация конгломератов. Но уже задолго до 1982-го, развитие конгломератов достигло предела. Компании стали вновь фокусироваться на «ключевых компетенциях».

Эта концепция вошла в книгу. Это не значит, что мы сторонники безопасных, безрисковых стратегий. Мы положились на исследование профессора UCLA Ричарда Румельта, в котором автор вообще не утверждал, что компании должны продолжать делать то, что и всегда. В сущности, он утверждал, что «зацикленность» бизнеса ведет к катастрофе и что победители придерживаются стратегии «относительной диверсификации». Они «разветвляются», но эти «ветки» органично вырастают из ствола и корней. В качестве примера были приведены 3M и J&J – компании, которые пробуют много нового, но все их начинания всегда привязаны к основной бизнес-идее.

**ПЛАТА ЗА УСЛУГУ**

Вспомним, как в 2000 году, Hewlett-Packard – производитель совершенных товаров – предложил \$18 млрд за услуги 31 тысячи консультантов Pricewaterhouse-Coopers.

Прочтите, как следует: консультантов.

Ну и ну.



**Теперь благодаря магии Интернета и передовых телекоммуникаций  
можно совместить несовместимое.**

## 2002. Что значит «свое дело»?

Вероятно, есть вещи, в которых вы по-настоящему сильны. Очевидная стратегия (в терминах 1982 года): Фокус на них, остальное – субподрядчикам.

Проблема: это не так просто. Совсем не просто. То-в-чем-вы-по-настоящему-хороши (ваше «дело») может послезавтра стать никому не нужным и убыточным. Или же некий новичок окажется не просто «хорош» в вашем деле, но «исключительно хорош» или «невероятно хорош». Как быть? Я не знаю. Кто-нибудь вообще знает, как вам поступить? Я – нет. Извините. (Могу повторить еще раз, если хотите.)

## 2022. Комплекс «вы – боги»

Я запутался в 2002 году. Но еще больше меня смущает год 2022. Что значит «ключевые»? Что значит «компетенции»? Что, черт возьми, значит «дело»? Все это ... ВЕЛИКАЯ ТАЙНА.

## 7. Простые формы, «тощий» штат<sup>7</sup>

### 1962. В штабе знают все

Совет: наймите множество выпускников университета. Платите им большие зарплаты. Назначьте их на штабные позиции. Создайте из них ... штаб-квартиру. Пусть они указывают, что кому делать. Кому: тем, у кого нет диплома, тем, у кого грязь под ногтями, тем несчастным, кто работает (о, ужас!) на заводе.

Суперструктура – это круто! (Очень.) МВА были на грани крутости. (Весьма.) Такие допущения наверняка характеризовали собой дух эпохи. Анализ. Абстракции. Управление из Центра. Эти идеалы определяли сущность нового совершенного мира ... *технократического управления*.

Повторимся, эти монструозные суперструктуры были необходимым коррективом к «кабинетному» менталитету предыдущей эры. Но это зашло далеко. Чересчур далеко.

### 1982. Простые формы, «тощий»<sup>9</sup> штат

Мы с Бобом совершенно упустили.

Мы набрали очки. Мы говорили: «Вся власть линейным менеджерам.» Что, типы с грязью-под-ногтями ... те же самые, что держат руку-на-пульсе-компании. В конце концов, они ближе всех к потребителям и сотрудникам. Мы были правы.

Но когда мы говорили «простые формы», «тощий» штат», мы не представляли, насколько «простыми» и насколько «тощими» могут быть организации. Или должны быть.



### ЖЕРТВЫ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

За последние несколько лет мы видели, с какими невероятными трудностями столкнулись многие умные (и честные!) CEO – Майк Армстронг из AT&T, Крис Галвин из Motorola, Джордж Фишер из Kodak. Они пытались определить «ключевые компетенции» своих компаний. И не смогли. Все потому что под их ногами зыбучий песок, и песок этот движется все быстрее.

Мы попросту не понимали, насколько массивными, насколько фантастически вялыми были прежние суперструктуры, даже в так называемых «превосходных» компаниях.

Стоит добавить: мы не предвидели появления таких как Dell. И уж, конечно, не предвидели появления Интернета.

## 2002. Мир без трения

«Простая форма, «тощий штат» – имело смысл в 1982-м, хотя мы и недооценили массу вялых мышц, нуждающихся в конкурентной липосакции. И были еще далеки, очень далеки от цели.

«Штабные» функции в том виде, в котором мы их знали прежде, отмирают или уже умерли. Вся рутинная работа будет отдана на сторону или автоматизирована. Результат: организация (или семейство организаций) «без трения», где документы более не пролеживают на столах днями и неделями (или больше) в ожидании визы начальника.

Как выглядит эта новая организация? Странно. Очень и очень странно. Представьте себе бесшовную цепь закупок с мгновенным доступом. Как в Dell, Oracle и Schwab. Как в зарождающейся военной модели. Это и есть прообразы предприятия без трения.

## 2022. Мир без людей?

Компьютеры, которые думают и учатся. Компьютеры выполняют всю работу. Останется ли что-нибудь для людей? НЕИЗВЕСТНО. Если что-то и останется, то это будет создание невероятно изощренной добавленной стоимости. (Здорово! Кошмар! Что-то такое.)

## 8. Свобода и связка одновременно

### 1962. Читайте инструкцию. Следуйте правилам

В те годы мы с большой уверенностью знали «как управлять». Фредерик («Фредди-секундомер») Тейлор лихорадочно шел по этому ... единственно верному пути. С помощью Питера Дракера, Майкла Портера и иже с ними мы построили начальную идею Тейлора в теорию и практику «современного управления». Вкратце: Есть «способы» «управления» и эти способы «правильные». Есть «Принципы менеджмента», и если вы их соблюдаете, то хорошие результаты не заставят себя ждать. Так оно и было ... какое-то время.

### 1982. Свобода и связка одновременно

Боб Уотермен и я никогда не отвергали полностью значение «принципов». Мы верили в «сплоченность». Мы верили в общие «ценности» и единую «культуру» компании. Мы верили, что каждая великая организация (даже столь огромная как GE) должна быть отмечена некоей «ключевой философией».

Но мы также верили, что «превосходные» компании были превосходными в той степени, в которой они одновременно поощряли огромную свободу ... изобретать и делать что-то по-своему ... в гармонии с ключевыми ценностями. (Это элемент «свободы».) Другими словами, мы выступали за сильную дозу автономии – на личном уровне и уровне подразделений – направляемую и сдерживаемую очень небольшим количеством полезных истин. Знали бы мы, что нас ожидало ...

### 2002. Бизнес-модели приходят и уходят

Сегодня здесь, а завтра с Enron. Все «базовые принципы», включая те, что получили признание в «В поисках превосходства» брошены на произвол судьбы. Нам приходится ... играть с листа. Мы вынуждены ... все делать на ходу.

В течение следующих 10-20 лет нам предстоит переосмыслить каждый аспект жизни бизнеса и правительства, сущность войны и мира и смысл того, что значит быть че-



### САМЫЙ ЛУЧШИЙ ПЛАН

Эксперт по управлению Генри Минтцберг утверждает, что «эра стратегии» была ничем иным как Тейлоризмом, возведенным до уровня совета директоров.

ловеком. Если это так – а я очень верю, что так оно и есть – существует только Одна стратегия. А именно: SAV (энергично болтайте без дела сокращенно SAV.)

Намек: Я чертовски серьезен.

## 2022. Бизнес-моделей почти не осталось

SA(EM)V: болтайте без дела (еще более) энергично?

### В заключение

Восемь «Основ». Три поколения. В этой системе координат мы совершили невероятное путешествие, которому не видно конца и края. Начав в 1962-м ... когда я еще учился в колледже, готовясь к моей первой работе в качестве лейтенанта ВМФ США. Через 1982-й... когда мы с Бобом Уотерменом предложили альтернативу проверенному способу делать дела. В 2002-й ... когда Интернет и другие технологии готовы переписать заново все наши восемь основ. (Ctrl-Alt-Del.) И, в 2022-й ... когда глубинные изменения затронули «основу» понимания предназначения человека.

Мир, полный странностей, ждет. Мир, в котором определить «превосходство» – не говоря о «поиске» (и достижении) – будет все более иллюзорным. И все более и более захватывающим. Как пугающе! Как ЗДОРОВО!

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

## ! Контрасты

### БЫЛО ЕСТЬ

*Планирование* Действие

*Анализировали потребителей* Сливаемся с потребителем

*«Рабочие» (сменные детали)* Таланты (незаменимые партнеры)

*Не останавливайся ни перед чем* Занимайся своим делом

*(комплекс Бога)* (цель, достигнутая)

*Вертикальная интеграция* Головокружение + инновации

*Центр мира – организация* Центр мира – сеть

*Мир белых воротничков* Мир без воротничков

*Материальное (кучи хлама)* Нематериальное (биты информации)

*Реальная (собственность)* Виртуальные (возможности)

*Медленно и верно* Быстро и еще быстрее

*Определенность* Неопределенность

*Мантра лидера: «Мне ли не знать»* Мантра лидера: «Я не знаю»

*Управление посредством цифр* Управление посредством находчивости

*Структура: аркан-связка* Структура: свобода-связка


*Цикл моды: годы, десятилетия* Цикл моды: дни и недели

*GM, Ford, Bethlehem Steel* Dell, eBay, Wal-Mart

*Кливленд, Детройт* Сан-Хосе, Бангалор

**Как**  
пугающе!  
**Как**  
здорово!  
**ГОТОВЫ**  
**ЛИ ВЫ**  
**К ЭТОМУ?**





**25.** Стремление к превосходству в век  
разрушения: лидерство50

## ! Цветные правила...

### ● Правила? 50 достаточно?

#### ! ТИРАДА Мы не готовы...

В это сумасшедшее и хаотичное время мы опираемся на оперативно-командную модель управления, которая уже никак не согласуется с методами работы динамичных лидеров.

Мы ищем убежища в мечте о лидере, у которого есть ответы... и обещания «перемен», «успеха» или «прибыли» в обмен на терпеливое «следование за ним» (или «послушание»). Но когда вся добавленная стоимость – результат творчества и инициативы, мы должны придумать модель свободного, открытого и инновационного руководства и принять ее.

Мы просим лидеров хорошо «распорядиться» наследуемыми активами. Но когда постоянство стало опасной иллюзией, мы должны попросить их не церемониться с этим наследием, создать совершенно новые предложения ценности – а затем уйти, прежде чем они выдохнутся.

#### ! ВИДЕНИЕ Я представляю себе...

Молодую женщину 27 лет, которая неожиданно открывает изумительную возможность полностью перекроить свою вечно скрипящую операцию по обслуживанию клиентов. Она рассказывает об этой идее каждому встречному, и все говорят: «Прекрасная мысль, удачи тебе!» При этом она работает (работает) (работает) над проблемой... и наконец сколачивает проектную группу из 6 человек. Все они фанатики. В группу входят разработчик таланта и механик прибыли; наша суперженщина – прозорливый и подбадривающий лидер. Ведя свою команду по пути взаимных открытий, она понимает, что ее первоначальная идея была далека от истины... но беспредельные поиски в конце концов приводят к... значительно лучшим... и намного более странным вещам.



## Вступление в игру (мускулистое определение)

Лидерство... приносит радость. Это уникальная возможность что-то изменить, направив таланты других людей на... по-настоящему классное дело.

Лидерство... это ужасно! Это стремление разбираться в хаосе человеческих отношений, со всеми их жестокими подробностями, день за днем.

Лидерство... это круто!

Это приключение дает возможность усилить свое влияние на окружающий мир.

Лидеры... одиноки! В борьбе с сомнениями и страхом они могут опереться только на собственное суждение о человеческой природе.

Лидеры... другие! Они не «творят» превосходные вещи сами, а «вдохновляют» на это других.

Лидерство... это огромная ответственность! ... за людей, которых нельзя проконтролировать, за действия, которые не вы совершаете, за учреждения, в которых, возможно, не разделяют ваше чувство ответственности.

Лидерство... это не то, что вы думаете! Это не «оперативный контроль» или царская харизма. Это погружение (искусная игра в шахматы между личностями и организациями) и взлеты (сплочение людей, чтобы придумать невозможную мечту и следовать за ней).

Новое лидерство... это абсолютно новые полномочия! Это призма, с помощью которой можно подвести итог нашего долгого путешествия сквозь этот век разрушения. Это нескончаемый проект с потрясающе простой (и потрясающе трудной) целью: увидеть все другими глазами!

Лидерство... это 50 идей.

## ПРЕДПОСЫЛКА: ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИДЕРА

### 1. Лидеры создают возможности

Я читал газету одной образовательной организации (которую я поддерживаю). В названии основной статьи утверждалось, что превосходные (образовательные) учреждения «преобразуют людей».

Ерунда!

Никто никого не может «трансформировать»!

На самом деле мы создаем для людей возможности... а затем делаем так, чтобы они ухватились за них, проявив свои скрытые таланты. Разница между двумя понятиями такая же тонкая, как... ПОЕЗД GRAND VITESSE, МЧАЩИЙСЯ СО СКОРОСТЬЮ 184 КМ В ЧАС.

Лидеры НЕ... «преобразуют людей». Вместо этого они создают контекст, при котором осуществляются... взаимные открытия... Лидеры обеспечивают доступ к портфелю WOW-проектов, заставляющих людей проявлять любопытство и посещать (или даже создавать) места, о которых ни они, ни их лидеры и не мечтали. А когда это приносит плоды, лидеры аплодируют, как сумасшедшие, организуют «фотовыставки» и звонят 100 раз в колокола, чтобы восславить отважные исследования своих «последователей»!

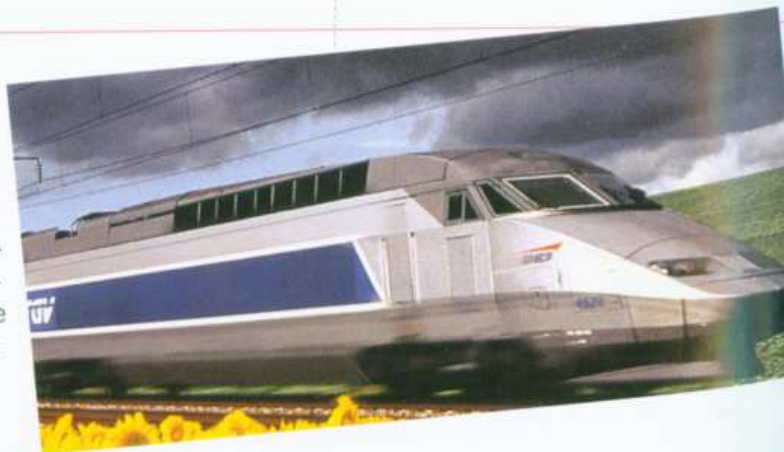
«Места, о которых и не мечтали», НИКТО И ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ НЕ МОЖЕТ! БОСС = НИ СНОМ, НИ ДУХОМ. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ = НИ МАЛЕЙШЕГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ. Мы должны... ЭТО И ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАШЕГО ДИКОГО И ДРЕМУЧЕГО ВЕКА... открыть-придумать места, которых до этого не существовало. И если у вас... как у лидера... не хватает ДУХУ... подтолкнуть людей к тому, чтобы... перерисовать /создать новую карту... что ж... тогда... ВАМ НЕ СЛЕДУЕТ РУКОВОДИТЬ. НИКЕМ. НИГДЕ.

### ТОРЖЕСТВУЮЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ

Лидеры создают проекты. Великие лидеры создают... Поиски.

История из личного опыта: я поступил на работу консультантом в McKinsey в декабре 1974. Прибыл в 8.30. К 10 часам получил ключи и кредитки. К 11 – проектное задание. К полудню – билет на самолет. К 2 часам улетел в Калга-

ри – исследовать спрос и предложение в агрохимическом бизнесе (самостоятельно). То есть за какие-то 5,5 часа я уже занялся своим первым из многочисленных... Поисков. Мне было страшно до смерти. Я ликовал.



## 2. Лидеры говорят: «Я не знаю»

Есть три слова, которые важны для лидера больше других. Это слова, сказанные гуру-для-гуру менеджмента Карлом Вайком и упомянутые ранее: «Я НЕ ЗНАЮ».

Это... УНИВЕРСАЛЬНЫЙ РАЗРЕШАЮЩИЙ ЗНАК.

Он означает: «Эй, подумайте-ка сами».

«Лидер, говорящий «я не знаю», признает, что перед группой возникла новая задача, для которой старые инструменты логики – не спасение, а гибель. Отбросить эти инструменты не означает бросить попытки найти ответ. Это значит отбросить один способ найти ответ, который плохо подходит для всего нестабильного, неизвестного, непредсказуемого. Отбросить тяжелые инструменты рациональности значит обрести легкость: интуицию, ощущения, истории, опыт, активное слушание, общечеловеческие ценности, осознание момента, способность очаровывать, трепет, новые слова и сопереживания.»

Идея лидерства «из учебника»: лидер знает все! Лидер отдает приказы! За ним следуют его сторонники! Но в странные, дикие, не поддающиеся описанию времена, вроде наших, модель «всезнающего командира, отдающего экстраординарные приказания», фатально и фундаментально ущербна.

Лидеры придерживаются модели оперативного контроля, когда им... страшно. То есть: страшно до смерти, что их сторонники догадаются, что они (лидеры) ни сном, ни духом не ведают, что-черт-возьми-происходит.

Весь фокус в том, чтобы превратить «я не знаю» в демонстрацию силы, а не в признание слабости.

У лидеров все-таки есть слабость: они действительно не «знают». Но лидеры должны обладать не знанием, а чуточкой мудрости и (превыше всего) духом. Духом, дающим достаточно сил, чтобы высвободить страсть и талант других людей. Фактически в этом состоит высшая трудность лидерства.

## 3. Лидеры редко бывают лучшими исполнителями

Дирижер симфонического оркестра обычно хороший музыкант, но редко – исполнитель мирового уровня. Самые лучшие деканы университетов часто не являются лучшими преподавателями. Способность вести за собой... увлекать и заводять людей ... редко совпадает с вершиной... индивидуального исполнения.

Что вовсе не означает, что лидерам не следует совать нос в свой собственный бизнес-процесс. Но факторы, делающие вас мастером «отношений с людьми», «вдохновения» и «получения прибыли», довольно сильно отличаются от факторов, возносящих вас к вершине мастерства.

В бизнесе, «лучших» практиков часто продвигают на должности руководителей других практиков. Лучший инструктор становится главой отдела обучения. Лучший менеджер по рекламе – начальником отдела продаж. И т. д. В организациях истинных талантов работает другой механизм. (В симфоническом оркестре. В бейсбольной команде.) Так почему же в бизнесе мы пошли другой дорогой? Повальная тупость? Возможно. Но, скорее всего, мы отказываемся относиться к лидерству как к предмету... отдельному, ограниченному, особому.

## 4. Лидеры развивают таланты. (Тип лидерства I)

Великие лидеры на лихих конях, конечно, важны, но организации-долгожители держатся на тех, кто превосходно развивает таланты.

Развитие талантов... это работа на 25-8-53. (См. главу 20.) И... ОДЕРЖИМОСТЬ... для тех, кто создает величие. Джек Уэлч лучше всех в современном мире развивал таланты. Некоторые люди (лидеры) получают наивысшее удовольствие от развития выдающегося таланта. (Их сотрудники – главное, чем они могут похвастаться.) Увы, не-



### НЕХВАТКА ТЕРМИНОВ

Я ненавижу термины «организационные изменения», «наделение полномочиями» и «мотивация». Мы не «изменяем» людей (или организации). Мы не наделяем их полномочиями. Мы их не мотивируем.

Избавьтесь от этих терминов. Расстопчите их. Каждый из них.

Рискуя, что мои слова слишком напомнят Тони Роббинса, все же скажу: мы пробуждаем скрытые таланты в тех, кто уже работает с нами (или на нас)... предоставляя им возможности, которые оправдывают их доверие, потраченное время и эмоциональные обязательства.



### «ТЯЖЕЛОЕ» ВРЕМЯ

Запомните хорошенько: это не «легкая» идея. Это самая что ни на есть типично тяжелая бизнес-идея. Подтекст фразы «я не знаю» таков: «Мы движемся в неизвестное на свой страх и риск. Я нанял вас неспроста, и не для того, чтобы вы «исполняли приказания». Так что придумайте что-нибудь. Выдумайте по пути. И... не дай вам Бог прийти домой с пустыми руками».

которые получают удовольствие не от этого. Хотя мы и называем эту группу «лидерами», они боятся нанимать людей, которые лучше, чем они сами, боятся истинного многообразия, чудаков и мятежников.

## 5. Лидеры – провидцы. (Тип лидерства II)

На стене моего кабинета в Вермонте есть два «произведения искусства». Это обложки журнала Life. Франклин Рузвельт, 1933, в разгар Великой депрессии. Уинстон Черчилль, 1940, во время войны.

Эксперты считают, что Рузвельт не был силен в экономике. А Черчилль был сомнительным стратегом. И все же они не давали угаснуть надежде. Знаменитая фраза Наполеона: «лидер продает надежду».

На протяжении долгого времени мы чувствуем тех лидеров, кто обладает беспримерной способностью развивать таланты. Но бывают периоды, когда «продавать надежду» важнее. Подумайте о Рузвельте. О Черчилле. В области бизнеса – о Ли Якокке из Chrysler в конце 1970-х.

## 6. Лидеры – «механики по прибылям». (Тип лидерства III)

Мой коллега управляет \$200-миллионной компанией. Он чертовски внимателен, настоящий «друг людей». И если не излучает харизму, то уж всяко придает энергии и ободряет. Но секрет его успеха не в этом.

Специальность моего приятеля – математика. Он обожает кроссворды в воскресном выпуске New York Times. И... ближе к делу... обожает головоломку под названием бизнес.

У него (как я подозреваю) волосы встают дыбом, когда он изучает отчет о прибылях и убытках или балансовый отчет. Он обожает выуживать самые экстраординарные выводы из самых туманных, гигантских простыней с цифрами. Он ликует. Он напевает... без шуток... когда жонглирует цифрами. (Я сам это видел.)

Мне пришлось в голову назвать этот тип лидера ВМП, или «вдохновенный механик прибылей».

ВМП сам по себе... это катастрофа. С другой стороны, вторые двое – развивающий таланты и бесстрашный провидец – могли бы также оказаться бедствием, если б наш брат ВМП не стоял на страже... напевая во время работы со всеми этими цифрами.

## 7. Лидеры понимают, что... все зависит от обстоятельств!

Я прочел новинку лета 2001 года, блестящую книгу Дэвида Маккаллоу «Джон Адамс». Одной из его целей было воскресить важность сурового Адамса в кругу «кандидатов Рашмора, правивших Америкой на самом крутом витке ее развития». Звезда Адамса восходит. Джефферсон скрывается с небосклона. Но я воспринял книгу иначе: во-первых, она заставила меня больше прочесть о Джефферсоне. И, во-вторых, я уверился в том, что нам... невероятно повезло. Нам нужны были... Адамс... Джефферсон... Вашингтон... Том Пейн... Александр Гамильтон... и Джеймс Мэдисон. Без каждого из них мы бы по сей день оставались британской колонией. Каждый из этих «рашморианцев» обладал чудовищными недостатками. Потрясающей близорукостью. В той же степени, в какой они были дальновидны... и воплощали выдающиеся достоинства.

Вывод: лидерство – дело сложное! «Человек эпохи Возрождения» – это ловушка, миф, опасная иллюзия.

А что правда для отцов-основателей (во множественном числе!), то правда и для нового ресторана. Вам нужен повар-провидец! Вам нужен тот самый «друг людей», умеющий разговаривать даже с уборщиками грязной посуды! Вам нужен IPM, который видит во сне балансы – и может договориться со скептически настроенным банковским менеджером! Иными словами, в разных ситуациях вам необходимы разные сильные качества.



### НАНИМАЙТЕ ТЕХ, КТО ВЫШЕ

В бизнес-управлении есть старая поговорка: вам удастся подняться ровно настолько, насколько вы готовы нанимать людей, которые лучше вас. (И, правда, очень, очень старая поговорка. Но от этого не менее мудрая.)



### ДИАЛОГ О НАДЕЖДЕ

Джон Гарднер, бывший высокий правительственный чиновник и блестящий исследователь вопросов лидерства, сделал такое же замечание: «Первая задача лидера – не дать угаснуть надежде».  
Аминь.



### ТРЕХСТОРОННЕЕ УБЕЖДЕНИЕ

Три типа лидеров. Одна важная мысль: нам нужны все три! Нам нужен фанат и воспитатель талантов. Нам нужен провидец и подстрекатель. Нам нужен механик прибылей и гений операций. Золотой треугольник лидерства – основное условие как для проектной группы из 6 человек, так и для 60-тысячной корпорации.

## ПОРТРЕТ: ТАНЕЦ ЛИДЕРСТВА

### 8. Процветание лидеров строится на парадоксах

Забудьте все, чему вас учили в бизнес-школе Гарварда. В бизнес-школе Иллинойса. В бизнес-школе Стэнфорда. Уортона. Управление – не наука! Это... НА 100%... ИСКУССТВО.

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО... ИСКУССТВО. Искусство парадоксов.

Наивысший парадокс... ЛИДЕРСТВА: чтобы быть «превосходным», вы должны быть... ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ. (Превосходство = постоянство высокого качества исполнения.) Но, когда вы становитесь в превосходной степени «последовательным»... вы ... АБСОЛЮТНО УЯЗВИМЫ... для нападков извне.

Мы должны быть неусыпно бдительны. Бдительны в отношении... ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЕЙ.

Например: достаточно ли мы организованны? Если да... ВОЛНУЙТЕСЬ. Если нет ... тоже.

Волнуйтесь... постоянно... о балансе... о колебании... о том, чтобы маятник качался.

Что ж... эта мысль, на самом деле, не о... балансе. А о том, чтобы идти ... СЛИШКОМ ДАЛЕКО ... в одном направлении... а затем так же далеко обратно. Чрезмерное, дикое колебание между... слишком сильным ... и слишком слабым контролем... и есть, по всей вероятности, секрет долгосрочной эффективности.

### 9. Лидеры любят беспорядок

Подумайте о следующих словах гения рекламы Джея Шиата: «Я не успокоюсь, пока не обеспокоюсь».

Определение плохого руководства? Лидер, которому для комфорта требуются заботы.

Определение великого руководства? Лидеры активно действуют, когда... дерьмо попадает в вентилятор.

Руководить означает... иметь дело с проблемами, которые нельзя решить на более низком уровне организации. Неоднозначные проблемы. Один из директоров AT&T сказал мне 20 лет назад, что если на его столе оказывалась «проблема», которую он мог решить сразу ... значит, что-то не так со всей «организацией»/«системой». Эту конкретную проблему можно было решить одним или двумя уровнями ниже. Он же зарабатывал свою увесистую зарплату, лавируя среди почти неразрешимых проблем.

Босс компании по разработке систем сказал мне, что, как ни странно («странно» – его слово), главные менеджеры проектов обычно были не из числа его высокочтимых инженеров; они, как правило, принадлежали к «тем парням, кто был середнячком в школе или колледже, кто привык сталкиваться с одним кризисом за другим, хватать моток клейкой ленты и чинить эту чертову штуку – на лету и не сходя с места».

Забавно, да? Вероятный вывод: никогда не берите на работу того, кто не приносит с собой на собеседование скотч! (Мы, вермонтцы, в этом уверены.) И если не настоящую ленту, то хотя бы метафорическую. (Хм-м.) Может, стоит запланировать кризис прямо во время собеседования – пожарную тревогу или сердечный приступ. И наблюдать за реакцией кандидата. Суетится или спокоен? Увлечен или отрешен? Может, не так уж и глупо?

«Итог» вышесказанного: выбирая лидеров, мы должны тщательно выискивать тех, кто спокойно смотрит в лицо безумию... тогда как остальные суетятся или стибаются.

### 10. Лидеры делают!

Если вы не знаете, что, черт возьми, происходит... если вы не знаете формы или местоположения игрового поля... если вы не знаете, каковы правила игры или даже, существуют ли они вообще... тогда по бессмертным словам моего старика, «Томас, не стой, как истукан. Сделай что-нибудь».



#### БЕЗ СОГЛАСОВАНИЯ

Великий CEO General Motors Альфред Слоун сказал, что управление представляет собой... маневрирование между (а) централизацией всего и вся, что истощает креативность и ведет к (б) децентрализации всего и вся, что способствует безумному риску и ведет к...

(Вы поняли мысль.)

Моя единственная (важная) проблема в связи с высказыванием Слоуна: в течение долгого периода большая часть организаций (включая его собственную) движется по пути к слишком большой централизации. Помешанные на контроле преобладают... и ведут свои организации к краху.

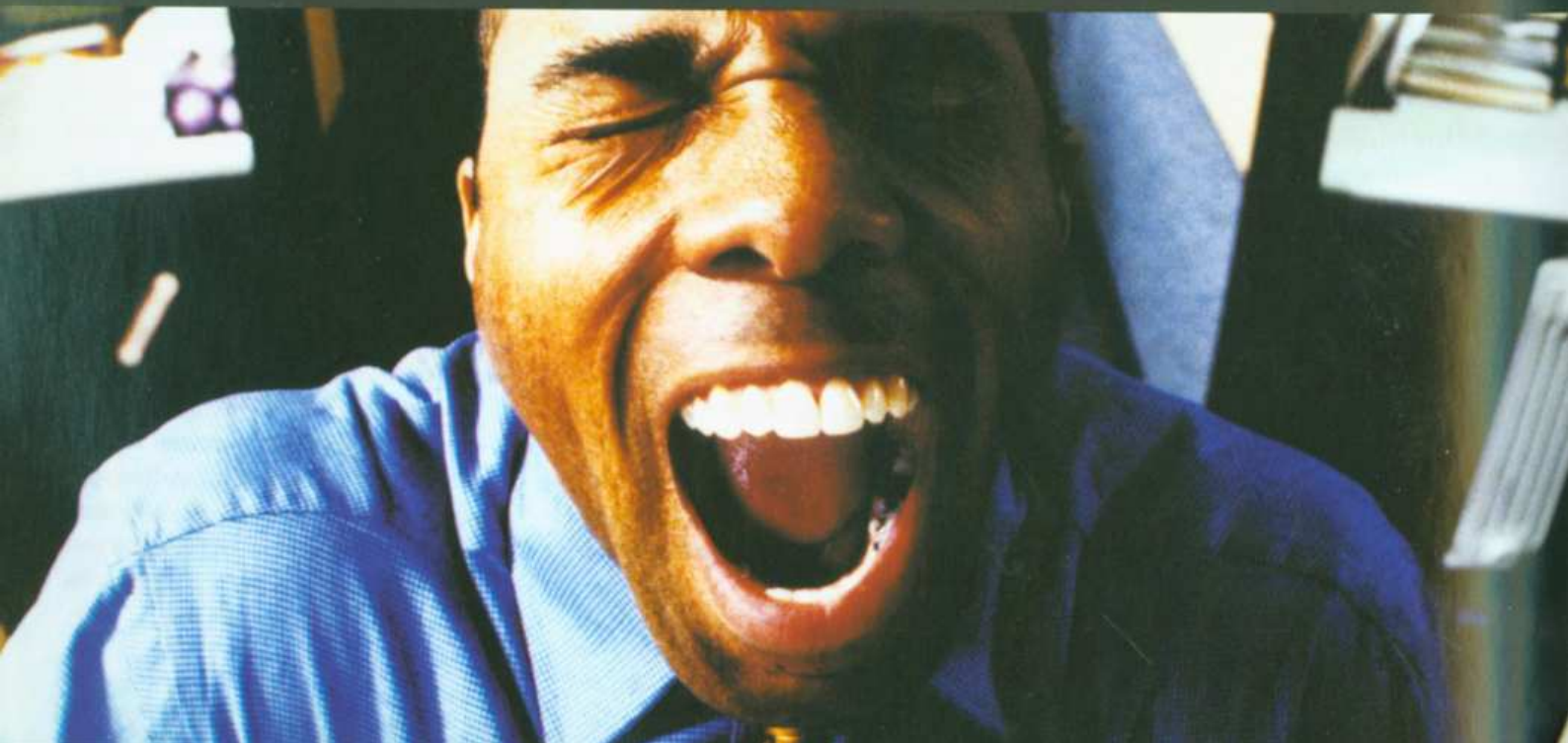


#### ПРОВЕРЬТЕ СВОЙ ВЕЩМЕШОК

Умение ориентироваться в условиях хаоса особенно важно в военное время. В мирное время военные продвигают «писарей». Но при первой опасности хочется наделить властью тех, кто способен сиять в «тумане войны», как выразился Клаузевиц.



Лидеры рассержены. Да, рассержены. Их выводит из себя status quo.



Хорошая фраза. Но она намного глубже. Если не знаете, что происходит... перестаньте думать. (До добра не доведет.) Сделайте... что-нибудь. Посмотрите, что получится. И пока не запустите новую систему... или новый продукт... новую процедуру... что угодно... у вас не будет... ни малейшей идеи о том, что происходит.

## 11. Лидеры переделывают

Если что-то пошло не так, типичная большая компания... убивает гонца. Назначает... следователя. Стремится к тому, чтобы... подобное... больше не повторилось. В результате возможность... прогресса... резко сокращается. Коротко: «Сделайте все правильно и сразу» – глупость. Ловушка. Иллюзия.

Рассмотрим двух суперзвезд, которые не задумываются дважды над тем, что произошло «в первый раз». (Или в 21-й.) А именно: Sony и Microsoft. Они «делают»... быстро. А потом... переделывают... еще быстрее!

«Sony Electronics, – пишет BusinessWeek, – заработала хорошую репутацию благодаря настойчивости. Первый шаг компании в какой-либо новой области часто неудачен. Но, как показала история с ноутбуками, Sony делает попытки до тех пор, пока это у нее не выйдет удачно.»

«Если Microsoft и хороша в чем-то, – пишет гуру интернет-маркетинга Сет Годин, – так это в том, что они не боятся критики. Microsoft постоянно терпит неудачи. Их не раз публично потрошили за паршивые товары. И все же они упорствуют, версия за версией, пока не выработают чего-то достойного. Затем они уравнивают силы, которыми обладают на других рынках, чтобы укрепить позиции.»

Подход Sony-Microsoft – выдающаяся и очень редкая особенность. Многие мучают уже остывшую первую версию... пока не станут выглядеть как идиоты. Или уходят в тень... решив, что неудача означает, что они и не должны были изначально соваться на этот рынок.

## 12. Лидеры знают, когда нужно ждать

Лидеры действуют. И... ах, парадоксы лидерства... лидеры ждут.

Много лет назад я провел полдня с президентом Dallas Cowboys Тексом Шраммом. Он сказал, что у него есть третий ящик, особенный... кроме «входящих» и «исходящих сообщений». Этот третий называется... очень трудные.

Как сказал Шрамм, туда бросаются воистину неразрешимые проблемы. Часто (скорее часто, чем редко) через несколько дней или недель произойдет какое-то естественное движение с чьей-либо стороны, которое даст ключ к решению проблемы. Аксиомы:

1. Выбирайте поле битвы... осторожно. (Знайте, когда подняться, а когда пригнуться.)
2. Иногда бездействие способствует решению и сохранению опций.

## 13. Лидеры рассержены

Джек Уэлч, искусный CEO GE, ...сердитый человек. Стив Джобс тоже. Оба воображают иные, лучшие вселенные – и раздражены (по большей части, собой), поскольку эти вселенные продолжают ускользать от полной реализации.

Да, рассержены. Приведены в совершенное смятение существующим положением вещей. Абсолютно и вечно обижены тем, что солнцу не удалось взойти на западе... и исполнены решимости что-то с этим сделать. Прямо сейчас.

Аксиома: ... не продвигайте на лидерские посты «несердитых» людей. Даже не нанимайте их. Идеальный кандидат, входя, говорит: «Не могу поверить, что тут все так ужасно. Но я хочу попытаться счастья, если мне дадут возможность что-то изменить». Такие нечасто заходят. Но если когда-нибудь они зайдут... берите их сразу. И платите столько, сколько они потребуют.



### ОТЛОЖИТЬ ДЕЙСТВИЯ

Терпение все еще в цене. Вспомним 11 сентября 2001 года. На следующий день, наверное, 279 из 280 миллионов американцев хотели, чтобы Джордж У. Буш «кого-нибудь разбомбил». Но он этого не сделал. Он выждал. Спланировал кое-что. А затем – около месяца спустя – стал действовать.



### «ПЛИ!», КАЖДЫЙ РАЗ

Фил Котлер выделил три эры менеджмента:  
 1965-1980: эра стратегического планирования. Девиз: Готовься. Целься. Пли.  
 1980-1995: эра глобального конкурентного потепления. Новый девиз: Готовься. Пли! Целься.  
 1995-????: эра прерывистых изменений. Девиз: Пли! Пли! Пли!



### ТЕМНАЯ СТОРОНА НАСТРОЕНИЯ

Есть ли у этого гнева темная сторона? Конечно! Все хорошее порождается чрезмерностью ... порождает свою противоположность. В данном случае питаемая гневом «необходимость выиграть» может породить антисоциальные поступки. Отсюда мой упор на лидерстве, как на... танце противоположностей.



Прочитавший мою статью в Fast Company о лидерстве, один из руководителей компании, предоставляющей финансовые услуги, предложил следующее: «Лидеры не «хотят» выиграть. Лидеру нужно выиграть».

Когда Тайгер Вудс выиграл свой пятый кряду «крупный» чемпионат, я услышал, как радиокомментатор спросил у одного эксперта: «Вам не кажется, что Тайгер расстроен, что его конкурент, Фил Микелсон, еще ни разу не вписал в свой послужной список победу на крупном чемпионате?» Эксперт ответил: «Вы шутите. Тайгер – зверь на корте. Он каждый раз хочет выиграть турнир. Он хочет сокрушить соперников».

Крейгу Вентеру, ученому и бывшему CEO Celera Genomics... нужно было выиграть... забег на право первым составить карту генома человека. Не «желание» (великолепная стартовая позиция), а... «необходимость». Это психологическая проблема... которая находится в центре в беспорядочное и до ужаса неоднозначное время.

## 14. Лидеры – оптимисты

У лидеров должно быть не только «шило в зад», но и... улыбка на лице. Да, жизнь нелегка. Кто-то из нас впитывает эту реальность – а затем порожденные ею страх и тревога просачиваются сквозь поры. Но настоящие лидеры источают чувство уверенности и решимость, вдохновляющие других... перестать зализывать раны... и взяться за ту (иногда весьма вызывающую) задачу, которая стоит перед ними в данный момент.

Журналист Лу Кэнинн много лет близко наблюдал 40-го президента США и считает, что Рональд Рейган был столь успешным, потому что «излучал почти запредельное счастье».

Есть и более простой способ выразить эту мысль: лидеры «показывают себя». Они всегда там, где нужно. Они продолжают «продолжать». Самим своим присутствием они вдохновляют других людей не сходить с дистанции.

Руди Джулиани «показал себя», когда это действительно было важно, 11.09. Как сказал один остряк, он превратился из неудачника и дамского угодника в Человека года по версии журнала Times... за 117 дней. Как? Не с помощью «стратегии», а показав свое лицо. Выступив как воплощение неукротимого духа Манхэттена.

Вуди Аллен сказал лучше: «80% успеха – это показаться людям на глаза».

## 15. Лидеры задают параметры великого дизайна

Лидер «задает тон». Это очевидно. К тому же, лидер... это главный архитектор. Не обязательно главный разработчик стратегического плана.

«Модель архитектора» подходит мне больше: то есть, он/она задает... общие параметры дизайна. Объясняет нам, что думает о... качестве. О... терпимости к конструктивным и энергично исправляемым неудачам. О... нововведениях. О... логистике, исполняемой без малейшего прокола.

Назовите это... ключевыми ценностями. Стержневой философией. Или нашей... хартией. Или... Конституцией. Я называю это... СПЕЦИФИКАЦИЯМИ ДИЗАЙНА. То главное – то, как мы намереваемся... прожить и оставить свой след. И то, ради чего мы не пойдём на компромисс. То, что составляет суть характера нашей организации.

Конгломераты вышли из моды. Многие из них доказали свою неуправляемость. Но есть один, который, насколько я знаю, работает. Это Virgin Group. Ее основатель и CEO Ричард Брэнсон как нельзя лучше вписывается в рамки модели главного архитектора. Он говорит, что не запускает новый товар, если тот не выглядит «вызывающе». (Он также должен быть высокого качества... и очень доступным.)

Брэнсон... ЗАДАЕТ СПЕЦИФИКАЦИИ ДИЗАЙНА. Он... ВОПЛОЩАЕТ... ОЛИЦЕТВОРЯЕТ... ЭТИ ОСОБЕННОСТИ ДИЗАЙНА. Таким же был в GE ... фанатик качества Уэлч. Драчливый Якокка в темные времена в Chrysler. Решительный Черчилль. Настойчивый сторонник философии ненасилия Ганди.

### ЗАМЕНА «УСПЕХУ»

Друзья говорят мне, что в действительности Вуд Аллен сказал: «80% успеха – это показаться на глаза». Как бы то ни было, для моих текущих целей я буду придерживаться официально одобренной версии.

### ЧЕЛОВЕК КАЧЕСТВА

Один из лучших «задающих тон» и «отправляющих послания» всех времен и народов – Роджер Милликен, CEO Milliken&Co. Когда он предпринял свой невероятный поход за качеством, у него появилась обворожительная привычка. Если кто-то из управляющих фабриками собирался к нему с визитом, Роджер всегда выезжал встречать его в аэропорту.

Милликен спрашивал: «Что за последние 90 дней вы сделали для ощутимого улучшения качества?» И эта 30-минутная болтовня оборачивалась «хорошим продвижением в карьере».

Стремление к качеству было страстью Роджера! Он выставлял это напоказ! Не то чтобы он знал секрет. Но на уровне «великого дизайна» он точно знал характер своего похода, в который хотел увлечь команду руководителей компании.

## 16. Лидеры вникают в детали логистики

Я обожаю классный дизайн! Я обожаю блистательные бизнес-концепции! Но я буду первым – и, надеюсь, одним из самых громких – ораторов, распознавших те «монтажно-крепежные» работы, которые легли в основу исторически блестящего исполнения, скажем, рекламных кампаний Coca-Cola. Или Pepsi-Co.

Факт: значительное сокращение числа Интернет-компаний в 2000 – следствие логистики. С самими веб-сайтами все было в порядке. Проблемой была «доставка товаров» к Рождеству 1999 года.

Не было гвоздя – потерялась подкова. Нет подковы... (И не успеете глазом моргнуть, как вас поджарят и съедят.) Конечно, это наставление старо, как мир. Но оно так же актуально в 2003 году, как и сто лет назад. Войны... как военные, так и коммерческие... проигрываются или выигрываются не только из-за плохой стратегии или тактики, но и из-за отсутствия подков, еды, патронов, гвоздей, бензина...

Гас Пагонис – генерал, участник войны в заливе в 1991-м, который рано получил повышение – свою четвертую звезду – от генерала Нормана Шварцкопфа. Почему? За потрясающе короткий срок генерал П. доставил в пустыню (они называют это логистикой!) припасы, достаточные для 500 000 человек американской армии.

Это справедливо для Джорджа Вашингтона. (Который частенько покидал поле боя в критические для Филадельфии моменты, чтобы попросить у Конгресса денег и продовольствия для солдат.) И для Джорджа Паттона. (Чьи потрясающие подвиги в битве за Балдж были бы еще более потрясающими, если б в его баках было больше горючего.) И для Нормана Шварцкопфа с Гасом Пагонисом.

## 17. Лидеры на стороне «фракции действий»

Билл Крич, четырехзвездный генерал в отставке, который провел выдающуюся реформу в тактике воздушного боя американских ВВС, так обозначил проблему лидерства: «Идет война... между людьми, которые пытаются что-то делать, и теми, кто пытается удержать их от неверного шага».

Чудесное замечание. «Плохие парни» (те, кто пытается удержать их от неверного шага) редко представляют... силы зла. Они «просто» стараются удержать «фанатов действия» от «неверного поступка»... от нарушения правил. Для этого они используют «сроки» и «повиновение», безнадежно пережевывая одно и то же, замедляя процесс и затрудняя осуществление инноваций. (Все инновации = нарушение уже существующих правил.) (Правильно?)

Всегда идет тотальная война (правильный термин!) между силами действия и силами контроля. (Enron – крайний случай того, как обезумели «умные», «предприимчивые» «фанаты действия».) Проблема вот в чем: победители в этом вечном перетягивании каната... в девяти случаях из десяти... это «санкционированные» сторонники бюрократических правил. Таким образом, балансируя, мы пытаемся достичь... ДИСБАЛАНСА... в пользу фракции действия... особенно в эти бурные времена. (Цена: несколько Энронов.)

## ПРОВОКАЦИЯ: ЕСЛИ ЧТО-ТО НЕ СЛОМАНО, НАДО СЛОМАТЬ

## 18. Лидеры уважают мятежников

Компании довольно часто уделяют много внимания своим самым раздражительным клиентам. В конце концов, именно самые нетерпимые клиенты потенциально способны спровоцировать критические реформы.

К сожалению, мысль о том, чтобы послушать диссидентов, редко распространяется на еще более важную группу: обиженных сотрудников.

Недавнее исследование Gullor показывает, что 55% сотрудников «равнодушны к работе». Из оставшихся 19%

новидности лидеров. Или, по крайней мере, три из них. (См. выше «три типа лидерства».) Норману Шварцкопфу не нужно было быть Гасом Пагонисом. Он только должен был понять, что ему нужен Гас Пагонис. Лучшие лидеры распознают и берут на работу других (не похожих на них выдающихся) лидеров.

### БЮЛЛЕТЕНЬ «О ВСЕХ ВИДАХ»

В данный момент я переживаю, не... рвете ли вы на себе волосы.

«Это слишком. Слишком. Слишком. Как можно выполнить все эти 50 советов?», – возможно, вы говорите (или кричите).

Что ж, конечно, все эти 50 рекомендаций невозможно претворить в жизнь. Но это и не нужно. Помните: в этом деле важны все раз-

### ВЫСОКАЯ ЦЕНА «ДЕЙСТВИЙ»

Если бы я был государственным казначеем, то с радостью согласился бы считать случай с Enron или WorldCom ценой истинно предпринимательской экономики. Если бы я был руководителем проектной команды из 8 человек, то с радостью принял бы к себе сотрудника-ренегата... в обмен на то, что он превратит будничные проекты в... шоу, вызывающее аплодисменты.

на работе активно саботируют свою компанию, и 26% поддерживают ее текущие цели и стратегию.

Народная мудрость: извлекайте максимальную выгоду из этих 26%. Я бы, однако, поспорил, что и у 55% есть много причин быть равнодушными. А наиболее интересная группа – это те 19%... активных саботажников. По крайней мере, они достаточно равнодушны, чтобы сделать... что-то. Они ваши... спасители, ждущие своего часа. Мятежники в вашем стане! Что если мы отнесемся к ним... серьезно? Ведь это... сказочное отражение реальности? Что если б мы... послушали их? Что если бы мы... в результате... изменили свою стратегию?

## 19. Лидеры общаются с чудаками

Как я писал ранее, инновация – это легко. Повод подумать: хочешь «стать более интересным»? Почаще общайся с «более интересными» людьми. Я называю это... «подойти к греху поближе».

**СТАНЬТЕ КОЛЛЕКЦИОНЕРАМИ!**

Коллекции: странные консультанты! Странные сотрудники! Странные поставщики! Странные клиенты! Странные хобби! Странные путевки! Странное все-что-угодно! Пока оно не утеряло свою... СТРАННОСТЬ.

Нововведение – это «легко». Проводите время с новаторами! Окружите себя чудаками! Вот мой секрет. И я уверен, что он пригодится любому... лидеру.

Вывод: С КЕМ ПОВЕДЕШЬСЯ, ОТ ТОГО И НАБЕРЕШЬСЯ.

## 20. Лидеры продвигают (странные) демо-версии

Вспомните Главу 17: лидер полон решимости совершить переворот в системе поставщиков. Что же, он/она должны рывкнуть: «Дашь переворот в системе поставок?»

Возможно. А может, и нет.

Вместо этого лидер дает понять, какова его цель, добывает начальный капитал и просит сделать демонстрационные прототипы, которые быстро протестируют, заметно изменят и усовершенствуют его идею.

Чтобы укрепить его творение, лидеру нужны: (1) твердая уверенность, (2) потрясающие данные, (3) команда фанатичных летчиков-испытателей-пионеров (любого ранга!). (4) И все это ... быстро.

Ключевая мысль: ... Герои. Демо-версии. Сюжеты.

«Приказ» что-то сделать вызывает ответную реакцию «по ту сторону баррикады». Это выливается в навязанные сверху и производимые персоналом стандартные действия – часто под руководством самых больших (консервативных) подразделений. Но призывы к «чему угодно, классному, быстро» приводят в движение конкурентов, привлекая... банду санкционированных пиратов... отовсюду и на любом уровне корпорации.

Итог: лидеры, стремящиеся изменить мир... быстро... находят... явных героев... которые осуществляли явные «проекты под новым углом зрения»; затем лидеры указывают на этих пионеров и говорят широким массам: «Посмотрите. Сюда. Вот как это выглядит, и сделал это... один из вас».

## 21. Лидеры ошибаются

И не колеблются на этот счет. Еще одно украшение стены в моем кабинете – слова Дэвида Келли, основателя IDEO Product Design: «Ошибайтесь быстрее. Скорее добьетесь успеха». Рядом высказывание выдающегося фотографа Дианы Арбес, которая обратилась к своим студентам со словами: «Учитесь не осторожничать».

В мирные времена у лидеров, вполне возможно, есть... ответы. В бурное же время у лидеров есть... лучшие во-



### СТАРЕНИЕ «ПЕРЕМЕН»?

Недавно один ирландский журналист попросил меня изложить свои взгляды на текущее положение (корпоративных) дел, и я ответил: «Двадцать лет назад в почете были те, кто не «раскачивал лодку». Десять лет назад мы стали просить всех и каждого стать «революционером». А сейчас, посреди полного безу-

мия, я прошу... умоляю... «каждого» стать ни много ни мало... откровенно непочтительным».

Похоже, он подумал, что я псих. Ну, что ж, такие уж сейчас времена.



просы, которые подталкивают людей к совершенно тех самых... путешествиям взаимных открытий.

А дело в следующем: позволить людям... напортачить. Ошибки суть... попытки изведать новое. Если вы пробуете что-то новое... то ошибаетесь. Если пробовать... много нового... приходится много ошибаться.

## 22. Лидеры сильно ошибаются

ОШИБОК НЕ БЫВАЕТ ДОСТАТОЧНО. В ЭТО НЕСПОКОЙНОЕ ВРЕМЯ. БОЛЬШИЕ ОШИБКИ ПРИВЕТСТВУЮТСЯ. НЕГ... ТРЕБУЮТСЯ.

Вспомните мой самый любимый слайд PowerPoint: «**ПООЩРЯЙТЕ ПРЕКРАСНЫЕ ПОРАЖЕНИЯ. НАКАЗЫВАЙТЕ ПОСРЕДСТВЕННЫЙ УСПЕХ.**»

Для того чтобы остаться на плаву... необходимы... смелые начинания.

Хотя безрассудство и не стоит аплодисментов, обдумаем это слово. Почти все, кто менял мир – Кинг, Галилей, Пикассо – были и вправду «безрассудны». Но не бездумны. Они, определенно, делали больше, чем просто «думали иначе». (Уже остывший термин, который я ненавижу.) Кинги, Галилеи, Пикассо (Черчилли и Де Голли)... пытались... вопреки всем обстоятельствам... предложить абсолютно новый образ мышления. Если это не «безрассудство»... тогда я не знаю, что означает это слово.

## 23. Лидеры создают культуры, в которых никого не винят

Просто ошибаться (даже сильно ошибаться) недостаточно. Самый важный, финальный шаг – создание терпимой к ошибкам культуры.

У Джормы Оллилы есть рецепт. Оллила трансформировал неоднородный «конгломерат» в сфокусированную, свирепую глобальную мощь. Оллила – CEO... машины изобретений... по имени... Nokia. Тревор Мерриден в книге «Зов золота: бизнес в стиле Nokia» приписывает большую часть выдающегося успеха Nokia корпоративной культуре, где никого не винят за ошибки и поощряют смелые попытки.

**ВАЖНЫЙ МОМЕНТ:** чествование «ошибок» и создание «необвинительной» атмосферы НЕ означает... терпеть плохую работу. Или отрекаться от ответственности. Напротив. Суть ответственного подхода: **ЛЮДИ, КОТОРЫМ НЕ ВСЕ РАВНО... ДО ТАКОЙ СТЕПЕНИ... ЧТО ОНИ РИСКНУТ ВСЕМ... И СИЛЬНО НАПОРТАЧАТ... ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ.**

Ясно?

## 24. Лидеры разрушают барьеры

Мы придумываем мир заново! Добавляем стоймость совершенно новыми способами, которые предполагают... использование всего набора ресурсов предприятия... и всей его системы поставок и сети распространения. Что означает: **НЕГ \*!@&\*X&\* ДЫМОХОДАМ!** Долой барьеры... какие бы то ни было... для общения!

**НАМ ПРИДЕТСЯ НАУЧИТЬСЯ РАЗГОВАРИВАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ! СВОБОДНО! НЕМЕДЛЕННО!**

**РАЗРУШЬТЕ ДЫМОХОДЫ!**

Поступая так, вы скрупулезно... выполняете работу топ-менеджеров. И опять: грязные ногти. Окунитесь в детали с головой. Не отдыхайте... пока не искоренится... **ВСЯ ЧЕПУХА.**

**ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ! ЧТО... КОНКРЕТНО... СДЕЛАЛИ ВЫ... СЕГОДНЯ(!)... ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ЧАСА (!)... НА ПОСЛЕДНЕМ ЗАСЕДАНИИ (!)... ЧТОБЫ «ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ЧЕПУХИ»... «РАЗРУШИТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ДЫМОХОДЫ»?**



### НОВЫЙ СТРАННЫЙ ПОРЯДОК

Однажды некая крупная корпорация попросила меня ознакомить группу ее руководителей с «радикальными» взглядами. Я выкатил старый проектор и угостил собравшихся блистательной презентацией в PowerPoint, так?

Нет!

Вместо этого я показал им... **СТРАННОЕ.** Они хотели «серьезно заняться брэндингом». Поэтому я представил им лучших из известных чудаков в области брэндинга: Жана-Мари Дрю из TBWA/Chiat/Day. Мики Дрекслера из Gap. Рича Тирлинка из Harley-Davidson. И так далее.

Для каждой возможности найдется какой-нибудь... чужак.

Чужаки правят миром. (В чудные времена.) (Вот так.)



### ОШИБАЙТЕСЬ, ОШИБАЙТЕСЬ

Для начала, вы редко добиваетесь успеха. Значит, вам нужно... снова и снова терпеть неудачи. Подумайте над моей мантрой:

Нет поражений... нет побед.

Нет скорых поражений... нет скорых побед.

Нет больших поражений... нет больших побед.

Нет больших, скорых поражений... нет больших и скорых побед.

## 25. Лидеры склонны к забывчивости

Задача лидера №1: Забывать! Что вы на это скажете?

Выдающийся изобретатель и основатель Polaroid Эдвин Лэнд сказал, что инновации «это не столько обладание новой идеей, сколько прекращение обладания старой идеей». Вспомним приведенное ранее высказывание основателя Visa Дви Хока: «Вопрос не в том, чтобы занять мозг новыми идеями, а в том, как избавиться от старых».

Забвение! (Разрушение!)

Я просто без ума от этого!

Итак: СУЩНОСТЬ ЛИДЕРСТВА 2004 – СПОСОБНОСТЬ ЗАБЫВАТЬ?

## ЛЮДИ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ТАЛАНТОМ

### 26. Лидеры – фанатики таланта

Мне известно об опасностях излишнего восхваления. (Сам грешен.) Тем не менее: «талант», возможно, наиболее важное из всех известных мне слов в лексиконе делового человека.

При слове «талант» в голове возникает совершенно определенный образ. Образ, весьма далекий от образа «работника» или «контрактного раба».

Я говорю «талант» и представляю себе успешную футбольную команду. Или процесс создания фильма «Король Лев», свидетелем чего я был несколько лет назад в Нью-Йорке.

Я не наивен. Но нет причин, по которым мы не могли бы воспринимать каждого «работника», как ТАЛАНТ. В сущности, я полагаю, что это именно то, чем будут и должны! заниматься лидеры будущего.

Талант: Привлекайте его. Воспитывайте его. Учите его. Вознаграждайте его. Создавайте условия для его раскрытия.

Итак: являетесь ли вы ФАНАТИКОМ таланта? Как 24-летний руководитель проектной команды из 6 человек? Как 42-летний глава департамента общественных работ в Лонг-Бич? Подумайте об этом. Назовем это «стандартом генерального менеджера футбольного клуба». Насколько вы ему соответствуете?

### 27. Лидеры воспитывают других лидеров

Воздадим должное лидеру-иконоборцу и политическому активисту Ральфу Надеру. *«Я исхожу из того, – говорит он, – что функцией лидерства является производство лидеров, и не последователей.»*

Первое, что приходит на ум, когда я думаю о «лидерстве» – знаменитая фотография 1945 года, на которой Рузвельт, Черчилль и Сталин запечатлены вместе на борту корабля ВМФ США. Гитлер повержен. 20 миллионов русских погибли. Лондон лежит в руинах. А три самых могущественных человека в мире совершенно спокойно занимаются разделом послевоенного мира на сферы влияния.

Вывод: лидер – это могущественный человек.

Подозреваю, что те времена прошли. Технологии развиваются ... слишком быстро. Я уже упоминал о разговоре с основателем MCI Биллом МакГуэном. «Жизненный цикл компании раньше составлял три поколения, – учил он меня. – Теперь он составляет 5 лет.» Непреходящая власть ... прежде отчасти фантазия ... теперь абсолютная фантазия ... Поэтому я хочу предложить новую линию поведения для лидеров.

Именно: ЛИДЕРЫ СОЗДАЮТ НЕ «ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ», А ЭНЕРГИЧНЫХ, НЕЗАВИСИМЫХ ЛИДЕРОВ. НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ, НАЧИНАЯ С ВОДУШЕВЛЕННОЙ МОЛОДЕЖИ, ЛИДЕРЫ ПОМОГАЮТ ДРУГИМ

### ПОЖАЛУЙСТА, НИКАКОЙ СТРАТЕГИИ – ВЫ В MCKINSEY

В течение 7 лет я работал на McKinsey & Co. У компании есть свои недостатки. (Большие недостатки.) Но она остается успешной на протяжении 70 лет. (Удивительно успешной.) Одной из причин такого успеха, могу вас уверить, является то, что хотя эти уважаемые

стратегические консультанты никогда не занимались ничем, кроме стратегии (!) ... они были ... с самого первого дня ... абсолютно одержимы привлечением талантов. Не слушайте, что они говорят, смотрите, что они делают.



ОТКРЫВАТЬ НОВЫЙ МИР. ОНИ ПООЩРЯЮТ ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ ПРИДУМЫВАЮТ НОВЫЙ МИР И ОБХОДЯТ И РАЗВЕНЧИВАЮТ СВОИХ СОБСТВЕННЫХ ЛИДЕРОВ.

Я не утверждаю, что каждый из нас – Альберт Эйнштейн. Или ... Уинстон Черчилль. Я имею в виду, что каждый из нас несет ответственность ... за поиск своей дороги. КАЖДЫЙ ИЗ НАС НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НИЗВЕРЖЕНИЕ СЕГОДНЯШНИХ ВЕРОВАНИЙ.

Мы больше не можем рассчитывать на 30 и 40 лет существования в тиши большой корпорации. И даже на 10 или 20 лет. И даже ... на 5 или 10 лет.

Мы все ... изменники.

Мы все ... новаторы.

Мы все ... лидеры.

## 28. Лидеры внушают доверие

Мой коллега и почетный председатель Tom Peters Company Джим Козес и Барри Познер написали книгу с названием из одного слова: ДОВЕРИЕ. Они утверждали ... основываясь на 20-летних наблюдениях ... что фактором, дающим лидеру («могущественному» или «беспомощному») основания ... требовать высочайшей отдачи ... от нации или проектной команды из 7 человек ... является ДОВЕРИЕ к нему.

Зовите это ДОВЕРИЕМ.

Зовите это ВЕРОЙ.

Это не совсем то, чему учат в Гарвардской школе бизнеса. (Даже в 2003 году.) И все же ... в долгосрочной перспективе ... способность вызывать доверие является одной из самых необходимых лидерских черт.

Я не буду заходить слишком далеко и утверждать, что «хорошие лидеры» ... «никогда не врут». Рузвельт врал направо и налево, когда стремился обойти Конституцию и вступить во II мировую войну. Пробираясь по лабиринту, ведущему на вершину власти, лидерам необходима практичность.

И все же ... не боюсь показаться банальным ... лучшие из них понимают, что ... лидерство ... в конце концов ... это вопрос ... священной веры. Ответственность колоссальна. Будь то отряд скаутов Хильды Стюарт в Мерилэнде, в котором я состоял в 1949, или взаимоотношения между аспирантом и профессором при написании диссертации, или управлением коллективом из 2500 человек.

«Заслуживающий доверия» – одно из самых важных и священных словосочетаний в английском.

## 29. Лидеры налаживают взаимоотношения

Может быть, это и эра Интернета, но, как говорит один из лучших спортивных агентов Марк Маккормак, это время, когда приходится преодолевать 5000 миль ради пятиминутной встречи. Это ясно, как Божий день. Или должно быть ясно: ЛИДЕРСТВО – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВОПРОС ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.

Когда Лу Герстнер пришел в IBM, многие (включая меня) усмехались, указывая на отсутствие у него технического образования. Хотя IBM и была известна своим «отличным обслуживанием» ... она со временем задрала нос и позабыла НАВЫКИ ВНИМАТЕЛЬНОГО СЛУШАНИЯ. Герстнер начал с того, что стал встречаться с потребителями всех рангов и уровней, спрашивая их ... напрямик ... в чем, по их мнению, проблема IBM. Они отвечали. Напрямик. Он принимал меры. И компания преобразилась. Конечно, все это не было так просто, но влияние волшебного метода внимательного слушания Герстнера трудно переоценить.

Это (тесные) взаимоотношения, болван!



### ЗАПЛАНИРОВАННЫЙ СЕКРЕТ

Однажды, после встречи с лидерами финансовой компании, ее CEO сказал мне кое-что по поводу лидерства, я запомнил это навсегда. Продавцы компании являлись независимыми подрядчиками, большинство из них приближались к пенсионному возрасту. CEO заметил, что

многим из них некому передать свое дело. «Они лучше меня знают, что значит быть хорошими финансовыми консультантами, – сказал он. – Но они не понимают, что секрет создания преемственности – воспитание смены. Я все время твержу: «Не бойтесь тратить как можно больше времени, чтобы подготовить хотя бы одного человека, который сможет пойти по вашим стопам».

Мне это нравится: «Хотя бы одного».



**Лидеры налаживают тесные отношения на всех уровнях.**



### 30. Лидеры стремятся к знакомствам

Некоторые люди ... инстинктивно налаживают связи. Женщины лучше, чем мужчины. Билл Клинтон в годы пребывания в Оксфорде имел обыкновение делать подробные записи обо всех своих встречах. Однажды я видел, как сенатор Боб Грэхэм от Флориды «работал» с гостями. WOW! То же самое. 2-3 минуты с каждым. Иногда меньше. И едва он разворачивался, чтобы поговорить с кем-то еще, как непременно, хотя и украдкой, запускал руку в нагрудный карман пиджака, доставал оттуда клочок бумаги и что-то царапал на нем.

Даже если это врожденная черта, а не приобретенная ... и тренировка помогает лишь до известного предела, ... склонность к знакомствам ... требует самого пристального внимания среди прочих лидерских качеств. (Особенно в эпоху нестабильности ... когда постоянная смена партнеров является нормой.)

Мантра: ЛИДЕРЫ СТРЕМЯТСЯ К ЗНАКОМСТВАМ НА ВСЕХ УРОВНЯХ. ПРИВЕРЖЕНЦЕВ ИЕРАРХИИ, РАНГОВ И ФОРМАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ОЖИДАЕТ ПОРАЖЕНИЕ.

### 31. Лидеры налаживают связи

Великие лидеры всегда ... В НУЖНОМ МЕСТЕ. Они по-настоящему ... ИНТЕРЕСУЮТСЯ ВАМИ. Они по-настоящему ... РЕАЛЬНЫ. Они всерьез ... НАЛАЖИВАЮТ СВЯЗИ.

Я бы отдал все что угодно за встречу с самым выдающимся человеком современности: Нельсоном Манделой. И готов держать пари на две такие книги, как эта, что если бы мы встретились, то после 2,5-минутного разговора я был бы совершенно убежден, что Мандела считает меня ... САМОЙ ИНТЕРЕСНОЙ ЛИЧНОСТЬЮ НА ЗЕМЛЕ. Именно так ведут себя все великие лидеры.

На эту тему есть одна любопытная история. Миссис X посчастливилось обедать в компании мистера Y и мистера Z. Y и Z были известными личностями. Особенно Z. Вот что сказала X об Y: «После обеда с ним вы уходите с ощущением, что он, возможно, самый умный человек на свете». О Z (успешном человеке) она выразилась так: «После обеда с Z вы уходите с ощущением, что вы – самый умный человек на свете».

Я ввел вас в заблуждение, поясняя эту и некоторые другие идеи. Есть «проверенные» методы ... которые помогают «управлять» отношениями. Я верю, что мы можем совершенствоваться в этом. (У меня есть здравомыслящий друг, которого я надумил делать записи о встречах. Он признал, что это «перевернуло его жизнь».) Но, в конце концов, если только вы не любитель общения от природы, а я не уверен, что этому можно научиться или научить, подобное поведение будет стоить вам огромных усилий. Поскольку инвестиции во взаимоотношения требуют двух больших вещей: 1) ИСКРЕННОСТИ, 2) ВРЕМЕНИ. Имитировать их невозможно. Честно говоря, если вы не любите «знакомиться с людьми» ... надежды на вашу эффективность в качестве лидера являются призрачными. Если вы ищете лидеров ... будьте начеку.

## ПРОФЕССИЯ: ЛИДЕРСТВО КАК «РАБОТА»

### 32. Лидеры нацеливают свои организации на создание добавленной стоимости

В частности, они ведут свои организации все выше, и выше, и выше по лестнице добавленной стоимости. Делать «хорошие вещи» – уже недостаточно. «Хорошая работа» ныне – всего лишь ... точка отсчета. В сущности, даже «превосходная работа» воспринимается как обычный товар.

Вспомним Главу 6: «В наши дни, – говорит Энн Ливермор, глава сервисного подразделения Hewlett-Packard, – уже недостаточно создать лучший сервер. Это всего лишь плата за вход». Это замечание было сделано в связи с



#### ЖЕНСКИЙ ВОПРОС

Эта глава оставляет без внимания один важнейший фактор формулы лидерства. А именно: 51% населения, которые олицетворяют собой «основной пласт» лидерского потенциала.

Причины этого я рассматривал в Главе 21. В качестве небольшого дополнительного аргу-

мента вспомните заголовок из специального доклада *Business Week*: «Женщины – лучшие лидеры: новые исследования доказали, что руководители-женщины превосходят своих коллег-мужчин практически во всех вопросах».





предложением стоимостью в \$18 млрд, когда в 2000 году Hewlett-Packard решила приобрести 31000 консультантов PricewaterhouseCoopers. Идея: добавленные услуги ... добавленный интеллектуальный капитал.

Одно и то же!

Ситуация, характерная для лучших из лучших. UPS. (Коричневый!) Home Depot, FedEx, GE, Hewlett-Packard, Yellow. (Бывшая Yellow Freight.) United Technologies/Carrier. United Technologies/Pratt & Whitney, United Technologies/Otis Elevator. И т. д. и т. п.

Вопрос: а как выглядят ваши «добавленные услуги под ключ»?

### 33. Лидеры создают новые рынки

Я утверждаю: НИКТО И НИКОГДА НЕ ВХОДИЛ В ЗАЛ СЛАВЫ БИЗНЕСА БЛАГОДАРЯ РАСШИРЕНИЮ ТОВАРНОЙ ЛИНЕЙКИ.

Вспомните: Гейтс. (Microsoft.) Макнили. (Sun.) Эллисон. (Oracle.) Делл. Джобс. (Apple.) Безос. (Amazon.) Уэлч. (GE.) Уолтон. (Wal-Mart.) Блэнк и Маркус. (Home Depot.) Карнеги, Рокфеллер, Слоун, Форд.

При упоминании этих имен приходит ли вам в голову мысль о «расширении товарной линейки»?

Вряд ли.

Этот список включает весьма разных людей. Некоторые из них (Джобс, Эллисон, Макнили) были блестящими ... изобретателями товаров. Некоторые (Делл, Гейтс, Безос, Уэлч, Форд, Слоун) были блестящими ... изобретателями бизнес-систем. Но все вместе они были ... создателями рынков.

Большая проблема: менталитет мега-компаний, ориентированных на «расширение товарной линейки». Так они рассчитывают получить ... кучу денег ... и быстро. Что же в этом плохого? Да много чего. Факт: революционные товары начинаются со скромных нишевых идей, и требуются ... годы ... чтобы изменить мир.

### 34. Лидеры любят новые технологии

Технологии ... изменяют ... все. Я не утверждаю, что лидер, помимо всего прочего, должен также быть главным технологом. Это означает требовать слишком многого от 52-летнего большого босса огромной корпорации.

Но я прошу кое о чем ... специфическом, проверяемом. О чем-то ... БОЛЬШОМ. 52-летний CEO не должен разбираться в корпоративной компьютерной сети. Но он должен быть ... БЕЗНАДЕЖНО ... ВЛЮБЛЕН ... В НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. Я не отношусь к знатокам технологий. Последний из языков программирования, который я изучал, – ФОРТРАН. Мои дети освоили Интернет намного лучше меня. Но я ... СТРАСТНЫЙ ЦЕНИТЕЛЬ.

Мое сильнейшее убеждение: эффективные лидеры ... образца 2003 года ... должны быть ... влюблены/глубоко ценить (в истинном значении слова «ценить») ... новые технологии ... и инстинктивно использовать их силу для отмены устаревших отраслевых правил.

### 35. Лидеры – это выдающиеся продавцы

Лидеры знают ... ВСЕ НА ПРОДАЖУ, В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ.

Лидерство = продажи.

ТОЧКА.

Не согласны? Не спрашивайте.

А спросите Джорджа Буша. Или Билла Клинтона. Или ... успешного «шефа» проектной команды из 6 человек, которому удалось внести существенные изменения в работу логистики из 600 человек. У него была отличная идея.

**ВСЕ НА ПРОДАЖУ  
В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ.**



**Политика =  
это решение задач  
силами людей.**

Он обладал необходимой компетентностью. Но превыше всего: он был ... великим продавцом.

Аксиома: не **ЛЮБИТЕ ПРОДАЖИ** ... займитесь чем-нибудь другим. И не делайте вид, что вы «лидер».

### 36. Лидеры обожают «политику»

**ПОЛИТИКА.** Большинство «штабистов» ненавидят ее, считают «унизительной» и «бесполезной».

Они не правы. Они болваны. (Извините.)

**ЛЮБИТЕ ПОЛИТИКУ ... ИЛИ НЕ РАССЧИТЫВАЙТЕ, ЧТО ВАМ ЧТО-НИБУДЬ УДАСТСЯ СДЕЛАТЬ.**

Политика = решение задач силами людей.

Идти на компромисс. (Честный!)

Прислушиваться к другому мнению. (Постоянно!)

Стоять на своем, когда необходимо. (Чего бы это не стоило.)

Уступать ... когда необходимо. (Чего бы это не стоило.)

Никто не раздражает меня сильнее, чем «ученый», или «инженер», или «администратор», говорящий: «Все это дерьмо ... чертова политика. Я не намерен этого терпеть».

Люди, которые правят во время войны ... занимаются политикой.

Люди, которые печатают научные статьи в престижных журналах ... занимаются политикой.

Люди, которые получают Нобелевские премии ... занимаются политикой.

Менеджер проекта Boston Big Dig ... занимается политикой.

Люди, которые пробивают строительство муниципального центра ... занимаются политикой.

Конечно, временами это чертовски грязное занятие. (Иногда вам стыдно глядеть в зеркало.) Все же, политика – это человеческая деятельность, направленная на то, чтобы выжить и преуспеть (или проиграть).

Поэтому: **ЕСЛИ ВЫ НЕ ЛЮБИТЕ ПОЛИТИКУ ... ВАМ НИКОГДА НИЧЕГО НЕ ДОБИТЬСЯ. ВЫ НЕ ЛИДЕР.**

### 37. Лидеры подчиняют организации себе

В Главе 17 мы обсуждали попытки президента Smith College Джилы Конвей найти и использовать инакомыслящих для совершения смелых преобразований. Она отыскала скрытых сторонников и дала им свое благословение ... и добилась большого успеха в привлечении независимого финансирования со стороны выпускниц, приветствовавших назначение первой женщины-президента в истории колледжа.

Стратегия г-жи Конвей имеет универсальное применение. 1) Эффективные лидеры – мастера последнего рывка. 2) Эффективные лидеры в основном избегают сражений со «старой культурой». (Будьте вежливы. Но не тратьте время на попытки изменить их. По-крайней мере, пока не победили. Тогда они первыми прибегают сообщить, что всегда вас поддерживали.) 3) Эффективные лидеры знают, что если нельзя изменить людей, можно изменить «культуру», отыскав ... новых homo ... олицетворяющих ... «новый путь». 4) Как сказано во «Всей президентской рати»<sup>1</sup> ... ищите деньги; найдите ... новые источники финансирования ... которые позволят обойти бюджет и запустить независимые программы, а они определяют успех вашей карьеры.



#### ДОЛОЙ ПОПУЛИЗМ!

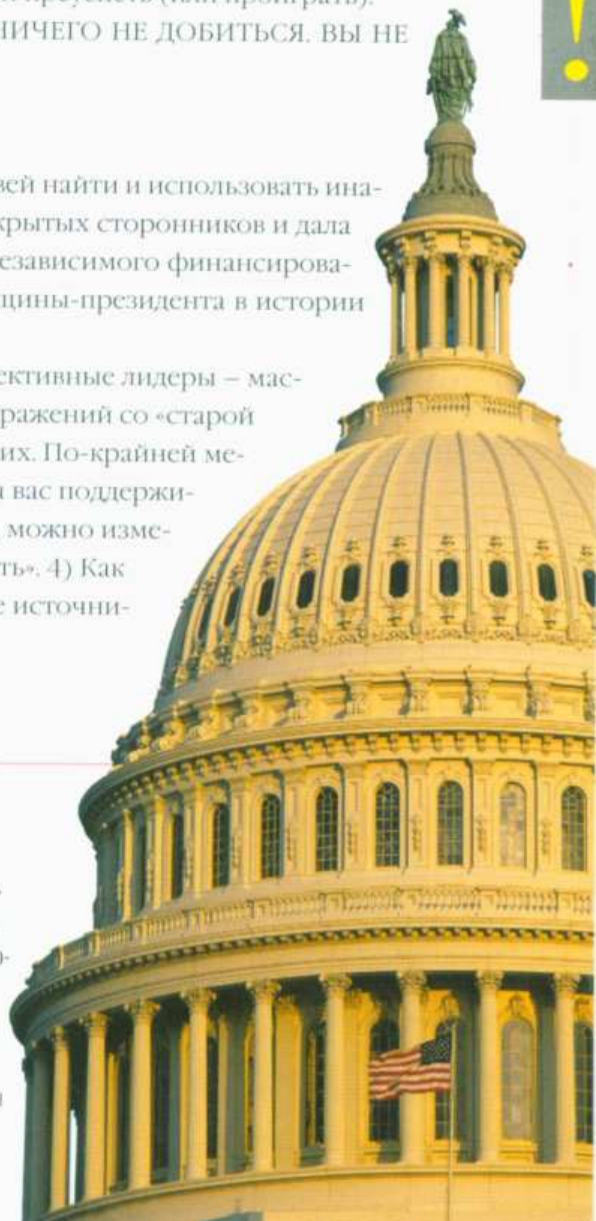
Вы должны научиться маневрировать между острыми гранями индивидуальных и общественных интересов.

Но: все существенные изменения происходят в прямом конфликте с силами «истаб-лишмента». (Поэтому они и называются «изменениями»!)

Поэтому любые серьезные перемены – это ... война.

Война с тем, «как мы всегда это делали». Если вы думаете, что сможете изменить что-либо, не произведя небольшого (или большого) переполоха, я советую вам ... **ПРОСТО ЖИВИТЕ.**

Совет: если вы отчаянно стремитесь добиться победы на конкурсе популярности, вы не лидер.



### 38. Лидеры – лучшие ученики

Лучший (и самый яркий) консультант из тех, с кем мне пришлось работать за 7 лет в McKinsey, обладал одним настоящим секретом: он бесстрашно и неизменно спрашивал ... ПОЧЕМУ?

Вопрос «Почему?» невероятно действенный. Основной инструмент бесстрашного исследователя! И не такой уж безобидный, как кажется.

Для лидера ... который, как многие уверены, должен «знать все ответы» ... чертовски сложно ... со скромным постоянством задавать вопрос «ПОЧЕМУ?» ... в простейших ситуациях. «Почему?» обычно является ключом ко всему. Никто не спрашивает «Почему?» о той или иной процедуре. Годами. «Послушайте, мы здесь всегда так работаем.» Упс!

Поэтому: эффективный лидер = неизменные вопросы «ПОЧЕМУ?»

Как минимум, с десяток раз на дню.

Начинайте считать.

### 39. Лидеры – отличные актеры

Рузвельт утверждал, что «президент должен быть лучшим актером государства». Аминь.

Является ли это извинением неискреннего поведения?

Нет. (Или почти нет.)

Если лидер пытается побудить к риску ... он должен сам быть воплощением риска, даже если он от природы осторожный человек.

Как выразился один из моих друзей: «Лидерам не позволяется иметь неудачные дни, особенно в неудачные дни. В любой сфере – от торговли до войны – лидеры должны излучать энергию и уверенность, которая заставит других действовать перед лицом опасности. Очень просто. И одновременно сложно».

Каждое действие 24-летнего начальника или Президента Соединенных Штатов изучается и препарировается на предмет того, что оно означает для организационного (и личного) будущего.

Поэтому: действуйте ... соответственно!

### 40. Лидеры – отличные рассказчики

Захватывающая история делает (абстрактную) стратегию реальностью. Пробуждает ее к жизни. У Рональда Рейгана были свои убеждения. И он придерживался их ... несмотря на сумасшедшее давление президентства. В первую очередь, Рейган был ... великим рассказчиком. (Его можно любить или ненавидеть. Но нельзя отрицать того, что он изменил характер общественного диалога в Америке – и к лучшему!)

Это просто. И сильно. (И совершенно непонятно для ученых, инженеров и иже с ними. Я почти не шучу.)

Итак: О чем ваш (захватывающий) рассказ?

## СТРАСТЬ: «ВНУТРЕННЯЯ» ИГРА

### 41. Лидеры наслаждаются лидерством

В конце семинара в Дублине, в декабре 2001 года, глава маркетинговой компании сделал ряд комплиментов по поводу моего выступления на тему лидерства ... а затем сказал, что я упустил наиболее важный момент. (Упс) «Лидеры, – заметил он, – должны получать удовольствие от лидерства.»



Почему?  
Почему?  
Почему?



#### ИСТОРИЯ ЛИДЕРА

Вспомним слова гуру лидерства Ховарда Гарднера: «Ключом к лидерству является эффективная передача историй».

НОВЫЙ БИЗНЕС НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Изумительная мысль.

Спасибо, что сказал.

Историки утверждают, что Рузвельт, даже будучи калекой, не мог дождаться начала рабочего дня – настолько он любил эту игру. А гуру лидерства Уоррен Беннис, президент Университета Цинциннати, решил работать по часам и часто был недоволен. Один из его друзей прямо спросил: «Уоррен, ты хочешь быть президентом, но хочешь ли ты работать президентом?»

Лидерство дается не каждому. Мне – нет. Мне нравится то, чем я занимаюсь – исследования, публикации и выступления. Я не получаю, как выразился один из моих друзей-лидеров, «кайфа» от занятий, составляющих жизнь лидера. По крайней мере мне достает здравого смысла осознать этот факт, и потому, в своей собственной компании, я делегирую пост CEO кому-то другому, который получает удовольствие от прихода в офис утром, где его ждет масса трудноразрешимых «человеческих проблем».

Совет: если вы не любите лидерство, быстренько ... отыщите ближайший выход. Не пытайтесь имитировать.

## 42. Лидеры знают себя

Лидерство – это ... личное дело.

Прежде всего лидеры знают себя. Знают о своем влиянии на других людей. Честны перед собой.

**ЛИДЕРЫ – НА ВСЕХ УРОВНЯХ! – ОБЛЕЧЕНЫ НЕВЕРОЯТНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ.** (Они ответственны за развитие и будущее других людей.)

Пугающий факт: лидеры ... совершают изменения.

К лучшему.

Или к худшему.

И эти изменения – следствие того ... как лидеры ведут себя.

Вдохновенное лидерство (в многолюдном Центре телемаркетинга или на консультации с одним аспирантом) – это **ВЗАИМНЫЙ ПРОЦЕСС ПОЗНАНИЯ**. (См. выше.) Мой опыт свидетельствует:

личности (назовем их лидерами) не в состоянии участвовать в «процессе взаимного познания», если они не в ладу сами с собой.

**ВЗАИМНОЕ ПОЗНАНИЕ** ... подразумевает ... по определению ... встречу с неизвестным и бесстрашное следование по неизведанному пути. «Лидеры», которые не в ладу с собой, часто становятся фанатиками контроля. Они постоянно напоминают о том, «кто здесь главный». (Это я!) Конечно, они просто стараются убедить в этом себя!

Вернемся к прекрасному термину Вейка: «Я НЕ ЗНАЮ». Факт в том, что «Я НЕ ЗНАЮ» является свидетельством **СМЕЛОСТИ** со стороны лидера. Он выражает намерение ... Отказаться от контроля.

Возможно, лидерство совсем не то, чем кажется. На самом деле: **ЛИДЕРСТВО – ЭТО НАДЕЛЕНИЕ «ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ» «ПРАВАМИ**. Ведь идея о «последователях» подразумевает ... создание новых лидеров.

Мне кажется, это очевидно. Просто здравый смысл. (Или, увы, не здравый смысл.) Если, к примеру, целью является «превосходство», то особенно сейчас лидеры ... должны располагать ... полной эмоциональной приверженностью ... своих «последователей».

Уловка 22+ : люди только тогда привержены на 100%, когда они ... ощущают ответственность за поиск себя.

(Еще раз, лидер делает возможным высокий уровень роста, экспериментирования и, как следствие, ошибок, если будет в ладу с самим **СОБОЙ**, то есть если будет получать удовольствие от лидерства.)

Есть такая вещь, называется  
**« лидерство »**.  
Если она не приносит вам удовольствия...  
покиньте сцену,  
**и немедленно!**



### МЕНЕДЖЕР С ЧУВСТВОМ ЮМОРА

Люди (**ЛИДЕРЫ**), которые в ладу сами с собой, обычно много смеются. Поэтому вот вам два правила:

1. Никогда не работайте там, где редко смеются.
2. Никогда не работайте с лидером, который не смеется.

### 43. Лидеры несут ответственность

Очень просто: лидеры – явственно! – принимают на себя ответственность за свои решения и их последствия.

*На любом уровне, в любом возрасте, при любом объеме ответственности игра в «поиски виноватого» разрушает – ДОВЕРИЕ – к лидеру-обвинителю быстрее, чем что-либо еще.*

Означает ли это, что ретроспективный анализ сделанных ошибок является ненужным? Конечно, нет. С другой стороны, на протяжении 20 лет я твержу, что «готовность к действию» есть главнейший позитивный признак успешной организации, частной или общественной. «Готовность к действию» не означает невнимание к прошлому. Но это означает, что необходимо установить некий предел (относительно низкий), выше которого интроспекция не должна простирается. Вспомните мою пылкую поддержку принципа «быстрого создания прототипов»: лучшим ответом на неудачу является моментальная ретроспективная оценка, а затем немедленный переход к созданию следующего прототипа.

Очевидный факт: крупные бюрократии слишком много думают ... и очень мало делают. Поиски козла отпущения составляют немалую часть этого ослабляющего и парализующего процесса.

### 44. Лидеры концентрируют усилия

Мой друг, экс-председатель совета компании CVS/pharmacy, возглавляет наблюдательный совет образовательного фонда. Лидер этого учреждения, весьма энергичный малый, был полон решимости начать программу расширения школы до масштаба общенациональной сети школ с единой философией. Мой приятель, один из тех «повернутых»... кто смещает акцент с создания «великой школы» к построению «великой системы». «Ваша первоочередная задача, – говорит он, – создать список того, чего не делать.»

Прелестно. Список того, «ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ!»

Факт: нет ничего ... НИЧЕГО! ... проще, чем набросать список из 50 дел, которые необходимо сделать. В котором каждое ИЗ ЭТИХ 50 ... будет являться ... несомненно ... делом ПЕРВОСТЕПЕННОЙ ВАЖНОСТИ.

Факт: на каком бы посту вы не находились, если в 6-летний срок вам удалось выполнить до конца ХОТЯ БЫ ОДНО ДЕЛО ... ЭТО УЖЕ О-Ч-Е-Н-Ь МНОГО.

Мой мудрый друг добавил, что его талантливому коллеге следует раз в неделю или хотя бы раз в месяц устраивать встречу с «советником по делам, которые не нужно делать», чтобы вместе изучать расписание и находить то, чего можно было не делать за прошедшие несколько недель, и что необходимо не делать в ближайшие недели.

Прелестно. Формальная «система управления» «списком того, чего не делать».

### 45. Лидеры делают паузы

Требования к лидерам на всех уровнях в наши дни способны привести к трехкратному увеличению времени бодрствования. 18-часовой рабочий день не является чем-то необычным. Понимаете ли вы, что можете перего- реть? Понимаете ли вы, что людям вокруг вас не доставит удовольствия обнаружить, что вы – зомби?

Это вовсе не проповедь по поводу «баланса между работой и личной жизнью». Пусть этим занимается ваша жена или священник. Это предупреждение: стресс убивает. В физическом смысле.

Противоядие? Решайте сами. Дыхательные упражнения или двухминутная медитация с закрытыми глазами могут быть полезны посреди рабочего дня. Также – длинные праздники или затянувшийся на 4 дня уикенд. Такие перерывы необходимы, и, возможно, чтобы решиться на них, вам потребуется чей-то добрый совет.

Вывод: в основанной на таланте (а как же иначе?) организации неудача является ... ошибкой лидера.

Послание: вы их нанимали. Вы их обучали. Вы их оценивали. Вы ими управляли. Они не справились. Это ваша ошибка.

#### В ПОИСКАХ ВИНОВАТОГО

В 2001 году клуб Texas Rangers заключил с Алексом Родригесом контракт на \$250 млн. Начало следующего сезона было очень неудачным. Над чьей головой навис топор? Кого уволить? Игрока или тренера? Тренера ... конечно. Схожим образом, если симфонический оркестр начинает фальшивить, то уволить следует дирижера, а не первую скрипку.

#### ПЕРЕГРУЗКА

В любой организации всегда есть 100 неотложных дел. Терпят неудачу как раз те лидеры, которые пытаются сделать их все одновременно.

Я называю это перезагруженностью стратегическими инициативами. Это неизбежно ставит в тупик и выводит из себя всех членов организации.



**Это ваша задача, чтобы трудоголики в вашей команде иногда отдыхали.**

Еще одна вещь: чем сложнее обстоятельства, чем более «невозможны» перерывы в работе, тем сильнее они вам необходимы! Президент Буш сказал, что после 11/9 он стал более регулярно посещать тренажерный зал. Могу это понять. Инвалид Рузвельт вместо этого уделял время своей коллекции марок.

Послание 1: *Замби – плохие лидеры!*

Послание 2: *Замби самыми последними понимают, что они „замби“!*

Послание 3: *Это ваша задача сделать так, чтобы трудоголики в вашей команде иногда отдыхали.*

Сделайте доброе дело для своего друга: вытащите его из офиса ... после 16-часового рабочего дня.

## 46. Лидеры выражают свои чувства

В книге «Голос лидера»<sup>2</sup> мои коллеги Бойд Кларк и Рон Кроссланд утверждают, что: «Видение – это любовный роман с идеей».

«Видение» – это не то, что изобретается ... *комитетом.*

«Видение» не рождается в результате ... *анализа.*

«Видение» не является побочным продуктом ... *отчета консультантов.*

«Видение» – это дикая, страстная, неутолимая ... **ЛЮБОВЬ.**

“”

### ПЛАН СРАЖЕНИЯ

Когда Джеймс Шлезингер готовился стать министром обороны США при Джимми Картере, он получил трезвый совет от полковника Ричарда Халлока: «Вы должны понять, что если хотите оставить после себя наследство, необходимо уже сейчас решить, в чем это наследство будет состоять, поскольку через несколько месяцев вас затянет текучка Пента-

гона ... и будете так перегружены ... что будет поздно.»

Выберите несколько проектов и бросьте на них все ваши усилия. Холите эти проекты и лелейте. Будьте уверены с самого начала, что это то, что вы оставите после себя. Продвигайте их, сколь сильным бы ни было бюрократическое сопротивление.

!

### ДЕЛУ – ВРЕМЯ, ПОТЕХЕ – ЧАС

Люди, которые попадают на вершину организации, обычно обладают большей энергией, чем все остальные. Но этой энергии не так много, как им кажется. Когда я вижу по телевизору, как какого-нибудь CEO в наручниках вводят в зал суда, мне кажется, что он мог бы избежать такой участи, если бы продлил свой отпуск на пару недель.



**Видение – это дикая, страстная, неутолимая ... ЛЮБОВЬ.**

Когда я начинал писать о лидерстве, то сделал слайд в PowerPoint, который удивил меня самого. Я написал, что «лидерство – это про любовь». Любовь в определении Тома П.: Страсть. Вкус к жизни. Приверженность. Преданность. Великие замыслы и решимость произвести изменения. Совместные приключения. Дикие ошибки. Рост. Ненасытное стремление к переменам.

В 1981 году я был под впечатлением от книги Трейси Киддер «Душа новой машины»<sup>1</sup>, где речь шла о рискованном, но успешном проекте – создании мини-компьютера в компании Data General. Я особенно хорошо помню тот путь, который пришлось пройти руководителям проекта, чтобы «нанять» членов команды. («Нанять» – это их выражение.) Не будем забывать, что в те годы рискованные проекты были необычным делом. Лидеры компании упростили лучших из лучших своих сотрудников бросить привычные дела и «наняться» в этот проект и отправиться на поиски приключений в попытке изменить мир.

#### 47. Лидеры – это брэнды

Брэнд – это вопрос репутации. Поэтому брэндинг – это дело личное. Лидерское занятие в чистом виде. Лидеры – Уэлч в GE, Гойзуэта в Coca-Cola, Гейтс в Microsoft, Джобс в Apple, Брэнсон в Virgin Group – это брэнды. Хотя на поддержание брэнда могут быть направлены многие десятки программ, для широкой публики брэнд определяется

**«Лидеры должны быть  
гибралтарским столбом на роликах!»**

по ежедневным и ежеминутным действиям, будь то руководителя компании или страны. Факт: для лидеров не существует мелочей. Будь вы 24-летний только что назначенный лидер проектной команды ... или президент США ... все люди, что работают «на вас» ... жадно ловят ваше каждое слово.

То есть они наблюдают (образно говоря) за тем, как вы проводите свое время.

То, как вы проводите свое время это ... **ВАЖНЕЙШИЙ** ... пример. То, как вы проводите свое время ... каждое его мгновение ... показывает, **ЧТО ИМЕННО ВАС ВОЛНУЕТ**.

Управляйте собой! Наблюдайте за собой! Ваша жизнь ... или смерть ... как лидера ... зависит от того, в какой степени ... ваш рабочий график ... ежеминутно и всецело ... отражает ваши приоритеты. Подытожим:

1. Вы = ваш график.
2. Вы = бренд.
3. Бренд = ваш график.
4. Что и требовалось доказать.

## ПОСТСКРИПТУМ: С МЫСЛЯМИ О НАСЛЕДСТВЕ

### 48. Лидеры знают, когда пора уходить

Время приходит и время ... уходить.

Люди, которые умеют «мутить воду и поднимать пыль», обычно совершенно не годятся, когда требуется поддерживать «эту штуку на плаву», как только изменения произведены.

Как выясняется, никто из нас не является универсальным специалистом. Каждый из нас годится для чего-то одного ... и притом в весьма ограниченном временном промежутке. Подумайте об этом.

### 49. Лидеры...

Для ранней (и существенно отличающейся) версии того списка, что я написал для Fast Company, я попросил читателей предложить свои определения «лидерства». Из 287 ответов подавляющее большинство совпадало с моими предварительными соображениями. Вот мои любимые:

Нанимайте с умом. Ищите сумасшедших. Будьте элегантны. Совершайте ошибки. Любите технологии. Начиайте все с нуля.

Лидерство – это процесс вовлечения людей в создание традиций совершенства.

Лидеры – это живые существа.

Это бизнес, ничего личного: напротив, ЭТО ВСЕГДА ЛИЧНОЕ.

Лидеры любят свою работу. Их страсть заразительна.

В каждом лидере живет ребенок.

Лидеры внушают доверие. (Таких высказываний было добрых две дюжины среди 287 ответов. И все это еще до событий с Enron, WorldCom, Adelphia и т. п.)

Лидеры никогда не боятся расстаться с неудачным бизнесом.

Лидеры неустанно общаются.

Лидеры тщательно выбирают, в каких сражениях участвовать.

Настоящие лидеры не всегда понимают куда идут.

Лидеры проявляют заботу.



**«Лидеры любят свою работу. Их страсть заразительна.»**

**«В каждом лидере живет ребенок.»**





“”

**ГОРДЫЙ РИЧАРД**

«Я никогда не считал себя бизнесменом, – говорит Брэнсон. – Меня интересовало создание чего-то, чем бы я мог гордиться.»

(Таюке см. Главу 12.)

Лучше не скажешь!

Лидеры служат.

И мое самое любимое ...

Лидеры должны быть гibraltarскими столбами на роликах!

**50. Лидеры делают то, что имеет смысл**

Иногда мне кажется, что вся «литература о лидерстве» отдает душком – включая большую часть того, что я сам написал. Слишком много внимания тактике и мотивации (и, если честно, манипуляции людьми). Нет только главного: лидерство ради чего? От Ганди и Джефферсона ... до Гейтса, Джобса и Брэнсона ... лидеры таковы, потому что они стремятся совершить нечто особенное. Они хотят делать то, что имеет смысл.

Стив Джобс вознамерился изменить мир ... посредством «безумно великой» (его слова) идеи о том, как должен выглядеть компьютер. То же самое (в технической сфере) можно сказать о Майкле Делле. А равно и Ларри Эллисоне (Oracle). В финансовой сфере это в полной мере относится к Чарльзу Швобу и Неду Джонсону (Fidelity).

Эти и другие великие лидеры – не просто хорошие «руководители». Они обладают способностью побуждать людей отправиться в путешествие к ...

Местам исключительной важности.

**!Контрасты****БЫЛО ЕСТЬ**

<i>«Изменять» людей</i>	Воодушевлять людей
<i>Власть и контроль</i>	Создание «атмосферы»
<i>Грандиозные мысли</i>	Смелые действия
<i>План, план, план</i>	Игра, игра, игра
<i>Спокойные и невозмутимые</i>	Упрямые и яростные
<i>Ясность</i>	Парадокс
<i>«Меня не волнует» («... что вы думаете»)</i>	«Я не знаю» («... всех ответов»)
<i>«Трансформировать» людей</i>	Открывать возможности
<i>Хвататься за все подряд</i>	Делегировать
<i>Дым и зеркала (лидерство как тайна)</i>	Винтики и болтики (лидерство как мастерство)
<i>Клан чиновников</i>	Группа заговорщиков
<i>Беспокойство об имидже</i>	Пробуждение воображения
<i>Чистая логика</i>	Прозаичная логистика
<i>«Поправлять» людей</i>	Объединять людей
<i>Лидер – «мудрый муж» (и никаких дам!)</i>	Лидер-почемучка (или «лидерша»!)
<i>Председательствовать</i>	Толкать
<i>Руководить с дальним прицелом</i>	Руководить, стреляя с дальнего расстояния
<i>Делать деньги</i>	Оставлять след

“”

**ВЫСЕЧЕНО  
НА КАМНЕ**

Главный тренер New York Jets Эрман Эдвардс после неожиданного выхода его команды в плей-офф 2002 года сказал: «Я раздобыл одну из книг, написанных о команде, и сказал игрокам: «То, что вы делаете сегодня, останется в истории. Когда вам будет 80, ваши достижения будут описаны в такой книге, и никто не сможет у вас этого отнять. Ваши внуки и ваши дети смогут увидеть, что вы сделали. Это то же самое, что высечь свое имя на камне».

**МЕЧТАЙ, СЛОВНО  
БУДЕШЬ ЖИТЬ ВЕЧНО.  
ЖИВИ ТАК, КАК ЕСЛИ  
СЕГОДНЯ УМИРАТЬ.**

Джеймс Дин

# Примечания

## Предисловие

- 1 Frank Lekanne Deprez, Rene Tissen, *Zero Space: Moving Beyond Organizational Limits*.
- 2 Technicolor - 'Техниколор' (система цветного кино; фирменное название); 2) разг. цветное кино; 3) яркий, интенсивный цвет.

## Введение

- 1 Игра слов. Здесь и далее: коричневый (brown) - корпоративный цвет компании UPS. Brown - распространенная фамилия, что придает высказыванию персонализированный смысл.

## Глава 1

- 1 Амелия Эрхарт (Amelia Earhart, 1897-1937) - знаменитая американская летчица, в 1928 первой из женщин совершила трансатлантический перелет. Погибла во время кругосветного перелета.  
Джеймс Кук (James Cook, 1728-1779) - великий английский мореплаватель. Среди прочего, открыл Австралию, Новую Зеландию, Гавайские острова. Убит аборигенами Гавайских островов.
- 2 Имеется в виду, что автоматизация неэффективных ручных процессов приводит к неэффективным автоматизированным процессам.
- 3 Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*.
- 4 Rich D'Aven, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*.
- 5 Sarbanes-Oxly Act (2002) - закон США, принятый в качестве ответной меры на события с Enron. Регламентирует вопросы внутреннего контроля и внешней отчетности корпораций.
- 6 Martha Stewart Omnimedia - американская многопрофильная издательская компания. Летом 2002 года основатель и владелец компании Марта Стюарт подозревалась в участии в сделке с акциями ImClone, совершенной на основе инсайдерской информации.
- 7 Williams-Sonoma - американская компания-производитель кухонной утвари.

## Глава 2

- 1 Virginia Postrel, *Future and it's Enemies*.
- 2 Destroy Your Business.
- 3 Jim Collins, Jerry Porras, *Built to Last*.

- 4 Kjele Nordstrom, Jonas Ridderstrale, *Funky Business: Talent Makes the Car Dance*.
- 5 Warren Bennis, Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius*.
- 6 Manhattan Project – проект создания атомной бомбы. Xerox PARC (Paolo Alto Research Center) – Исследовательский центр в Паоло Альто – дочерняя структура Xerox, занимающаяся исследованиями на стыке физики, кибернетики и общественных наук.
- 7 Dick Foster, Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market*.
- 8 Clayton Christensen, *Innovator's Dilemma*.
- 9 Массачусетский Технологический Университет.
- 10 Jim Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*.
- 11 Size is not a strategy.
- 12 John Kay, *Survival of the Fittest Not the Fattest*. Игра слов: fit – хорошая физическая форма, подготовка и, следовательно, стройность – потому сравнение с жирными.
- 13 Richard Rosecrance, *The Rise of the Virtual State: Wealth and Power in the Coming Century*.
- 14 Сеть ресторанов быстрого обслуживания.
- 15 Ньют Гинрич (Newt Gingrich) – председатель Палаты Представителей Конгресса США в 1995.
- 16 Движимая четырьмя или шестью лошадьми повозка для перемещения грузов и людей, основное средство передвижения в США до появления железных дорог.
- 17 Томас Гоббс (Thomas Hobbes, 1588-1679) и Джон Локк (John Locke, 1632-1704) – английские философы.

## Глава 3

- 1 ASAP – as soon as possible.
- 2 Howard Rheingold, *Smart Mobs*.
- 3 Dr. Atul Gawande, *Complications*.

## Глава 4

- 1 Сеть, всемирная паутина.
- 2 Balance Sheet – балансовый отчет.
- 3 Customization – изготовление на заказ.
- 4 Systems, Applications, and Products in Data Processing.
- 5 David Weinberger, *Small Pieces Loosely Joined*.
- 6 Regis McKenna, *The Age of the Never Satisfied Customer*.
- 7 CRM – customer relationship marketing – маркетинг, ориентированный на потребителя.
- 8 E-Zpass – система ускоренного доступа на платные автодороги, распространенная на северо-востоке США. Сканеры на расстоянии считывают информацию о состоянии вашего счета предоплаты с

магнитной карточки на лобовом стекле и автоматически поднимают шлагбаум, разрешая проезд.

- 9 OnStar – встроенная автомобильная система навигации с огромным набором разнообразных функций, включая среди прочего автоматический вызов техпомощи к месту нахождения автомобиля в случае срабатывания подушки безопасности и указание местонахождения угнанного автомобиля. Подробнее на [www.onstar.com](http://www.onstar.com).
- 10 Игра слов: Access = Success.

## Глава 5

- 1 PSF – professional service firm – фирма по оказанию профессиональных услуг, например консалтинг, аудит и т. п.
- 2 *Professional Service Firm 50: Fifty Ways to Transform Your "Department" into a Professional Service Firm Whose Trademarks Are Passion and Innovation*
- 3 David Maister, *Managing the Professional Service Firm*
- 4 Borders и Barnes & Noble – книготорговые компании
- 5 HVA – high value-added – ВДС – высокая добавленная стоимость.

## Глава 6

- 1 Brought many chickens – many full chicken coops, for that matter – home to roost. Буквально: взять кучу кур, кучу клеток, полных кур, чтобы просто усадить их на насест.
- 2 NASD (National Association of Stock Dealers) – Национальная ассоциация биржевых дилеров
- 3 Jesper Kunde, *Corporate Religion*
- 4 John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *In The Company*
- 5 Игра слов: deere me – dear me
- 6 Time-Share – принцип долевого владения в курортных местах, дающий право владельцу доли на использование жилья в определенное время в течение года на протяжении ряда лет.
- 7 Знаменитые американские промоутеры и продюсеры, в рок-музыке (Билл Грэхэм (Bill Graham)) и профессиональном боксе (Дон Кинг (Don King)), среди прочих, продвигал Мохаммеда Али)

## Глава 7

- 1 Игра слов – soft, программное обеспечение и мягкий.
- 2 Прозак – успокоительное средство.
- 3 Bill Owens, *Lifting the Fog of War*.
- 4 Musical Chair – игра, в которой участники должны быстро занимать и освобождать места.

## Глава 8

- 1 Слово вошло в наш шоу-бизнес и рекламу в этом виде от happening – означает некое специально организованное мероприятие, событие, происшествие.
- 2 Soft.
- 3 Национальный чемпионат по американскому футболу.
- 4 Joe Pine, Jim Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*.
- 5 *The Random House Dictionary of the English Language*.
- 6 Опыт, впечатление, событие, переживание.
- 7 My encounter with the bear in the woods was a frightening experience.
- 8 Business experience
- 9 To learn from experience; the range of human experience.
- 10 A man of experience.
- 11 To experience pause.
- 12 J.I. Rodale, *The Synonym Finder*.
- 13 Howard Schultz, *Pour Your Heart into it: How Starbucks Built the Company One Cup at a Time*.
- 14 United Parcel Service – Единая посылочная служба (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты).
- 15 Rajeev Batra.
- 16 Сеть ресторанов, популярная у детей.
- 17 Можно перевести как «Отряд очкариков-компьютерщиков».
- 18 Jesper Kunde, *Unique Now... or Never*.
- 19 Big Blue – прозвище IBM.

## Глава 9

- 1 Слово образовано от англ. dream и marketing.

## Глава 10

- 1 Марка пластиковых пакетов с застешками.
- 2 «Маркетолог года».
- 3 «ЛАВ», созвучно слову love – «любовь».
- 4 Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers*.
- 5 В оригинале: jelly beans, мармеладные конфеты, в форме бобов, то есть округлых и одинаковых. В русскоязычной автомобильной среде для обозначения такого дизайна автомобилей используется слово «обмылок».
- 6 Donald Norman, *Design of Everyday Things*.

## Глава 11

- 1 The Financial Accounting Standard Board.
- 2 James Madison, *The Federalist Papers*.
- 3 Jim Horan, *The One Page Business Plan*.
- 4 Jim Champy, Michael Hammer, *Reengineering the Corporation*.
- 5 Игра слов: done – делали, dung – удобряли.

## Глава 12

- 1 Wally Olins, *Corporate Identity*.
- 2 Scott Bedbury, *A New Brand World*.
- 3 Jump Start Your Business Brain Doug Hall.
- 4 Jean-Marie Dru, *Disruption*.
- 5 Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption*.
- 6 Cajuns – франкоговорящие беженцы из Канады, осевшие в штате Луизиана и знаменитые своими кулинарными традициями. Рестораны с кухней cajun популярны в США и во всем мире.
- 7 Memorial Day.
- 8 Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*.
- 9 Игра слов: haiku – high coup.

## Глава 13

- 1 Andrew Sullivan, *New Republic*.
- 2 Carol Gilligan, *In A Different Voice*.
- 3 Martha Barletta, *Marketing to Women*.
- 4 Judy Rosener, *America's Competitive Secret: Women Managers*.
- 5 Helen Fisher, *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*.
- 6 Barbara Pease, Allan Pease, *Why Men Don't Listen and Women Can't Read Maps*.
- 7 Faith Popcorn, *Clicking*.
- 8 Paco Underhill, *Why We Buy*.
- 9 Judith Tingley, *GenderSell, How To Sell To The Opposite Sex*.
- 10 Faith Popcorn, Lys Marigold, *EVolution: The Eight Truths of Marketing to Women*.
- 11 «Омоложивающий эффект Crest».
- 12 Jane Austen, *Cents&Sensibility*.

## Глава 14

- 1 Boomers, или baby boomers – люди, родившиеся во время взрыва

рождаемости, особенно с 1946 по 1964гг.

- 2 Ken Dussikwald, *Age Power: How the 21st Century Will Be Ruled by the New Old*.
- 3 Carol Morgan, Doran Levy, *Marketing to the Mindset of Boomers and Their Elders*.
- 4 LTV - life-time value.
- 5 M.W.C. Howgill, *Healthcare Consumerism, the Informational Revolution, and Branding*.
- 6 The Royal Tenenbaums

## Глава 16

- 1 Michael Shrage, *Serious Play*.
- 2 Игра слов: mean - средний, если число, но mean time - тем временем.

## Глава 17

- 1 To order - это и приказ(ывать), и заказ(ывать). Везде далее по тексту игра слов - руководитель и отдает приказы, и заказывает.
- 2 Аллюзия на книгу К. Воннегута «Бойня №5, или Крестовый поход детей».
- 3 Managing By Wandering Around.
- 4 Managing By Story-ing Around.
- 5 ReGo - Re-inventing the Government.
- 6 Bob Stone, *Polite Revolutionary: Lessons from an Uncivil Servant*.
- 7 Фирма, производящая пластиковые контейнеры для еды.
- 8 OSHA - Администрация по безопасности труда и здоровья. FDA - Администрация по пищевым продуктам и лекарствам. IRS - Служба внутренних государственных доходов. VA - Министерство по делам ветеранов. Ag - Министерство сельского хозяйства.
- 10 Observe-Orient-Decide-Act.
- 11 Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?*

## Глава 19

- 1 Re-imagination - вообразить, представить себя заново - ре-представление.
- 2 Philip Bobbit, *The Shield of Achilles: War, Peace, and the Course of History*.
- 3 Brand You
- 4 attitude - отношение, в психологии аналог аттитюд - установка действовать (думать и пр.) определенным образом. Игра слов: USA - The United States of Attitude.

- 5 The Breakup of Big Bell. Из-за антимонопольного закона главный американский телефонный провайдер Белл (Bell) был разбит на маленькие части, иногда называемые малыши-Беллы.
- 6 Rolodex - маленький набор карточек, как правило 3 на 5 дюйма, которые используются для записи на них контактной информации: телефонов, напоминаний и т. д. (одна карточка на человека).
- 7 Networking.
- 8 Renewal Investment Plan.
- 9 Системный администратор.

## Глава 20

- 1 Warren Bennis, Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius*.
- 2 MI, или Multiple Intelligences.
- 3 Integrity - честность, цельность, прямота, целостность.
- 4 В американских начальных школах один учитель ведет все предметы на протяжении одного года: учитель первого класса, второго и т. п.
- 5 Примерно 40 метров. 1 ярд = 91,44 см.
- 6 Age of Ageism - век, в котором при найме существует ограничения для группы пожилых.
- 7 G. Paskal Zachary, *The Global Me: New Cosmopolitans and the Competitive Edge*.
- 8 Equity - капитал, справедливость, что также применимо к команде.

## Глава 21

- 1 Nicki Joy, Susan Kane-Benson, *Selling Is a Woman's Game: Fifteen Powerful Reasons Why Women Can Outsell Men*.
- 2 Allison Pearson, *I Don't Know How She Does It*.

## Глава 22

- 1 Gordon McKenzie, *Orbiting the Giant Hairball: Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace*
- 2 По аналогии с «тайным гомосексуалистом» или «тайным алкоголиком». В амер. англ. a closet homosexual, a closet alcoholic и т.п. означает «человек, являющийся таковым, но не желающий это признать».
- 3 Jordan Ayan, *Aha!*
- 4 Dan Pink, *Free Agent Nation*.
- 5 John Taylor Gatto, *A Different Kind of Teacher*.
- 6 Гротти (Grotties) - воспитанники школы Гротон.
- 7 Richard Farson, Ralph Keyes, *Whoever Makes the Most Mistakes Wins*.
- 8 Frank Smith, *Insult to Intelligence*.

- 9 Coalition of Essential Schools – миссия Коалиции основных школ (CES) преобразовывать американское образование так, что каждый ребенок вне зависимости от расы, класса, посещал маленькую энергичную интеллектуально проблемную, персонализированную школу.
- 10 Parker Palmer, *The Courage to Teach*.
- 11 Roger Schank, *Connoisseur's Guide to the Mind*.
- 12 Christopher Phillips, *Socrates Cafe*.
- 13 George Leonard, *Education and Ecstasy*.
- 14 Howard Gardner, *The Unschooled Mind*.
- 15 Mihaly Csikszentmihalyi, Barbara Schneider, *Becoming Adult*.
- 16 Hubert B. Herring, *Sometimes, Second Place for Homework*.
- 17 David Lodge, *Thinks*.
- 18 EBI: Education By Interest.
- 19 LBI: Learning By Internship.
- 20 EBF Education By Fiat.

## Глава 23

- 1 Шесть сигм – метод совершенствования бизнес процессов, повышающий их эффективность; чем больше сигм, тем эффективнее процесс. Происходит из статистического метода, позволяющего максимум 3,4 ошибки на миллион возможных.
- 2 Benchmark – метод в менеджменте, при котором производится сравнение с и равнение на лучшего.
- 3 Baby jogger.
- 4 Baby packs.
- 5 Wayne Burkan, *Wide Angle Vision: Beat your Competition by Focusing on Fringe Competitors, Lost Customers and Rogue Employees*.
- 6 Bob Sutton, *Weird Ideas That Work: 11.5 Practices for Promoting, Managing and Sustaining Innovation*.
- 7 Jack Kerouac, *On the Road*.

## Глава 24

- 1 Try it - пытаться, делать попытку; стараться, пробовать, отведывать, испытывать, подвергать испытанию; проверять на опыте.
- 2 *Liberation Management*.
- 3 Don Peppers and Martha Rogers, *The Age of One-to-One Marketing*
- 4 Vivendi Universal – конгломерат в сфере СМИ, созданный в результате слияния Seagrams and Canal+, работает в сфере телевидения, радио, мультимедиа, Интернет услуг и тематических парков.  
Tusco International – диверсифицированная компания, работающая в сфере производства и услуг в области электроники, систем пожарной безопасности, и здравоохранения.
- 5 Value – ценность, но также и стоимость.

- 6 Soft stuff – профессиональный жаргон компьютерщиков – софт – программное обеспечение; здесь также возможна переключка со словом staff – которое звучит одинаково – т.е. «мягкий» штат, персонал.
- 7 Lean – скудный, тощий и пр. В менеджменте – минимально необходимый, немногочисленный.
- 8 SAV – Screw around vigorously – спать с кем попало, тратить время впустую, бездельничать, болтаться без дела.
- 9 EM – even more – еще больше.

## Глава 25

- 1 *All the President's Men*.
- 2 Boyd Clarke, Ron Crossland, *The Leader's Voice*.
- 3 Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine*.

# Выражение признательности

Dorling Kindersley хотела бы поблагодарить следующих людей и компании:

**Дизайн и верстка.** Sarah Cowley, Michael Duffy, Jackie Plant

## ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ

Глубокая признательность выражается:

The Associated Press: Excerpts from "Forever Young," by Colleen Long. Печатается с разрешения Associated Press.

The Economist: Excerpts from "Over 60 and Overlooked" © The Economist Newspapers Limited, London, 10 August 2002.

The New York Times Co.: Excerpts from "One Woman's Account of Two Hotel Experiences," by Joe Sharkey, copyright © 2002 by The New York Times Co. Печатается с разрешения.

The New York Times Co.: Excerpts from "Sometimes, Second Place for Homework," by Hubert B. Herring, copyright © 2002 by The New York Times Co. Печатается с разрешения.

Robert Reich: Excerpts from *I'll Be Short: Essentials for a Decent Working Society*, by Robert Reich. Copyright © 2002 by Robert B. Reich. Печатается с разрешения автора и Beacon Press, Бостон.

Rodale Inc.: синонимы слова «experience» печатаются по изданию THE SYNONIM FINDER... Разрешение дано Rodale Inc... Издание доступно в любом месте, где продают книги, или на сайте [www.rodalestore.com](http://www.rodalestore.com), или позвоните в издательство по тел. (800) 848-4735.

Благодарим также Стюарта Клиффорда на [www.enterprisemedia.com](http://www.enterprisemedia.com) за предоставленные видеоматериалы.

## ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ ФОТОМАТЕРИАЛЫ

Издательство хотело бы выразить благодарность Келли Уолш за все фотографии Тома Питерса, включенные в книгу.

Dorling Kindersley также благодарит за любезное разрешение разместить их снимки следующих людей: (сокращения: t=верху, b=внизу, r=справа, l=слева, c=центр)

### Поиски фотографий:

Pernilla Nissen

### Составитель фототеки:

Richard Dabb

2: Corbis Jon Feingersh (bottom row ll), Paul A. Souders (fourth row r), Randy Faris (second row l), Stephen S. T. Bradley (second row c), Cooper Hewitt Museum (fourth row ll), Science & Society Picture Library/Science Museum (bottom row r), Science Photo Library Daniel Sambrano (top row r), Jerrican Mura (top row c), Simon Fraser (bottom row c), Getty Images Clarissa Leahy (bottom row l), David Roth (fourth row r), Davies & Starr (top row r), Donna Day (third row r), Greg Pease (second row ll), Hans Gelderblom (fourth row l), Martin Barraud (third row ll), Matthias Clamer (second row r), Myron (third row r), Tom Schierltz (bottom row r); 12: Corbis Hans Halberstadt (b), Paul Edmondson (t); 21: Science Photo Library James King-Holmes (b), Getty Images Christian Lagereek (br); 22-23: Bridgeman Art Library, London/New York British Library, London; 24: Corbis Massimo Listri (l), Getty Images Antonio M. Rosano (b); 28: Science Photo Library Patrice Loiez, CERFV (b), Getty Images Christian Lagereek (t); 31: Corbis (b), Mark Peterson (bl); 32: Ronald Grant Archive courtesy British Lion/London Film Productions (ll); 33: Paul A. Souders (br); 34: Corbis Archive Iconografico, S. A. (bl, tr), Bettmann (cl, br), Hulton Archive/Getty Images (tl, PA Photos/EPA (cr); 35: Corbis Paul A. Souders (br); 37: Corbis Paul A. Souders (br); 39: Corbis Mark Peterson (t); 41: Corbis Paul A. Souders (br); 43: Corbis Paul A. Souders (br); 45: Corbis Paul A. Souders (br); 49: PA Photos/EPA (b), Science Photo Library Mehan Kulyk (br), Getty Images Bruce Ayres (bl); 51: Corbis Ray Krantz (t), Science Photo Library Jerrican Mura (b); 53: Science Photo Library George Bernard (tr); 55: Ronald Grant Archive courtesy Paramount Pictures (tr); 56: Corbis Roger Ressmeyer (t), courtesy Wal\*Mart (b); 59: Science Photo Library Daniel Sambrano (bl), Getty Images Nicholas Weasey/Photographer's Choice (b), Rex Butcher (br); 61: Getty Images Rex Butcher (br); 62: Science Photo Library Daniel Sambrano (t, tr, cl, cr, bl, br); 63: Mary Evans Picture Library (tr), Getty Images Rex Butcher (br); 64: Getty Images Brian Stabilyk (bl); 67: Getty Images Rex Butcher (br); 68: Science Photo Library Jerry Mason (bl); 69: Getty Images Rex Butcher (br); 73: Corbis (b), Getty Images Davies & Starr (bl), Siegfried Layda (br); 75: Corbis (bottom row r, second row cl, third row cr, top row l), Getty Images Bruce Ayres (second row cr, third row r, top row cl), Dirk Westphal (second row r, top row cr), Farmhouse Productions (top row r), Nicolas Russell (bottom row cr, second row l, third row cl), Paul Thomas (bottom row l), Sadik Demiroz (bottom row cl, third row l); 76: Getty Images Howard Huang (t), Inc. Butch Martin (b); 77: Getty Images BeneLux Press (t), Christopher Bissell (b); 78: Getty Images Vonda Hussey (tr); 80: Getty Images VCL (t); 82-83: Getty Images Davies & Starr; 85: Getty Images G. K. & Vikki Hart (bl); 88: Science Photo Library Gusto Productions (b), Will & Demi McIntyre (t); 89: Corbis Phillip Bailey (b), Getty Images David Lees (t); 90: Corbis Douglas Stone (b), Science Photo Library (t); 91: Getty Images Kaz Chiba (t), Peter Gridley (b); 92: Corbis Phillip Harvey (t); 93: Getty Images Greg Pease (b); Luis Veiga (t); 97: Corbis Leaf Skoogfors (bl), Royalty-Free (b), Getty Images Greg Ceo (br); 99: Corbis Bob London (tr), Najiah Feanny/Saba (cr), Peter Turnley (br), Robert Maasa (bl), Royalty-Free (cl), Magnum Martin Parr (tl); 102: Corbis Randy Faris (tl); 103: Corbis RNT Productions (br), Getty Images David Hanover (tr), Ghislain & Marie David de Lossy (bl); 106: Getty Images Greg Ceo (b); 107: Corbis Joseph Sohm (br), Getty Images Paul Edmondson (bl); 108: PA Photos/EPA (b); 113: Robbie Jack Photography (br); Courtesy Starbucks (bl), Getty Images Brian Stabilyk (b); 116: Courtesy Starbucks (c); 117: Ronald Grant Archive courtesy Columbia (t), with the kind permission of Guinness & Co. © Guinness & Co. All rights reserved (cr), courtesy Starbucks (bl), Getty Images Grant V. Faint (cl); 120: Corbis Kim Kulian (tr), Stephen S. T. Bradley (tl); 121: Corbis Martyn Goddard (tr), Yassukovich/Syigma (tl); 125: Ronald Grant Archive Courtesy Time Warner (b); 125: Getty Images Matthias Clamer (bl), Richard Ross (br); 126-27: Corbis William Manning; 128-29: Corbis Bill Robinson/Syigma (b), William Manning (t); 130: Corbis Alain Nogués/Syigma (b); Stephane Cardinale/Syigma (tr), Viviane Moos (c), Wally McNamee (tl), William Manning (t), courtesy Google (cr), courtesy Intel Corporation Ltd (cl); 133: apple mac computers courtesy of Apple (bl), Corbis Royalty-Free (b); 137: Gillette Group courtesy Gillette Group (br); 138-39: Gillette Group courtesy Gillette Group; Gillette Group courtesy Gillette Group (tl), Sony Corporation courtesy Sony (br); 143: apple mac computers courtesy of Apple (tr, bl), Courtesy of BMW (br), Corbis DiMaggio/Kalish (tl); 147: Corbis George Hall (br), Science Photo Library Scott Camazine (bl), Simon Fraser (tr); 151: Science Photo Library Scott Camazine (c), Simon Fraser (t); 152: Corbis George D. Lepp (t); 155: Corbis Bettmann (b), Getty Images Bruce Forster (br); 156-57: Getty Images Judy Doke; 160-61: Corbis Bettmann; 161: Corbis Wally McNamee (cr); 167: Corbis Ariel Skelley (bl), Mark Garten (br), Getty Images Bill Truslow (b); 169: Getty Images Jason Hetherington; 170: Getty Images Chip Simons; 171: Corbis Larry Williams (tr); 172: Corbis Natalie Fobes (tl); 173: Corbis Charles Gupton (t), Chuck Savage (bl), Getty Images Steve Smith (br); 174: Corbis Anton Daix (tr), Getty Images Norma Zuniga (tl); 176: Getty Images Ghislain & Marie David de Lossy; 179: Getty Images Bill Truslow (tr), Clarissa Leahy (tl); 180: Getty Images Justin Pumphrey; 183: Getty Images Howard Kingsnorth (tr); 185: Corbis Tamara Beckwith (bl); Science Photo Library Scott Camazine (br), Getty Images Don Farrell/Photodisc Green (b); 187: Getty Images Don Farrell/Photodisc Green (cr); 188: Science Photo Library Scott Camazine (bl); 189: Magnum David Hum (tl), Getty Images Donna Day (cl), Robert Daly (cr), Thomas Hoeffgen (tr); 195: © EMPICS Sports Photo Agency (b); 196: © EMPICS Sports Photo Agency (cl); 197: Ronald Grant Archive courtesy Warner Brothers; 203: Corbis Bettmann (bl), Jon Feingersh (br) Tim Davis (b), Getty Images C Squared Studios/Photodisc Green (b), Will Crocker (bl); 204: Corbis Bettmann (cl); 206-07: Cooper Hewitt Museum; 211: Getty Images Hans Gelderblom (bl), Ross Harrison Koty (br); 212: Getty Images Jean-Noel Reichel (b); 213: Getty Images Hans Gelderblom (bc); 215: Corbis Andrew Brookes; 216: Magnum Chris Steele-Perkins (t), Ian Berry (b); 218: Corbis © Joseph Sohm; ChromoSohm Inc. (tl); 219: Getty Images Ross Harrison Koty (bl, br); 220: Corbis Tim Davis (tl); 221: Getty Images James Bakog (b); 223: Getty Images Paula Bronstein (bl); 225: Corbis Mug Shots (bl), William Whitehurst (t); 229: Corbis Doug Wilson (br); 230: Corbis Cooperphoto; 235: Corbis Rufus F. Folks (br), Getty Images Adasta

(ll), Karen Moskowitz (b); 238: Corbis Charles O'Rear (t), Paul A. Souders (b); 241: Corbis Bill Miles (br), Jennie Woodcock/Reflections Photolibrary (c), Johnny Buzzeo (cl), Michael Pale (cr), Steve Prezant (tl), Tom Stewart (bl); 244: Corbis Tim Davis (t); 249: Getty Images David Roth (br), Ellen Stagg (b), Willie Maldonado (bl); 251: Arena PAL Toby Wales (tc); 251: Corbis Duomo (tl, c), Craig Geiger/Syigma (cl), Syigma (cr), Ronald Grant Archive courtesy 20th Century Fox (tr); 253: Corbis Duomo (t); 254: PA Photos/EPA (bl); 255: Getty Images Ellen Stagg (tr); 256: Corbis Duomo (cl); 257: Corbis Amos Nachoum (br); 258: Davies & Starr (tr); 260: Corbis Syigma (br); 261: Getty Images Anthony Marsland (br); 262: Getty Images David Roth (bl); 263: Getty Images David Roth; 264: Getty Images Willie Maldonado (bl); 265: Corbis Gerald Zanetti (cr); 267: Corbis Lee Cohen (bl); 269: Bridgeman Art Library, London/New York (bl), Corbis Gregory Pace/Syigma (b), PA Photos/EPA (br); 271: Corbis Steve Prezant; 272: Corbis Jon Feingersh (tl); 273: Bridgeman Art Library, London/New York (cl), Corbis Bob Daemmnich/Syigma (cl), Frank Trapper/Syigma (tl), Joseph Sohm/Chromosohm Inc. (cl), Neville Elder/Syigma (cr), Colin McPherson/Syigma (cr), Gregory Pace/Syigma (tr), Richard Smith (tl); 277: Science Photo Library Tracy Dominey (b), Getty Images Myron (br), Peter Cade (bl); 279: Getty Images Myron (br); 281: Impact Photos Peter Anell (b), Getty Images Peter Cade (t); 284: Getty Images David Roth; 286: Corbis LWA-IDC (b), Steve H. McDonough (t); 289: Corbis Tom Stewart (tr); 295: Corbis Nancy A. Santullo (br), Getty Images Kelvin Murray (b), Martin Barraud (bl); 296: Getty Images Martin Barraud (cl); 297: Corbis Bettmann (br); 299: Getty Images Peter Beavis (br); 300: Corbis Nancy A. Santullo (br); 301: Corbis RNT Productions (cr), Getty Images Jana Leon (br); 302: Corbis Allen Ginsberg (bl); 303: Corbis Ronnie Kaufman (br), The Art Archive National History Museum Mexico City/Dagi Orti (tr); 305: Science & Society Picture Library Science Museum (br), Getty Images Fox Photos/Hulton Archive (bl); 306: Corbis Bettmann (tr); 307: Corbis Bettmann; 310: Corbis Syigma (tr), Science Photo Library NASA (tl, t); 312: Corbis Tom Wagner (tr), Science & Society Picture Library National Museum of Photography, Film and Television/Science Museum (tl); 313: Corbis Paul A. Souders (tr), Science Photo Library Volker Steger (tl); 315: Corbis Chuck Savage (br), Getty Images Bill Truslow (tr), Lambert/Hulton Archive Photos (tl), Steven Gottlieb (t); 316: Getty Images Pete Pacifica (tl); 319: Corbis Don Mason (bl); Getty Images Tom Schierltz (b); 320: Corbis Georgina Bowater (br); 323: Getty Images Tim Simmonds (t); 324: Getty Images Bob Scott (b), Leland Bobbe (tr), Per-Eric Berglund (tl), Zigi Kaluzny (t); 326: Getty Images Pando Hall (tl); 328: Getty Images David McGlynn (br); 329: Corbis Jonathan Blair (t); 330: Corbis James L. Amos (b); 332: Getty Images PHOTOMONDO (tl), Wendy Ashton (b); 333: Corbis Don Mason (br); 335: Corbis Joseph Sohm/Visions of America (br); 336: Getty Images Dan Hallman (bl); 337: Getty Images Wilfred Kreciwost (b); 339: Getty Images Christian Hoehn (tr), Clarissa Leahy (tl), David Leahy (c); 340: Getty Images Erik Dreyer (tl), Jason Hetherington (tr), Jim Naughten (cr), Paul Want (cl), Peter Beavis (c), Yellow Dog Productions (t); 341: Corbis Volker Mohrke (br), Getty Images Marc Romanelli (bl).

All other images © Dorling Kindersley. For further information see: [www.dkimages.com](http://www.dkimages.com)

The publishers have made every effort to obtain the necessary permissions. Please advise us of any omissions and we will include details in subsequent reprints of the book.



## Выражение авторской признательности

Если вы когда-нибудь участвовали в подобном проекте, вам хорошо известно, что нет такого понятия, как «маленький» вклад. «Минимальный» вклад – это битва за конечный результат не на жизнь, а на смерть. Значит все, включая «автора», заслуживают абсолютно равного вознаграждения. Не больше. И не меньше.

Тем не менее, я признаю разницу в величине вклада.

Прежде всего, Эрик и Майк. Эрик Хансен – «менеджер» всего этого «проекта». Это уже шестая книга, над которой мы вместе работаем. Короче говоря, если бы Эрик бросил эту работу, я бы бросил писать. Тем, кто не принадлежит к этому (странному) миру, никогда не представить себе тысяч и тысяч (буквально) мячиков, которыми приходится жонглировать с живостью и апломбом. Эрик справляется с этим лучше кого бы то ни было.

Профессия Майка Слайнда – «редактор». Читай – негласный (только не для меня) соавтор. Его потрясающим авторским и редакторским талантом светится каждый абзац и страница этой книги. С тех пор, как мы с Бобом Уотерменом работали над книгой «В поисках превосходства», у меня не было такого партнерства с мастером слова и мысли.

Стефани Джексон – коллега Эрика в Dorling Kindersley. Я привык к чопорным издателям. Стеф не такая. Ее страстью к этой книге – и невероятной преданностью – тоже сияет каждая страница.

Сьюзен. Книга посвящена моей жене Сьюзен Сарджент. Художник и бизнес-леди, она потребовала, чтобы я выразил свою мысль более энергично. Когда я уже отчаялся написать еще одну «большую книгу», она настояла на том, чтобы я обратился в Dorling Kindersley, единственное в своем роде издательство. Во время плодотворной встречи с Марджори Скардино, CEO Pearson – компании, владеющей DK, именно Сьюзен, а не я, «закинула удочку».

DK оказались прекрасными партнерами. Кроме Марджори и Стефани, я хотел бы отдельно упомянуть издателя Криса Дэвиса. Крис уверовал с самого начала и продолжал подталкивать нас, пока мы не создали нечто грандиозное. (А мы надеемся, что так оно и есть.) Питер Лафф – супер-гуру дизайнера из DK. А поскольку DK и есть дизайн... картина ясна. Нам несказанно повезло привлечь пристальное внимание Питера к каждому аспекту того, что здесь содержится.

Питер работал с редактором проекта Ники Мурро, редактором Джуд Гарлик и с мастером дизайна непосредственно этой книги, Джейсоном Годфри из Godfrey Design. Как и Майк Слайнд, Джейсон попал «в тему» и сделал намного больше, чем дизайнерскую работу; его энергичный подход вдохнул в эту книгу жизнь и индивидуальность.

Из нашей «полиграфической команды» особую признательность заслужила Кэти Моска. Она была вдохновительницей дюжины черновиков 1000-страничной рукописи, госпожой фактов и, более всего, королевой страны, где «ни одна мелочь не мала настолько, чтобы ее выбросили». Я сплю по ночам только потому, что не спит Кэти! Но Кэти работала не в одиночестве; убийственная задача проверки фактов, моя главная тревога, была блестяще и прилежно выполнена Сью Бенкуйя, Тарой Кэлишейн и Мартой Кондри. Была и «стародавняя история», около 15 месяцев назад, когда все это только началось. Сначала я надиктовал около 37 пленок – и Конни Прокаччини, Дженис Госс, Сьюзен Верзин, Рожи Мозер, а позже Кевин Кларк в Mulberry Studio превратили мои невнятные бормотания в первый (черновой) набросок.

Сьюзен, я, Марджори Скардино и глава издательства Penguin Джон Мейкинсон нашли общий язык с самого начала. Но затем пришло время перевести наши высокие стремления в деловую реальность. А именно: время Эстер! Эстер Ньюберг была моим агентом на протяжении почти 20 лет. Ха! Скорее, я был ее автором на протяжении 20 лет. Она твердо и заботливо провела меня через все болота и трясины. На этот раз ей помогал мой любимый юрист, Джон Де Лейни.

Мои «книжки» – продукт моей «устной речи». А мои речи обязаны моим же неподражаемым партнерам в Washington Speakers Bureau. Основатели Харри Ройдз и Берни Суэйн совершили пе-

реворот в отрасли и предоставили мне невероятную возможность заняться болтовней по всему миру. Харри, пожалуй, мой ближайший приятель (и уж точно самый чуткий), а его давние партнеры – среди них Джорджина Савикас, Тони Д'Амелио, Боб Томас, Майкл Менчель, Шайна Стиллман, Боб Парсон, Кристин Фаррелл, Тереза Браун – тоже члены звездной команды Тома. (Не болтаешь – не будет и книжки.)

Координация моей жизни в течение года, пока писалась книга – не такое уж плевое дело. Если не верите, спросите у Шелли. Шелли Доули – управляющий моей жизнью. Она выполнила кучу административной работы – и как самый литературно одаренный член нашей команды, внесла уйму редакторских поправок. С классической юго-восточной (штат Мэйн) мягкостью: «Это ужасно». В разгар наших трудов Шелли безрассудно произвела на свет малышку Эйву. Я не совсем четко определил размер вклада Эйвы в создание книги, но уверен в одном: это будет первым официальным выражением признательности ей в книге! Виртуальной Шелли помогала Эбби Бишоп в Вермонте; а мои безумные метания туда-сюда стали возможны благодаря турагенту и гиду по жизни Джону Кругеру и координатору мероприятий Washington Speakers Bureau Андреа Шлебек. Не говоря уже о Джоне Стоссе, главном боссе потрясающе грандиозного отеля Four Seasons в Лондоне, фактически ставшим нам домом в период, когда книга подходила к концу.

Также спасибо Чарли Макомберу, способному и преданному деловому партнеру моей части Tom Peters Company, Гэри Грасу, который помогал мне в Вермонте в любом известном человечеству вопросе; и Джеффу Тэтчеру, который присматривает, кроме всего прочего, за нашей чрезвычайно важной веб-деятельностью.

Еще два особых упоминания. Джули Эникстер – официальная муза. Будучи сейчас сотрудницей брэндинг-компании LAGA, она в большей степени является моим воплощением, чем я сам. Ее страсть к этим идеям безгранична – и часто наводит меня на мысль, что я не так туп, как мне иногда кажется. За последние 40 лет я имел дело с четырьмя или пятью изумительными учителями. Самый важный из них – Уоррен Беннис. Он мудр и заботлив, и воспринимал мои поиски серьезно даже тогда, когда другие уже не верили в успех. Больше добавить нечего.

И еще два воистину особых упоминания. Мои приемные дети Макс и Бен Купер, 22 и 18 лет, соответственно. Они безумно талантливые и свободные личности, дающие определенность моему завтрашнему дню и оказывающие на меня сильное влияние, сами того не подозревая.

Мои молчаливые партнеры – Фейт Попкорн, Марти Барлетта, Салли Хельгесен и Джуди Роузнер... чьи труды и исследования женского вопроса так сильно воздействовали на мое мировоззрение.

Особый поклон Донне и Кену. Донна Карпентер и Кен Силвиа были моими «партнерами по книге» с 1993 по 1999 годы. Они выпихнули меня за пределы моей неуклюжей зоны печатного комфорта в мир, сегодня сконцентрированный в моем альянсе с DK.

И последнее, но от этого не менее важное, слово почета адресовано Роузи, Уолли и Хаммеру. Писанина – отвратное занятие. В конце концов все твои друзья отдаляются от тебя. Познакомься с фантастическим трио – колли и двумя австралийскими овчарками, делившими со мной кабинет в течение года. Их присутствие может излечить любой недуг и развеять комплексы почти любого писателя.

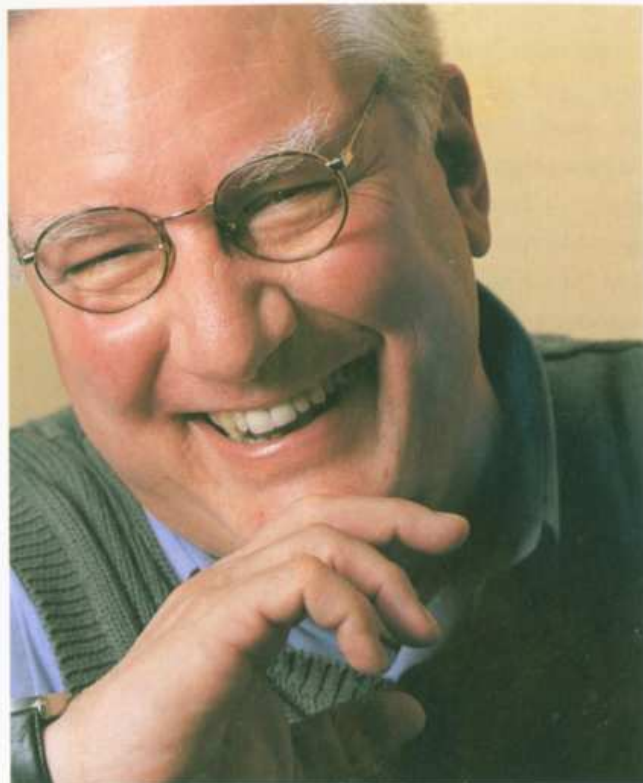
И... еще раз. Спасибо, Сьюзен.

Лондон

4 июля 2003 г.

# ТОМ ПИТЕРС

*Los Angeles Times* назвала Тома Питерса «отцом постмодернистской корпорации». «В известной степени, – по словам *New Yorker*, – американские корпорации стали такими, какими им повелел быть Том Питерс». *Fortune* добавляет: «мы живем в мире Тома Питерса».



Питерс появился на общественной сцене в 1982 году, с выходом написанной в соавторстве с Бобом Уотерменом книги «В поисках превосходства», которая возглавляла списки бестселлеров более двух лет. В преддверии 2000 года радиокompания National Public Radio назвала «Поиски» одной из «лучших трех книг о бизнесе прошедшего столетия»; проведенный в 2002 году опрос Bloomsbury определил ее как «величайшую книгу о бизнесе всех времен».

После «Поисков» Питерс выпускает «Страсть к превосходству» (1985, совместно с Нэнси Остин); «Пир во время хаоса» (1987); «Управление освобождением» (1992, по одному из опросов, признанную «лучшей книгой о менеджменте десятилетия» 1990-х); «Семинар Тома Питерса» (1993); «Преследуя WOW» (1994); «Круг инновации» (1997); «Проект-50» (1999); «Брэнд твоего имени-50» (1999) и «Фирма профессиональных услуг-50» (1999). Недавно вышли две биографии Питерса: «Корпоративный человек корпоративному скунсу: Феномен Тома Питерса» Стюарта Крейнера и «Том Питерс: Популярный пророк революции в управлении» Роберта Хеллера.

Кроме писательской деятельности, Том Питерс занимается проведением семинаров – около 80 в год – и является председателем Tom Peters Company. За его плечами две научные степени по инженерно-строительной специальности, две степени в бизнесе и почетные ученые звания; четыре года действительной службы в американском Военном флоте (и походы во Вьетнам); работа в Белом Доме в группе, занимавшейся проблемой злоупотребления наркотиками; и восемь лет в McKinsey&Co, где он впоследствии стал одним из партнеров.

Том и его семья живут на ферме в Вермонте и на острове у побережья Массачусеттса. С ним можно связаться по адресу: [tom@tompeters.com](mailto:tom@tompeters.com).

## Том Питерс Представьте себе!

Перевод с английского:  
Марина Ермакова, Ирина Матвеева, Виталий Миншук, Игорь Трифонов  
Редактор Галина Иванская

Руководитель проекта Маргарита Адаева  
Менеджер Илона Грошева  
Технический редактор Дмитрий Тихомиров  
Верстка: Александр Арешин  
Младшие редакторы Евгений Дятский, Оксана Тихомирова  
Корректор Элина Тарасова  
Помощник редактора Мария Загашева

Формат 72x104/10. Печать офсетная. Тираж 5000.

Лицензия ИД № 01131 от 01 марта 2000 г.,  
выдана Министерством Российской Федерации  
по делам печати, телерадиовещания и средствам массовой коммуникации

Специальная школа № 100 в Санкт-Петербурге,  
191186, Санкт-Петербург, Школьный пер., д. 1

Отпечатано с оригинал-макета в типографии ДВБ, Москва







**ТОМ ПИТЕРС** – самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени, он заслужил титул гуру для гуру управленческой науки.

Его первая книга, «В поисках превосходства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерменом и опубликованная в 1982 году, была названа «величайшей в истории книгой о бизнесе» по результатам опроса, проведенного издательством Bloomsbury Publishing в 2002 году. Затем последовала «Страсть к совершенству» в соавторстве с Нэнси Остин и ряд мировых бестселлеров: «Пир во время хаоса», «Управление освобождением», «Семинар Тома Питерса», «Преследуя WOW!» и «Круг инновации». В число его недавних книг входят «Брэнд вашего имени-50», «Проект-50» и «Фирма профессиональных услуг-50».

Том Питерс работал старшим советником комиссии по борьбе с наркотиками в Белом Доме и был партнером в McKinsey&Co. Он является членом Международной Академии менеджмента, Всемирной Ассоциации производительности, Международной Ассоциации обслуживания клиентов и Общества качества и партнерства. Кроме того, Питерс основал [tompeterscompany!](http://tompeterscompany.com), международную учебную и консалтинговую организацию. Среди предприятий, получающих ее рекомендации по вопросам организационных преобразований для подготовки к будущим переменам, такие крупные клиенты, как Asda, PriceWaterhouseCoopers, Rolls-Royce и Virgin Direct.