

Гай Кавасаки.

Мишель Морено

**ПРАВИЛА для
РЕВОЛЮЦИОНЕРОВ**

Капиталистический манифест для создания и выведения на рынок новых продуктов и услуг

*Моей матери и отцу, научившим меня думать,
действовать и сопротивляться*

ОБ АВТОРАХ

ГАЙ КАВАСАКИ — управляющий делами garage.com, компании в Силиконовой долине, которая помогает новичкам сектора высоких технологий в поиске начального капитала. Прежде чем занять эту должность, Кавасаки был главным проповедником Apple Computer, Inc. и членом сообщества Apple.

Другие работы Гая Кавасаки:

«Оглядываясь назад»

«Продавать мечту»

«Путь Macintosh»

«База данных 101»

«Компьютерный скупец»

«Как конкурировать по-сумасшедшему»

МИШЕЛЬ МОРЕНО — соавтор предыдущей книги Гая Кавасаки «Как конкурировать по-сумасшедшему».

Правила не по правилам

«Хорошие решения основаны на опыте. К сожалению, опыт обычно основывается на плохих решениях». Именно такую фразу можно поместить на обложку этой книги. Гай Кавасаки рассказывает о своем опыте, причем делает это искренне, не преувеличивая выгод от своих успехов, не умаляя потерь от своих поражений. Чего стоит, к примеру, его отказ возглавить компанию Yahoo! в самом начале развития интернет-бизнеса! А отказался он от этого предложения по простой причине — «долго добираться до их офиса, к тому же как можно зарабатывать деньги на поисковом сайте?». Автор имеет мужество посмеяться над собой, да и вообще, книга написана с большим чувством юмором, с использованием хлестких, подчас трудно переводимых, находящихся на грани пристойности заголовков и примеров. Люди, трудившиеся над этой книгой, проделали немало работы, чтобы подобрать наиболее соответствующий нашему воспитанию, опыту и мироощущению перевод.

Гай приводит множество примеров компаний, ярко и красочно иллюстрирует каждое свое утверждение, каждую свою мысль историями из бизнеса. Большинство из этих компаний хорошо известны украинскому читателю — от Apple до Walt Disney, некоторые же так и не достигли мировой известности и погибли в горниле конкурентной борьбы. Но означает ли это, что при управлении были допущены катастрофические ошибки, или их коллапс был вызван другими, внешними, причинами? Почитайте, поразмышляйте — ответ не всегда очевиден и видимое не является сутью.

Автор структурировал свою книгу, следуя поговорке, приписываемой румынскому скульптору Константину Бранкузи: «Создавай как бог, управляй как король, работай как раб». Именно это, по мнению Гая Кавасаки, — рецепт создания успешного бренда, культового продукта или прибыльной услуги. Именно на эти три части и разбита книга, что позволяет читателю сконцентрироваться на главном.

«Правила для революционеров» однозначно не подойдут тем, кто хочет купить франшизу McDonald's и руководствоваться строго predeterminedными, стабильными правилами. Эта книга для тех, кто ищет нестандартные, эпатажные, «цепляющие» пути для маркетинга своих продуктов и услуг. Это издание для тех, кто восхищен тем, как компания с фруктовым логотипом, производящая компьютеры, научилась продавать кусок белого царапающегося пластика, играющего музыку, по цене, многократно превышающей продукты конкурентов, с функциональностью многократно меньшей, чем продукты конкурентов. И при этом обращать своих клиентов в практически религиозный экстаз от обладания таким продуктом. Хотите знать секреты? Я вам открою один из них: это проповедничество. Именно так Гай Кавасаки называет процесс превращения ваших клиентов в ваших бесплатных торговых агентов. Вот цитата из интервью Гая, где он довольно жестко отзывается о маркетинге и рассказывает, что такое, по его мнению, брендинг:

«...Хороший бренд создается через действия десятков, если не сотен людей. Бренд начинается с самого продукта: хорош ли он? Ведь заниматься брендингом дерьма очень и очень трудно. Потом подключается маркетинг — он объясняет сущность

продукта клиентам. А продажи занимаются распространением продукта. Проповедники разносят благую весть о вашем продукте. Сервис придает форму завершенности, а также надежность вашему продукту. Когда это все собрано вместе, именно тогда и только тогда клиенты принимают и усиливают то, что вы сделали, и бренд становится брендом. Брендинг — это точно не то, что происходит, когда кучка выпускников МВА трудятся поздно ночью над макетом в рекламном агентстве...»

Для тех читателей, которые будут вдохновлены идеями этой книги, рекомендую регулярно посещать интернет-блог Гая Кавасаки {blog.guykawasaki.com}, который (кто же сомневался?) носит эпатажное название «Как изменить мир? Практический блог для непрактичных людей».

Добро пожаловать в увлекательный мир революционеров, и растащите эту книгу на цитаты.

Вадим Уткин, управляющий партнер консалтинговой компании Innoware

Благодарность

*За каждым успешным автором
стоит увлеченный агент.*

Гай Кавасаки

Концепция автора-одиночки, пишущего вдохновенно, с музой, может быть справедлива в отношении многих других, но не меня. Мне необходима команда, компенсирующая мои слабости. Вот команда «Правил для революционеров*:

Рецензенты. Билл Мид и Джон Мишель. В истории печатного слова ни один автор не получал лучших рекомендаций, чем те, которые давали мне Билл и Джон. И если в этой книге вам что-либо не понравится, то, вероятно, причина в том, что я не прислушивался к их мнению.

Бета-тестеры. Джоф Баум, Дэйв Бреди, Джулия Ливингстон, Стивен Лонг, Рассел Роберте, Чарльз Шрей и Бобби Силтен. Видели бы вы черновики, которые этим ребятам приходилось читать, тогда смогли бы по достоинству оценить качество предложенных ими изменений.

Информационные источники. Мишель Морено — помощник в исследовании фантазий. Она понимает, что я имею в виду, когда мне и самому это непонятно, и в состоянии придать смысл даже самым необработанным идеям. Сюзанна С. Антони, Нина Барклай, Холи Камеро-та, Стив Гласкок, Джоди Гранстон, Аори Хилл, Крис О-Лэри (группа Кибердигм), Ами Штуль-берг, Кэрри Тьюс, Марк Томашов, Стэфани Вардавас, Джон Винокур, а также 600 подписчиков рассылки «Правил для

революционеров», оказавших огромнейшую помощь. Разнообразие и весомость примеров в этой книге — заслуга этих милых птичек, по крупице вносивших изумительный по своей значимости вклад.

«Вдохновители». Джек Коверт и Себастьян Ритшер. Джек, мой главный человек в Милуоки, проложил мне путь в HarperCollins. Себастьян открыл для меня Европу. Domo arigato», ребята.

Harper Collins. Лиза Берковиц, Адриан Закхайм и Ами Ламбо. Моя мать учила меня благодарить людей, вложивших свою веру (и деньги) в меня. Лиза и Адриан, я благодарю вас. Лиза к тому же является единственным человеком, который может назвать меня «милый» и ни

как за это не поплатиться. Также я благодарю Джона Дэя, Патрицию Вольф и весь великолепный производственный состав, принявший мой несовершенный труд и превративший его в книгу.

Особая благодарность. Брат Стив Коррик помог мне назвать книгу. Не будь его рядом, я назвал бы ее «Как плавать с неумехами и не увязнуть» или «Только фанаты выживают». И наконец Слоан Харрис, мой агент в International Creative Management. Сказать по правде, я был крайне удивлен, что он (и ICM) нуждаются в таком зазывале, как я. Слава богу, так оно и есть, а не то — быть мне самоиздающимся автором. Продолжай заставлять этих редакторов плакать, дорогой Слоан, ведь когда они плачут, мы становимся богатыми.

По-японски «domo arigato» означает «большое спасибо». Появилось в англоязычной культуре благодаря песне «Domo Arigato Mr. Robato» — Прим. ред.

Предисловие

Это о тех сумасшедших, неудачниках, возмутителях духа, создающих проблемы, круглых болтах с квадратными дырками, тех, кто иначе смотрит на вещи. Им не по душе правила, у них нет никакого уважения к сложившемуся положению вещей. Вы можете цитировать их, не соглашаться с ними, слабить их или хулить. Но единственное, чего вы не сможете сделать, — игнорировать их, потому что они изменяют ход событий. Они двигают человечество вперед, и хотя некоторые считают их сумасшедшими, мы считаем их гениями. Ведь люди сумасшедшие настолько, что считают себя способными изменить мир. И есть те, кто сделает это.

Реклама Apple Computer, 27.09.1997

Вы можете задаться вопросом — и вполне обоснованно — как человек (то есть я), заслуживший дурную славу из-за фантастической преданности проблемной революционной компании (Apple Computer), может писать книгу о проведении успешных революций.

Короткий ответ: из-за бесстыдной наглости.

Полный ответ: наилучшим из возможных аттестатов зрелости для автора этой книги являются шрамы, оставшиеся от сражений с сопротивлением изменениям.

У меня осталось множество шрамов, потому что мне довелось побывать в окопах двух революционных войн: войны Macintosh и войны Интернета. Теперь мне хотелось бы передать мои знания и мышку последующим поколениям революционеров. Я сожалею, что не имел

возможности прочесть подобную книгу в начале моей карьеры.

Как и «Галлия»», «Правила для революционеров» разделены на три части.

Создавай как бог. Этот раздел поясняет, как создаются революционные продукты и идеи. Три главы — каждая с украденным мною названием — разъясняют, как это делается: *Cogita differenter* («Думай иначе», рекламный слоган Apple Computer); «Не беспокойся, будь дерьмовым» (из песни Бобби МакФеррина *Don't worry, be happy*) и «Перетряхивай, крошка, перетряхивай» («Зажигай, крошка, зажигай» — слоган «черных пантер»).

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

Работай как раб. Чтобы революция была успешна, необходимо тяжело трудиться. В этом разделе вы узнаете о трех наиболее важных компонентах этой работы: «Ешь как птица, наваливай как слон» (поверьте мне, это будет иметь смысл), «Думай в цифровом формате, действуй в аналоговом» и «Не проси людей сделать что-либо, чего не стал бы делать ты» (это уже должно иметь смысл).

Нет лучшей награды для автора, чем видеть, как люди используют его книгу, чтобы улучшить окружающий мир. Пусть творческий подход, мужество и добросовестность помогут вам изменить мир к лучшему

для всех наших детей. И да приведется вам жить в революционные, а не просто интересные времена.

www.apple.com

«Gallia est omnis divisa in partes ires» {«Вся Галлия делится на три части». — Прим. ред.}. De Bello Galileo I, Юлий Цезарь.

Гай Кавасаки Kawasaki@gaiage.com

СОЗДАВАЙ КАК БОГ.

ЧАСТЬ 1

Глава 1. Cogita Differententer (Думай иначе)

За все прожитые годы чаще всего мне приходилось слышать, что в городе с населением менее 50 тыс. магазин, где продают по сниженным ценам, долго не продержится.

Сэм Болтон

АКУЛА ПРОТИВ МЫШИ

С 1955 года компания Walt Disney (www.disney.com) установила каноны в бизнесе развлекательных парков. Именно тогда компания открыла Диснейленд, определив стандарты организации развлечений, а также эффективности и прибыльности. До появления Диснейленда парки аттракционов действовали по основному правилу: для успеха необходимы большие, захватывающие дух американские горки. Диснейленд изменил сам подход, отдавая предпочтение тематическим аттракционам вместо тех, которые лишь щекочут нервы.

На протяжении последующих тридцати лет компании сектора развлекательных парков играли по правилам компании Disney или едва ли что-либо значили

вообще. Следуя правилам Диснея, они в свою очередь усиливали его превосходство.

Затем появился Джей Стейн, основавший компанию MCA Recreation (mca.com). Этой фирме принадлежит Universal Studios вместе с туристической достопримечательностью, более всего пугающей жителей Лос-Анджелеса, — экскурсией по Universal Studios. (Сколько же раз должен человек наблюдать, как расступается Красное море?)

Universal Studios также работала в секторе развлекательных парков, имея возможность давать вторую жизнь идеям из своей основной деятельности — кинематографии. Принцип, по которому работала компания, был прост до одурения: загрузи людей в небольшой поезд, позволь им заглянуть за кулисы кинофильма, высади — и надейся, что они купят что-нибудь из сувениров на память.

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

Это дало свои результаты.

* В 1996 году официальные представители Диснейленда даже решили, что пиратам из «Пиратов Карибского моря» следует преследовать девушек из-за их корзин с едой — а не для секса. Ведь долгое пребывание в море чего только не делает с человеком.

** Маркетинговая стратегия айкидо использует силу противника против него же, избегая противодействия двух грубых сил. Айкидо — японское боевое искусство, которое также базируется на использовании силы, веса и движений противника.

Затем Стейн начал анализировать постулаты, введенные компанией Disney: быть приятным, спокойным и политкорректным. Например, новейшей придумкой в путешествиях Disney являются аттракционы типа «Дом с приколами» и «Пираты Карибского моря». Это поистине произведения искусства — гораздо более «мультимедийные», чем хваленые мультимедийные усилия компьютерных технологий — однако не настолько рискованные'.

Стейн решил, что аттракционы не должны быть приятными — наоборот, они должны заставить людей «встряхнуться». Поэтому в Universal Studios Florida можно найти кровь, кишки, пламя и взрывы. Каждый день посетители жалуются на то, что метеориты слишком горячи. Акула в аттракционе «Челюсти» подплывает так близко к лодке, что искалечила бы людям руки, если бы

им хватило глупости протянуть их. И каждый день тысячи посетителей опять возвращаются сюда.

У компании Disney было не так уж много способов ответить на подобную атаку по всем фронтам, так как она оказалась заложником собственных веселых, но безопасных стандартов и репутации, рассчитанного на представителей всех возрастных категорий. Стейн использовал маркетинговую стратегию айкидо*», обернув силу Disney в слабость, ограничивающую свободу действия. Ведь если бы компания Disney попыталась привнести больше жизни в свои путешествия, она потеряла бы свою ключевую аудиторию и подпортила бы свое репутацию².

РЕВОЛЮЦИОННО ОСМЫСЛЕННЫЙ ПРОЦЕСС

Стейн действовал по принципу революционеров: хочешь изменить правила — взгляни иначе. Ведь определение гласит: не меняя правил, ты не являешься революционером, не мысля альтернативно, ты не изменишь правил.

Упражнение

Предположим, вы хотели бы изменить правила в бизнесе по созданию мультфильмов. Какие шаги вы предприняли бы для этого?

Но каким образом к революционерам приходит озарение, выделяющее их из толпы? Согласно общепринятому мнению революционные идеи появляются после долгого наблюде

ния определенной ситуации, состояния или проблемы. Современное, передовое и популярное, представление состоит в том, что озарения и идеи, влекущие за собой прорыв, приходят к человеку в возвышенном и необычном состоянии вроде сидения в надувном кресле, сопровождаемого стрельбой в коллег струями из водяного пистолета.

Однако эти наблюдения банальны и не дают необходимого объяснения, поскольку возникновение революционной идеи не является простым следствием долгих раздумий (или стрельбы из водяного пистолета). Ключ в том, как вы думаете о проблеме в течение этого продолжительного времени. Фактически существует три ключевых этапа революционно осмысленного процесса.

ЭТАП 1. ОЧИЩЕНИЕ

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

СВЕРГНИТЕ СВОИХ ИДОЛОВ

Сэра Френсиса Бэкона часто огорчало то, настолько его современники были привержены существующим идеям. Он называл эти идеи «идолами клана, пещеры, рынка и театра». Они представляют собой соответственно групповое мышление конкретного сообщества, качества конкретного индивида, результаты

социального взаимодействия и драматизм демонстрации чьей-либо интеллектуальной доблести³.

В основном идолы возникают исходя из объективных обстоятельств. Благодаря опыту мы открываем для себя эффективные пути избежания весьма неприятных и глупых ошибок. Однако успех формирует привычки и создает правила, поощряя толпу следовать им. С течением времени правила перестают быть оптимальными или даже применимыми, так как рыночная среда успевает измениться. Или же бывает, что кому-то совершенно случайно повезло в начале пути, и это подчеркивает тот факт, будто правила никогда не следует ставить на первое место.

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

Идол в дистрибуции: «Мы продаем через дилеров. Мы не продаем напрямую нашим потребителям».

Идол в найме рабочих: «Работникам нельзя доверять. Нам необходимо отслеживать их производительность, чтобы быть на подхвате, если они ошибутся».

Идол доли рынка: «Доля рынка есть причиной прибыльности, поэтому давайте снижать цены для завоевания доли».

Идол врага: «Мы не можем сотрудничать с компанией X, потому что компания X — наш конкурент».

Бюджетирование с нуля — процесс, в котором каждая статья расходов проверяется с самого первого доллара, поскольку ничего не переносится из предыдущих бюджетов. «Создание идолов с нуля», таким образом, означает проверку каждой бизнес-практики и изъятие тех, которые теряют свою неопровержимость. При этом сложно отказаться от слишком многих, поэтому будьте беспощадны.

Создайте список идолов, которым предана ваша компания. Затем подвергните их следующим сомнениям: Откуда взялась подобная практика? Адекватна ли она до сих пор?

И что наиболее важно: будет ли она адекватна в будущем?

Создание японского скоростного поезда — яркий пример того, как следует анализировать и избавляться от идолов. Сложность задачи состояла в том, чтобы создать транспортную систему, способную существенно снизить время переездов между городами. Каким идолам мог поклоняться дизайнер поездов?

Старый идол

- Один вагон с двигателем тянет поезд
- Чтобы ехать быстрее, поезду необходим более мощный двигатель

- Путь должен соответствовать рельефу местности

Новое видение

- Поместить двигатель в каждый вагон
- Общая сумма мощностей двигателей составляет большую мощность
- Изменить рельеф местности, чтобы он соответствовал необходимым требованиям

Дизайнеры скоростных поездов поклонялись немногим идолам. Концепция поезда была радикально изменена: каждый вагон был снабжен электрическим двигателем, пути были проложены по прямой линии, даже если для этого необходимо было перевернуть горы. В конечном итоге нарушающий стандарты скоростной поезд сократил время переезда из Осаки в Токио с шестидесяти двух часов до трех часов десяти минут⁴.

ИЗМЕНИТЕ РАМКИ

Как я люблю тебя? Как только ни люблю...
(Элизабет Барретт Броунинг)

Представьте себе ответ на вышеприведенный вопрос, если бы он был задан по-другому: «Что ты думаешь обо мне?». То, как задан вопрос, ограничивает круг возможных ответов. Согласно утверждению Массимо Пиаттелли-Пальмарини, исследователя из Массачусетского технологического института, «Едва мы

спонтанно изменяем формулировку проблемы, как она предстает перед нами во вполне ясном и полном виде»⁵.

Пиаттелли-Пальмарини называет это явление ограничивающим эффектом, принцип которого в том, что люди стараются решить проблему так, как она поставлена. Например, рассмотрим ограничивающий эффект применительно к вопросу «Как нам увеличить объем продаж посетителям нашего книжного магазина?». Неявный, но ключевой фрейм в данном случае заключается в представлении, что покупателям необходимо прийти в физически существующий книжный магазин.

Революционер отказывается решать проблемы так, как они представлены. Вместо этого он следует такому мыслительному процессу:

Рассматривай проблему в наиболее широком из возможных контекстов.

Начинай с цели (увеличить продажи) и иди в обратном направлении (следующий раздел уделяет больше внимания обсуждению этой техники).

Поступай противоположно очевидному ответу.

Amazon.com* отказалась быть ограниченной необходимостью наличия реального книжного магазина, вместо этого она изменила правила торговли книгами. Эта компания дает людям возможность просматривать 2,5 миллиона книжных названий, а затем размещать свой электронный заказ на сайте компании. У компании нет физически существующего магазина, и до 1998 года она

была единственной фирмой, спасавшей выражение «интернет-коммерция» от превращения в оксюморон.

Ограниченное видение

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

Неограниченное видение

- Киберприсутствие: магазина не существует, больше книг, больше продаж
- Прочитайте аннотации, опубликованные издателями книги или автором
- Доставка в течение трех-пяти дней почти для каждого заказа
- Совершайте импульсивную покупку, потому что вы прочли о книге на сайте
- Проведите компьютерный поиск, перебирая миллионы книг с названиями по теме

Интересно, что Amazon.com решила ограничить себя вопросом «Как мы можем использовать цену в конкурентной борьбе?» и предлагает скидки, чего может и не делать. Ведь порой я чувствую, что мне настолько повезло найти старую книгу от малоизвестного издателя, что мне вовсе необязательно предлагать 10 %-ю скидку. Вместо рефлексивной зависимости от ценовой конкуренции Amazon.com сосредоточилась на том, как достичь значительного отличия от других книготорговцев.

ЭТАП. 2 Поиск слабых мест

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

ИЩИТЕ БЕСПОМОЩНОСТЬ

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

ОТДЕЛИТЕ ФОРМУ ОТ ФУНКЦИИ

Вскоре после войны в Персидском заливе заболела королева-мать Омана. Она проходила лечение в армейском медицинском центре Walter Reed. В связи с тем что Оман являлся союзником США, Соединенными Штатами обеспечивалось предоставление наилучшего медицинского совета для столь важной пациентки. После вывода войск из-за необходимости обеспечения непрерывности лечения возникла система телемедицины. Она связала Королевский госпиталь в Маскате (Оман) и армейский медицинский центр Walter Reed в Вашингтоне, округ Колумбия.

Появилась возможность электронной передачи медицинской информации, включая оцифрованные изображения. Имея компьютеры и цифровые камеры с обеих сторон, армейский медицинский персонал в Walter Reed мог «видеть» пациентку в Омане так часто, как это было необходимо. Это было первым расширенным международным применением телемедицины. Базируясь на первоначальном опыте, концепцию распространили и на другие военно-медицинские гуманитарные миссии.

Формой медицинского лечения является непосредственная встреча доктора и пациента лицом к лицу. Функцией медицинского лечения — наблюдение и диагностика. Форма и функция обычно совмещаются в медицинском учреждении, где доктор встречается с пациентом для проведения медицинских процедур.

Когда форма отделяется от функции, открываются революционные возможности. В этом случае функция осталась прежней: наблюдение и диагностика. Однако

форма перешла в другой формат: компьютеров и высокоскоростных сетей между Оманом и армейским медицинским центром Walter Reed.

НАЧИНАЙТЕ С ЦЕЛИ И ИДИТЕ В ОБРАТНОМ НАПРАВЛЕНИИ

Компания по производству программного обеспечения в качестве одной из своих целей намечает получение хорошей, «сочной» прибыли. Однако достижение этого результата усложняет такое обилие факторов, что двум парням, двум девушкам или парню-и-девушке-в-гараже (чтобы осветить все возможные комбинации) необходимо изменить правила этой игры, чтобы выжить.

Существует один полезный способ — начать с конечного результата и работать в обратном направлении. Если работать в обратном направлении, начиная с потребителя, то для компании по производству программного обеспечения вырисовывается следующий список утечек дохода.

- Скидки для магазинов и центров заказа почтой
- Рекламные расходы
- Тиражирование дискет или компакт-дисков и медиасопровождение
- Упаковка и документация
- Двойные расходы на транспортировку: вначале доставка дистрибьютору, который затем осуществляет доставку в магазин

- Аренда офиса.

Star Games — «виртуальная» компания, размещенная в Интернете. Она начинает с конечного результата, работая в обратном направлении. Это компания по производству игровых программных приложений, чей первый продукт «Прилив в Тихом океане» является симулятором сражений в Тихом океане во время Второй мировой войны.

Игра продается в Интернете в виде загружаемого файла, и таким образом исчезает необходимость предоставлять скидки магазинам и центрам заказа почтой или нести расходы на рекламу. Копии игры также загружаются, что не влечет необходимости в тиражировании или медиарасходах. Таким файлам не нужна упаковка, а документация содержится в файле, который покупатели читают с экрана своего компьютера или распечатывают сами.

Мартин Фэйворит, президент компании, основал ее в 1995 году, наняв новых сотрудников через Интернет. По состоянию на 1997 год Star Games насчитывала пятнадцать сотрудников, но только с двумя из них Фэйворит встречался лицом к лицу. Большинство работников трудятся на дому. Что в итоге означает: снижение арендной платы.

Для создания симулятора о Второй мировой войне необходимы обширные исследования. Для их проведения Star Games могла либо использовать исторические архивы нескольких стран, либо установить дружеские отношения с местным жителем, который провел бы

исследование в обмен на копию новой игры — то есть загружаемый файл.

В итоге Star Games может контролировать рыночные расходы, используя ресурсы Интернета, включая ссылки с сайтов, посвященных игровому миру, рассылочные службы Всемирной Сети и доски объявлений, а также обмен рекламными баннерами с другими сайтами.

РАЗДЕЛИТЕ ПРОБЛЕМУ НА НЕБОЛЬШИЕ ЧАСТИ

Порой масштаб и сложность проблемы — особенно если вы пытаетесь осуществить революцию — настолько велики, что вам сложно определиться, с чего начать. Решение заключается в том, чтобы **разделить** проблему на небольшие **части** и выбрать из них **ключевые**, которые до сих пор не разрешены.

Например, простое рассматривание проблемы полетов в целом привело не одного горе-революционера к краху. Одним из наиболее разумных шагов, предпринятых Орвиллом и Уилбертом Райтами, было разделение проблемы на три составляющие:

- Конструкция крыльев.
- Генерирование и использование энергии.
- Возможность балансирования и управления во время полета.

К 1901 году другие изобретатели уже разрешили две первые проблемы. Людям был известен принцип конструкции крыльев, выдерживающих вес самолета,

двигателя и пилота; были разработаны мощные и в то же время достаточно легкие для полета двигатели.

Но братьев Райт отличало то, что они сфокусировались на вопросе, что требуется для того, чтобы оставаться в полете, а не просто взлететь. Тогда как остальные продолжали возиться с крыльями и двигателями, братья Райт не тратили времени и денег на создание аэроплана, который терял устойчивость после взлета. Ключевым моментом была возможность балансирования и управления.

Теоретически проблема балансирования и управления довольно проста: необходимо совместить центр тяжести и центр давления. На практике осуществить подобное достаточно сложно, потому что ветер и движение аэроплана постоянно изменяют центр давления. Братья Райт нашли простое решение для данной проблемы: «...практика — ключ к секрету полета». Они проводили часы, приобретая навыки полета, а не только технологические познания в самолетостроении. Триумф братьев Райт дает нам возможность извлечь три ключевых урока:

- Разделите большие проблемы на более мелкие.
- Сфокусируйтесь на тех из меньших проблем, которые не решены.
- Не тратьте время и энергию, возясь с проблемами, которые уже решены.

КОПИРУЙТЕ МАТУШКУ ПРИРОДУ

Задолго до открытия братьев Райт бабочки взлетали в воздух, и строение их крыльев иллюстрировало

следующий принцип: копируй матушку природу. Иоаннис Миаулис, декан Тафтского колледжа инжиниринга [/www.tufts.edu/as/engdept/](http://www.tufts.edu/as/engdept/), изучал дизайн крыльев бабочки. Вам, вероятно, никогда не доводилось встречать их описание в подобном виде, но крылья бабочки — это многослойные тонкие пленки, состоящие из перемежающихся слоев воздуха и вещества под названием хитин (хитин — грубый, белковый материал, наиболее узнаваемый в виде внешнего скелета крабов, лобстеров и большинства насекомых). Можно было бы подумать, что, обладая подобными физическими свойствами (воздушные карманы и грубый материал), крылья бабочки должны поглощать тепло неровно, однако Миаулис обнаружил, что это происходит без выделения каких-либо зон.

В это время полупроводниковая индустрия прилагала все усилия, чтобы избавиться от зон перегрева в компьютерных чипах, поскольку неравномерный нагрев влиял на их производительность. Чтобы достичь этого, предпринимались попытки создать гладкие поверхности однородной плотности. Но исходя из работы Миаулиса становилось ясно, что избавиться от зон перегрева можно, следуя принципам матушки природы и создавая неоднородные поверхности.

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

- Как шимпанзе излечиваются от заболеваний, поедая листья?

- Как удается паукам свивать паутину гораздо более прочную, легкую и гибкую, чем что-либо из того, что создал человек?

- Как умудряются моллюски прикрепляться в условиях, где под влиянием ветра разрушается самый лучший клей, создаваемый людьми?

ОБРАБОТАЙТЕ СТЫКИ

То, что имеет действительную значимость, происходит на стыках — то есть там, где одна поверхность или материал встречается с другой или переходит в другую — в этом заключается ключевой принцип архитектуры. Действие происходит не в центрах или однообразных пространствах.

Данный принцип значим и для революционеров. Например, важность Macintosh отражается на стыке или во взаимодействии человека и компьютера. Macintosh хорошо определяет, что хочет сделать человек, и заставляет компьютер сделать это.

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

- Взаимодействие между человеком и машиной. Macintosh — мой личный пример, однако существует множество неизведанных путей улучшения работы с помощью машин.

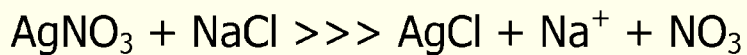
- Взаимодействие между человеком и человеком. Электронная почта, онлайн-чаты и видеоконференции — примеры того, как изменилось межличностное взаимодействие.

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

- Компания и компания. Продавцы комплектующих Dell находятся в том же здании, что и производственные мощности — пример настоящей своевременной доставки от продавца к потребителю.

ЭТАП 3. ЗАТВЕРЖДЕНИЕ

Я называю третий этап затверждением, основываясь на воспоминаниях об уроке химии. Один из экспериментов в лаборатории состоял в смешивании раствора нитрата серебра с раствором хлорида натрия. Неожиданно выпадал твердый осадок (хлорид серебра):



В этот момент я сказал себе «Ага!»: соединение двух жидкостей может образовать твердое вещество! Ведь как гласит старинная поговорка: если ты не часть раствора, значит ты часть осадка. (Здесь автор персфразирует американскую поговорку «Если ты не часть решения, значит ты часть проблемы!» — Прим. ред.)

Схожая волшебная ситуация случается, когда вы начинаете мыслить иначе: вдруг откуда ни возьмись, из ничего (хотя мы знаем, насколько серьезная подготовка была проведена), образуется нечто твердое. Вот несколько примеров того, как принимали твердую форму великие мысли.

- **Физический.** Сотрудники колледжа Dean Junior (Франклин, Массачусетс) теряли потенциальных потребителей, у которых не было времени на прохождение курса в колледже. Поэтому было решено проходить ChooChooU* в поезде во время переездов в Бостон или из Бостона. Этот подход изменил правила организации учебных классов в статичном месторасположении. Студенты прослушивали лекции в течение своих переездов и приходили в колледж на выходных для сдачи экзаменов

- **Временной.** Истцам в делах о страховых выплатах после дорожно-транспортных происшествий часто приходилось ждать подсчетов представителей автомагазинов, оценки страховых работников, а также тратить время на бумажную волокиту. Страховая корпорация Boston's Plymouth Rock создала эскадру «Десант катастроф», которая изменила эту процедуру. Каждая машина «Десанта катастроф» имела все оборудование мини-офиса, включая компьютер, модем, мобильный телефон, лазерный принтер и складной стул с подставкой для писания. Оценщик исков, или «Десант катастроф», высылается на место происшествия, совершает все необходимые оценки поломок и выписывает клиенту чек прямо на месте. *Сколько времени заняло у вас решение страховых вопросов во время последнего ДТП, случившегося с Вами?*

- **Географический.** Компания Charlie Case Tigе владеет центром для обслуживания автомобилей. Согласно традиционным правилам большинство СТО размещаются вблизи жилых домов или офисов. Но только

не этот — его разместили в аэропорту Феникса. Почему? Потому что у вас появляется возможность оставить свою машину, чтобы поменять шины или сменить масло, отправляясь из города в поездку. Персонал Charlie Case доставляет вас в терминал аэропорта и забирает по возвращении. Вашей машине не приходится простаивать, вам не нужно договариваться о трансферте, и вы платите всего \$3,75 в день за стоянку.

- **Традиции в шоу-бизнесе.** Большинство музыкальных групп взяли за правило не позволять людям делать пиратские записи во время концертов. Как считает большинство представителей этой индустрии, записи, появляющиеся на черном рынке, вытесняют продажи дисков группы, кассет и записей. Но была группа, отметавшая подобное видение — Grateful Dead. Причем они пошли настолько далеко, что предоставляли пространство прямо перед сценой, чтобы облегчить своим фанатам возможность записи. Эти записи распространили славу о Grateful Dead, привели к увеличению посещаемости концертов и улучшили продажи дисков, а к тому же значительно сблизили группу с фанатами ценой одного простого изменения.

- **Потребности клиента.** На большинстве авиалиний или по меньшей мере в большинстве классов обслуживания на авиалиниях придерживаются правила: «Натолкай в самолет как можно больше людей, чтобы сэкономить на еде и получить прибыль». Авиалинии Midwest Express, напротив, относятся к каждому как к пассажиру первого класса, веря, что бизнес, строящийся на обороте, является средством

формирования прибыли. Midwest конструирует свои самолеты таким образом, что в каждом ряду стоит четыре сиденья, а не пять, как у большинства других авиалиний. (При этом отсутствует мягкий и первый классы, весь самолет организован так.) Изысканные, свежеприготовленные блюда подаются с вином и на настоящем фарфоре, с ткаными салфетками.

- **Правила борьбы.** Соревнование между противниками обычно базируется на невысказанных (и часто необъяснимых) правилах борьбы. К примеру, в 1995 году две телевизионные станции WBTV и WSOC в Шарлотте, Северная Каролина, для повышения рейтинга использовали лотереи. Зрители смотрели передачи станций, чтобы выяснить, не выиграл ли их номер. Вскоре станции начали предпринимать попытки вытеснения друг друга по традиционной схеме борьбы: выдай больше денег, чем конкурент. Третья станция WCNC вообще не выдавала денег, вместо этого она оглашала выигравшие на обеих станциях номера. И ее рейтинг вырос на 83 %, хотя она не выплатила никому и десяти центов!

- **Определение продукта.** Amil International! Health Corporation — это быстрорастущая компания медицинского страхования в Бразилии. Одна из основных причин успеха Amil в том, что она изменила правила определения (или границы) продукта. Amil принадлежит собственная сеть аптек, круглосуточная врачебная горячая линия, план медицинского спасения, согласно которому за \$2 в месяц вас отвезут в госпиталь на вертолете в случае срочной необходимости, ваши дети

могут посещать детский клуб, где прививаются хорошие медицинские навыки, а вы — бесплатные лекции для деловых людей с участием таких лекторов, как Питер Друкер.

БУДЬТЕ УДАЧЛИВЫ ИЛИ ПОЧЕМУ СЛЕПАЯ, ГЛУПАЯ УДАЧА

ЧАСТО НЕ ТАК УЖ СЛЕПА И ГЛУХА

Я допускаю, что многие из революционных идей являются результатом слепой, глупой удачи. Если вы удачливы, то вам можно было пропустить разделы «Очищение», «Поиск слабых мест» и «Затвердение» и напрямую идти к удаче. Хотелось бы верить, что изобретение или революция всегда являются результатом систематического и линейного решения проблемы, однако это не так. Но существуют пути повышения своей удачливости.

ИЗВЛЕКИТЕ ПОЛЬЗУ ИЗ НАИВНОСТИ

Наивность придает силы. Приведу историю, иллюстрирующую данное утверждение. Она может показаться апокрифической, но я не могу допустить, чтобы это утверждение стало на пути одной хорошей истории.

Когда в 1930-х годах в General Electric новые инженеры присоединились к группе, занимающейся лампами накаливания, начальник подразделения захотел сыграть с ними шутку. Он задал им задание изобрести

такое «окрытие для лампочки», которое позволило бы избавиться от зоны перегрева в новейшем на то время варианте разработки.

Шутка состояла в том, что подобную лампочку, излучающую однородный свет, было «невозможно» создать. Инженеры друг за другом совершали такие попытки и заканчивали ни с чем. И когда каждый новичок признавал свой провал и ему рассказывали о невыполнимости задания, место действия оглашалось смехом остальных инженеров. Такая церемония приема новых членов прекрасно использовалась, но примерно в 1952 году новый инженер принес свое изобретение, вкрутил его, включил и осведомился у начальника, это ли решение он искал. После рассмотрения «невозможной лампочки» директор сказал: «Ну... да. Это оно».

Таким образом, мы логически переходим к утверждению об альтернативном мышлении: «Найди кого-либо, кто никогда ранее не думал о проблеме вообще, или того, кто не знает, что ее решение «невозможно».

ПОЖНИТЕ ПЛОДЫ НОВЫХ НАЧИНАНИЙ

Новое начинание — результат случайного получения предпринимателем незапланированных последствий, оказывающихся гораздо более ценными, чем те, которые планировались им изначально.²¹ Возьмем для примера тефлон. Большинству из нас этот материал знаком как антипригарное покрытие для кастрюль и сковородок, однако ученый из DuPont, открывший его в 1938 году, едва ли думал использовать его для улучшения условий кухонного хозяйства.

Ученого звали Рой Планкетт. Он работал над проектом создания нового типа фреона (химического продукта, используемого в холодильниках), который не совпадал бы с запатентованными изобретениями других компаний. В его планы совсем не входило создание нового соединения для кастрюль и сковородок. Когда Планкетт натолкнулся на новый полученный материал, он сделал правильно: он продолжал интересоваться своими результатами и проводил новые химические опыты над новым материалом. Он не проигнорировал произошедшее, потому что оно не было тем, чего он ожидал. Ему не удалось заставить ни один базовый реагент вступить в реакцию с этим таинственным материалом, из чего он заключил, что проведенная им реакция вызвала эффект полимеризации (множество простых молекул одного типа объединились в длинную цепь).

Он послал немного этого материала в центральное исследовательское отделение DuPont, где обратили внимание на то, насколько гладким и химически инертным являлся этот материал. Разразившаяся Вторая мировая война и возникновение проекта разработки атомной бомбы помогли найти применение изобретению Планкетта. Его использовали в процессе производства радиоактивного изотопа урана, а также наполняли им носовые конусы ракет ближнего действия.

Более чем через десятилетие после окончания Второй мировой войны DuPont смогла настолько снизить расходы на производство тефлона, чтобы использовать его для потребительских товаров.²² Открытие и использование тефлона преподносит три урока:

- Интересуйтесь случайными открытиями.

- Сформируйте в компании атмосферу, которая приветствует исследование и развитие идей, кажущихся неприменимыми.

- Оставайтесь верными открытию, и оно может превратиться в важный коммерческий продукт.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Концепция скрытого потенциала принадлежит Стефену Джею Гулду, биологу из Гарварда. Он утверждает, что некоторые животные формы служат какой-либо цели, при этом содержа в себе скрытый потенциал, который можно реализовать в других целях. Он иллюстрирует эту концепцию примером, который называет «проблемой пяти процентов крыла». Каждому понятно, что полностью используемое крыло является прекрасным приспособлением, обеспечивающим способность летать. Но что полезного могут дать 5 % крыла?

Ответ заключается в том, что 5 % крыла (вероятно, лишь ряд перьев) не дает организму способности летать, но обеспечивает прекрасную возможность сохранения тепла. То есть крылу, возможно, предшествовали перья, служащие для терморегуляции. Ранние крылья, вполне вероятно, выполняли функцию сохранения тепла, скрывая в себе неиспользованный потенциал для полетов.

Что общего имеют перья доисторической птицы с перестройкой мышления, способствованию революции и слепой, глупой удачей? На самом деле очень много. Быть

открытым для использования неожиданных свойств вашего продукта или услуги — вот что это означает.

Рассмотрим для примера прикуриватель в вашей машине. Вероятно, изначально он создавался для одной цели: дать вам возможность медленно убивать себя и своих пассажиров в процессе езды. Разработчики машин не могли предполагать, что со временем возникнет широко распространенная потребность в источнике питания для мобильных телефонов и антирадаров.

Более того, компания под названием Whistler Corporation создала кондиционеры, радиостанции, кофеварки, блендеры и фены, работающие от прикуривателя. В последнее время многие производители машин предложили прикуриватель с несколькими выходами не для прикуривания сигарет, а для подключения всех приспособлений, которыми семья пользуется в автомобиле.

Скрытый потенциал часто возникает непреднамеренно, и может существовать благодаря удаче или стечению обстоятельств. Но будучи выявленным, он может служить прекрасным способом изменения правил.

ЧТО ПОЧИТАТЬ РЕВОЛЮЦИОНЕРАМ?

В конце каждой главы я предоставляю список требуемой, а не рекомендуемой литературы для революционеров. В отличие от требований Чикагского пособия по оформлению я перечисляю их в алфавитном порядке в соответствии с названием, приводя дату публикации самой последней (и бумажной по возможности) версии, которую мне удалось найти, а

также номер ISBN — все для того, чтобы максимально облегчить для вас приобретение книги.

Biomimicry — Innovation Inspired by Nature, Janna M. Benyus, William Morrow, 1997, ISBN: 0688136915.

Decision Traps — Ten Barriers (o Brilliant Decision-Making and How (o Oycote Them, J. Edward Russo and Паи! J. H. Schoemaker, Fireside, 1990, ISBN: 0671726099. Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds, Charles MacKay, Crown Publishers, 1995, ISBN: 051788433X.

If You Want to Write — A Book Аои! Art, Independence and Spirit, Brenda Ueland, GraywolfPress, 1997, ISBN: 1555972608. The Quark and the jaguar — Adventures in the Simple and the Complex, Миггау Gell-Mann,

W. H. Freeman, 1994, ISBN: 0716725819. The Structure of Scientific Revolutions, Thomas S. Kuhn, University of Chicago Press, 1996, ISBN: 0226458083.

Uncommon Genius — How Great Ideas Are Born, Denise G. Shekerjian, Penguin USA, 1991, ISBN: 0140109862.

Глава 2. Не беспокойся, будь дерьмовым

*Прооресс скорее является
результатом настойчивого
выполнения несовершенного
плана, чем следствием
совершенства плана, который*

*надлежит настойчиво
выполнять. Губерт Хамфри*

MACINTOSH — ДЕРЬМОВЫЙ КОМПЬЮТЕР

В январе 1984 года я помогал запускать дерьмовый продукт. У него было всего 128 кб оперативной памяти, отсутствовал жесткий диск (что вполне устраивало по причине отсутствия какого-либо программного обеспечения), а также модем, слоты, цветной дисплей, принтер качественной печати, документация, инсталлированная клиентская база и какие-либо возможности модернизации. Это была, разумеется, первая версия персонального компьютера Macintosh.

Мы (то есть подразделение Macintosh компании Apple Computer) могли бы подождать, пока компьютер станет совершенным. Однако ожидание добавило бы год простоя и, вероятно, приговорило бы Macintosh, ведь мы были уже опустошены, разработчики программного обеспечения, занимающиеся созданием приложений, потеряли бы веру в то, что Macintosh вообще когда-нибудь будет запущен и продан, к тому же кто мог знать, как изменится компьютерный рынок через год.

Перефразируя Бобби МакФеррина, часто «не беспокойся, будь дерьмовым» и запускай несовершенный товар не потому, что хочешь (или думаешь, что можешь) ускользнуть с добычей, а потому что это и есть правильный выход.

Революционные продукты не проваливаются, потому что их выпускают слишком рано. Они проваливаются, потому что их не достаточно быстро пересматривают. (Процесс пересмотра является предметом исследования в следующей главе.) Покорно признавая правду, необходимо сказать, что большинство товаров были дерьмовыми в своей первой версии — особенно если заглянуть в прошлое.

Часто ли вам приходилось смотреть на первый вариант товара, совершившего прорыв, и думать: «Как могли они упустить столь важную черту — ведь они владели необходимой технологией, чтобы вовремя учесть её?». Однако, увидев его впервые, вы и все остальные были так увлечены продуктом и тем, на что он способен, что его изъяны были малозаметны. Чтобы использовать философию «Не беспокойся, будь дерьмовым», вам необходимы

великие продукты,

великие команды и

великие практические решения.

ВЕЛИКИЕ ПРОДУКТЫ

Я написал свою первую книгу «Путь Macintosh» в 1990 году. Когда я читаю ее сейчас, меня смущает ее сыроватость — этот тип смущения часто парализует людей, удерживая их от продвижения на первые позиции. К счастью, я не осознавал недоработанности своей книги, потому что продано было 30 000 экземпляров «Не беспокойся, будь счастлив!».

В той книге я изобрел аббревиатуру DICE для удобства описания великого продукта. DICE означает Глубокий (Deep), Доставляющий удовольствие (Indulging), Завершенный (Complete) и Элегантный (Elegant). Сейчас, по прошествии семи лет, я выпускаю версию 2.0 и хотел бы добавить еще одно: E — Выразительный (Evocative). Таким образом, получается аббревиатура DICEE.

ГЛУБОКИЙ

Великие продукты глубоки. Их черты и функции удовлетворяют желания, о наличии которых в себе вы и не подозревали в момент совершения покупки. Глубокий продукт отличает следующее: начиная жалеть, что ему недостает какой-либо черты, вы обнаруживаете, что она у него уже есть.

Глубокие продукты растут вместе с вами, так что вам не придется вскоре приобретать что-либо новое. В реальности грамотный покупатель приобретет тот товар или услугу, которые, будучи крайне глубокими изначально, дадут возможность дальнейшего роста по мере того, как пользователь будет становиться опытнее.

Мой любимый пример глубокого продукта — часы под названием Breitling Aerospace. По сути, это всего лишь часы со стрелками и циферблатом. Однако со временем вы сталкиваетесь с их глубиной: способностью показывать время с помощью аналоговых стрелок или цифр, отображать время как минимум в двух других временных зонах, определять, сколько осталось до конца полета, а также вычислять, как долго вы уже находитесь

на пробежке. Я часто использую термин продукты, подразумевая под этим и продукты как таковые и услуги.

Breitling Aerospace, однако, имеет одну особенность, которой мне не удастся придумать применение. Вам стоит только нажать на фигурку короны, и с помощью четырех различных сигналов часы сообщают вам текущее время. Я полагаю, это может пригодиться зажатому в пещере спелеологу, который не в силах повернуть запястье, чтобы взглянуть на люминесцентный циферблат, но исхитрится нажать на корону другой рукой. Тогда это позволит услышать, сколько времени ему осталось до смерти.

ДОСТАВЛЯЮЩИЙ УДОВОЛЬСТВИЕ

Великий товар или услуга доставляют удовольствие. Это больше чем соответствие Вашим минимальным потребностям и стоит больше той минимальной суммы, которую Вы могли бы потратить. Смертельно ли для меня не иметь часов со всеми возможностями Breitling Aerospace? Вряд ли, и тем не менее я чувствую себя балованным, успешным и невозмутимым, потому что обладаю именно ими — это доставляет мне удовольствие.

Система Bang and Olufsen Beo Sound 9000 — другой пример престижного товара такого уровня. Это музыкальный центр с шестью CD-плеерами и AM/FM-радио. Компакт-диски выстраиваются в ряд за матовой стеклянной панелью с автоматизированной дверцей.

Вы можете повесить плеер горизонтально или вертикально, наклонить или поставить. Системная

контрольная панель держится на магнитах и также может быть наклонена под любым углом. Ваши любимые радиостанции, названия и любимые записи более чем с 200 компакт-дисков могут быть запрограммированы в системе.

Большой жидкокристаллический дисплей с подсветкой, с 12-значным индикатором позволяет рассмотреть название и номер проигрываемого трека, а также время, оставшееся до его окончания. Вы можете настроить положение панели дисплея, чтобы легче было читать. Когда проигрывание диска заканчивается, опция «автопозиционирование» позволяет остановить диск в том же положении, в котором он был вставлен. Таким образом, вы можете рассмотреть надписи и рисунки на самом диске.

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

ЗАВЕРШЕННЫЙ

Завершенному продукту присущи все характеристики, превращающие его в восхитительный. Однако не стоит смешивать понятия «завершенный» и

«глубокий». Часы Breitling Aerospace — это глубокий продукт, но если бы сопутствующий сервис был неудовлетворительным, они не были бы законченными (хотя сервис превосходен, так что Breitling — это и глубокий, и законченный продукт). Глубокий — характеристика самого продукта, законченным же его делают документация, сопутствующий сервис и поддержка пользователей.

Продажи компании DirectTire в Ватертоне, штат Массачусетс, — пример законченной услуги. Компания бесплатно балансирует колесные диски и клеит дырки на шинах на протяжении всего срока их эксплуатации. При этом вам не приходится волноваться о том, как добраться до работы, оставив машину на ремонт. Компания предоставляет клиентам четырнадцать машин на прокат. Если же все автомобили уже отданы в прокат или если клиент того пожелает, DirectTire оплатит проезд такси в гараж и из гаража. Во время ожидания клиенты могут воспользоваться уютной комнатой отдыха и почитать журналы, отведать свежего кофе, настоящих сливок и пончиков. За небольшую плату DirectTire зарезервирует на складе комплект зимних шин и бесплатно осуществит их монтаж, сбалансирует диски и поменяет шины дважды в год.

ЭЛЕГАНТНЫЙ

Обратной стороной глубокого продукта является его перегруженность возможностями. Если глубокие продукты не обладают элегантным дизайном, людям бывает сложно понять принцип их использования, что в конечном итоге может привести к разочарованию. Я могу

получить доступ ко всем возможностям Breitling Aerospace, используя одну только ручку настройки — часы не разукрашены кнопками, как большинство цифровых часов.

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

- **Эстетичность** в почете. Элегантные продукты демонстрируют, что об их внешнем виде кто-то позаботился. Их безупречность и лоск отображают гордость создателя. Элегантные продукты не просто функциональны — они также красивы.

- **Форма** соответствует наполнению. Физическая форма элегантного продукта соответствует его наполнению. Приведу два антипримера: для замены свечей зажигания в Chevrolet Monza, необходимо было вынуть двигатель. Читая Wired, нужно быть мазохистом, чтобы воспринимать дизайн страниц. В этих случаях форма вступает в конфликт с содержанием.

- **Правдиво** использованы материалы. В элегантных товарах материалы используются логически и естественно. Они выбираются не с целью утверждения или ошеломления чувственного восприятия человека. Компьютер, сделанный из тикового дерева, служит примером нечестного использования древесины.

- **Манипуляция**. Позволяют прямую и моментальную манипуляцию. Элегантный продукт позволяет пользователям контролировать и не быть контролируемыми. Действия должны быть конкретными,

не абстрактными, и именно пользователь, а не продукт, служит источником контроля.

- **Обратная связь.** Обеспечивают постоянную обратную связь. Элегантный продукт позволяет пользователю постоянно быть в курсе происходящего: выполняется ли запущенный процесс? Не встретились ли вы с препятствием? Пользователю не нужно догадываться о состоянии процесса.

- **Терпимость.** Элегантные продукты прощают ошибки. Они не позволяют людям попасть в ловушку, из которой невозможно выбраться. Лучшим примером служит команда «Отмена» во многих программных продуктах.

Упражнение.

Перенаправьте телефонный звонок на дополнительную линию в вашей компании

ВЫРАЗИТЕЛЬНЫЙ

В конечном итоге великий продукт пробуждает сильные чувства: люди любят его или ненавидят, но мало кто чувствует нечто промежуточное. Великие ПРОДУКТЫ порождают яркие эмоции по двум причинам:

- Они улучшают жизнь людей. Они заставляют людей чувствовать себя более творческими, производительными и счастливыми. Таким образом, между великим продуктом или услугой и людьми устанавливается эмоциональная связь.

- Они угрожают уровню комфорта других людей. Инновационный, превосходный продукт или услуга часто заставляют изменить привычный образ мышления, а узкомыслящие люди не любят волнений. Однако это не означает обратное, что если людям не по душе ваш товар или услуга, то в ваших руках товар-победитель. Это также не означает, что вам стоит проектировать продукт или услугу, вызывающие негодование у людей.

**Но Вы должны прилагать все усилия,
чтобы создать то, во что кто-нибудь влюбится.**

Это важнее, чем создать то, что всего лишь понравится всем. Поверьте мне, если ваше начинание окажется успешным, найдутся и злые языки, но доверие тех, кто полюбил товар, перевесит их негатив.

Однако я отвлекся... Просто запомните аббревиатуру DICEE. Глубокий, Доставляющий удовольствие, Завершенный, Элегантный и Выразительный.

ВЕЛИКИЕ КОМАНДЫ

Я надеюсь, что вам хотя бы раз в жизни довелось поработать в команде вроде подразделения Macintosh компании Apple Computer. Можно спорить, но, я полагаю, мы были самым замечательным сборищем «эгоманьяков» в Силиконовой долине, а Силиконовая долина полна «эгоманьяков», так что это о многом говорит.

Но мы были великолепной командой, которая провела революцию, изменившую компьютерный мир. Существуют некоторые отличительные особенности великолепных команд, которые я определил для себя, работая в этом подразделении. Они применимы к любому, кто пытается провести революцию.

СИЛЬНЫЙ ЛИДЕР

Что такое легитимная власть? Когда ты знаешь, что делаешь, делишься тем, что делаешь, и ожидаешь от команды придания ценности твоему поведению и идеям.

Великие лидеры парадоксальны. Они скорее катализируют, чем контролируют работу своих команд. Их видение наиболее авторитетно для команды, но они не автократичны в реализации своего видения. Они готовы рассматривать любые полученные результаты, а не только намеченные цели, потому что интуиция — великий инноватор.

Имея дело с остальной частью компании или индустрии, великие лидеры принимают вид волевых «эгоманьяков». Однако им необходимо быть сильными, так как обширный список людей намеревается попробовать сбросить их с занятой позиции: во-первых, та часть компании, которая желает видеть эволюционный, а не революционный товар; во-вторых, эксперты, определяющие что-либо невозможным; в-третьих, трусы, считающие, что никто не купит продукт, даже если это не так.

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

ИДЕАЛИСТИЧНЫЕ. ЗАНЯТЫЕ И ЧАСТО НЕ ДИПЛОМИРОВАННЫЕ ЛЮДИ

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

Если бы мне пришлось описывать человека, наиболее подходящего для начала революции, это был бы *«еванжинер»*. То есть комбинация евангелиста (миссионера) (смотри Главу 5, «Создавай проповедников, а не продажи» и инженера: того, кто хочет изменить мир и имеет для этого технические знания.

Начиная формировать революционную команду, не поддавайтесь искушению нанимать людей частично занятых или безработных просто потому, что их легко нанять. Великие люди обычно делают свой вклад в важные проекты и достаточно заняты, даже недоступны. Если удастся убедить их присоединиться к команде — это, по сути, первое подтверждение того, что идея стоящая.

Две самые важные черты для людей в революционной команде — это их способности и

приверженность. Их образовательный уровень или опыт работы не имеют значения — большинство инженеров, выполнивших потрясающую работу по дизайну Macintosh, даже не окончили колледж.

В конечном итоге одинаково важно, как не допустить к работе неправильных людей, так и то, как привлечь правильных. Ведь именно неправильные люди оттесняют правильных, а не наоборот! Поделюсь наблюдением. Если человек с «правильным» дипломом считает что-нибудь выполнимым, это, по всей видимости, выполнимо. Если же он говорит, будто что-нибудь невозможно сделать, это, вероятно, по-прежнему возможно.

Вот как компания Hallmark Cards старается отговорить неправильных людей от подачи заявления на вакансии писателей (www.hallmark.com):

«Добро пожаловать в портфолио написания и редактирования. Рады, что бы заинтересовались Hallmark. Следующие несколько страниц либо понравятся вам, либо вы их возненавидите. Оба результата положительны. Предположим, вы выполняете задания в этом портфолио и находите их разочаровывающими, приводящими в ярость и скучными. Тогда сделайте себе одолжение. Выбросьте это портфолио. Вы только что избежали работы, которую, вероятно, ненавидели бы. Но если бы считаете, что задания открывают перед вами перспективы, вдохновляют и вызывают интерес, бросьте это портфолио в почтовый ящик. Может быть, вы нашли тот тип работы, который придется вам по душе.

МАЛЕНЬКАЯ, ОБОСОБЛЕННАЯ И НЕВЗРАЧНАЯ

Великие команды обычно невелики — менее пятидесяти человек при общем подсчете. Существует немного примеров команд, состоящих из сотен людей, которые создали бы нечто революционное. Большие команды невосприимчивы к революционным продуктам, потому что такие продукты требуют высокой степени единодушия, сплоченности и безосновательной приверженности делу.

Во-первых, великие команды должны быть обособлены от остальной компании. Например, Майкл Стесик, ветеран Pitney Bowes Inc. с двадцатилетним стажем, организовал команду, создавшую очень успешный персональный центр почтовых рассылок Pitney Bowes. Этот продукт был разработан для небольших и домашних офисов, для рынка, который Pitney Bowes игнорировала, так как достигла успеха в обслуживании именно больших компаний. Одним из ключевых решений Майкла Стесика было переместить свое подразделение на тридцать миль в сторону от роскошной штаб-квартиры Pitney Bowes. Это перемещение было важно по следующим причинам.

- Многофункциональная команда, растянутая по всей компании, не разовьется в единую группу. Команде необходимо «мономаниакальное» подчинение «миссии Господней». Такая миссия может быть признана или, что хуже, находиться в противоречии с общими целями организации.

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

- У команды нет нужды (или желания) в оценке на начальной стадии процесса. Откровенно говоря,

первоначальные прообразы обычно ужасны. Команде необходимо время и пространство, чтобы пробиться через посредственность.

Во-вторых, команда должна быть плотно набита в отдельное невзрачное здание с невзрачной мебелью. Именно плотно набита, потому что согласно открытию профессора Томаса Дж. Аллена из школы менеджмента Sloan Массачусетского технологического института, общение между людьми сильно уменьшается, если они находятся на расстоянии более тридцати метров друг от друга.

Невзрачное здание и невзрачная мебель необходимы потому, что страдания полезны революционерам. Это сплачивает, создает чувство срочности и фокусирует внимание команды на том, что наиболее важно, — на запуске продукта! Если вас когда-либо будут принимать в команду, провозгласившую себя революционной, а вашему взгляду представится красивая, подобранная мебель от Германа Миллера, не просто уходите — бегите с этого собеседования. И наоборот, если вы видите убогое здание, убогую мебель, но фантастически творческие рабочие места — подписывайте контракт, не раздумывая.

Рис. Отдел дизайна Hallmark Cards на начальном этапе.

Рис. Circa 1998, «келья» Келли Барнетта в Hallmark Cards. Какая перемена за несколько десятилетий!

РАБОЧАЯ И НЕРЕЖИМНАЯ АТМОСФЕРА

Если у команды есть сильный, революционный лидер, люди и физическое местоположение, очень маловероятно, что атмосфера будет формальной и режимной. По крайней мере я прямо утверждаю это, не боясь оказаться неправым: команда революционеров перерастает в рабочую и нережимную структуру, где люди открыто общаются, а миссия затмевает бюрократические соображения и корпоративную иерархию.

Этим я не хочу сказать, что данный тип организации наилучшим способом служит тому, чтобы революция проникла в сердцевину компании или индустрии, но он, безусловно, полезен при найме сотрудников, создании продукта и первом его запуске.

Тестовая ситуация в супермаркете

Рассматривая чью-либо кандидатуру для участия в вашей революционной команде, представьте, что видите некую особу, но она еще не заметила Вас. Какие ваши действия?

1. Поспешу к ней и поздороваюсь
2. Если случится, пересекусь с ней
3. Постараюсь затеряться в магазине

(Члена вашей команды должны принадлежать к первой категории)

ВЕЛИКИЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Оставшийся компонент революции — это великие практические решения: То, как команда продвигается от

идеи к продукту. Вот семь великих практических решений, которые помогут вам преодолеть указанный процесс.

№ 1. ОСМЕЛЬТЕСЬ НАЙТИ ИЗЪЯНЫ В СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТАХ ИЛИ УСЛУГАХ

Это служит отправной точкой для революционеров — найти изъяны в существующих продуктах или услугах, а затем совершить что-либо значительное, чтобы исправить их. Подразделение Macintosh выражало неудовлетворенность персональными компьютерами в начале 1980-х.

В то время компьютеры были слишком сложны в использовании и дороги. Они создавались для увлеченных людей и хакеров, потому что только увлеченные люди и хакеры могли пользоваться ими. Они использовались компаниями и университетами, поскольку только компании и университеты могли позволить себе такую роскошь. И если бы мы не посмели иметь идеалистическую веру в то, что вещи могут и должны быть лучше, Macintosh никогда не был бы создан.

Важная особенность состоит в том, что революционеры не всегда выкованы из одних трудностей и лишений*. Как говорит Генри Петровски, «Роскошь быстрее, чем необходимость, приходится матерью изобретениям»⁸. Таким образом, революционеры позволяют себе роскошь рассматривать лучший продукт, услугу или мир, так как уже почувствовали вкус того, что из этого может получиться.

№ 2. ДОВЕРЬТЕСЬ СВОЕЙ ИНТУИЦИИ

Хол Сперлих полагал: машина для семьи полезнее, чем железнодорожный вагон. Транспортное средство его мечты должно было быть достаточно просторным для удобства совершения покупок в бакалее, а также для буксировки машины, но при этом быть удобным в управлении и обладать передним приводом, как пассажирский автомобиль. В то время (1970-е) потребителям приходилось выбирать между вместимостью и удобным управлением.

Упражнение: загрузите свою супругу, троих детей, бабушку с дедушкой, себя и двух попутчиков в Железнодорожный вагон. В этом плане революции в бизнесе радикально отличаются от политических революций.

Когда Сперлих только приступил к разработке проекта мини-вэна, он встретил серьезное сопротивление со стороны своих начальников в компании Ford Motor (ford.com).

«Им не хватало уверенности в том, что найдется соответствующий рынок сбыта, так как самого продукта еще не существовало, — вспоминает Сперлих. — **За десять лет разработки мини-вэна нам не приходилось получать письма от домохозяек с просьбой изобрести что-нибудь подобное. По мнению скептиков, это доказывало, что рынка не существует»⁹.**

Сперлих оказался настоящим революционером: он настолько полагался на интуицию, чувства и сильную веру в свой продукт, что был уволен. «Генри Форд просто не хотел делать этого. Хол обычно вступал с ним

в пререкания, а когда ты поступаешь так с окружающими людьми...» — говорил Ли Якокка, в то время работник администрации у Форда. Фактически Форд заставил Якокку уволить Сперлиха¹⁰.

Уйдя от Форда, Сперлих присоединился к Якокке в компании Chrysler (chrysler.com) и создал мини-вэн для своего нового работодателя. Chrysler презентовал мини-вэн в 1983 г. и продал полмиллиона этих машин за год, став лидером на рынке, который японские конкуренты никогда даже не рассматривали. По иронии у General Motors был разработан дизайн мини-вэна, а также проведено маркетинговое исследование, подтверждающее наличие потребительского спроса на него, но идея была похоронена из-за недостатка ресурсов¹¹, смелости или соответствующего видения.

Урок: Используйте свою интуицию для создания революционного продукта. Люди славятся своим нежеланием принимать что-либо, кроме улучшений к продуктам, которые они уже используют. Маркетинговое исследование — жалкий катализатор для революционных продуктов. Похоже на оксюморон, но иногда вам приходится «слышать», что люди сказали бы, если бы только знали об этом лучше.

Этому свидетельствует тот факт, что Chrysler создал мини-вэн, о котором не просила ни одна домохозяйка. Точно так же никто не просил о создании хорошенького небольшого компьютера, который улыбался бы при включении, использовал бы нечто вроде мышки для управления и отображал на экране скорее иконки, чем текст. Все просили о создании более быстрого компьютера под MS-DOS.

№ 3. ПРОЕКТИРУЙТЕ ПОД СЕБЯ

Все это началось, когда мои дочери были маленькими, и я повел их в Воскресенье в парк развлечений. Я присел на скамейку, грызя арахис и осматриваясь вокруг. И я сказал себе, черт побери, почему нельзя организовать места получше, чтобы можно было привести детей и повеселишься с ними вместе?

Уолт Дисней¹²

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

Джозефина Кошран, жена политика из Иллинойса, изобрела посудомоечную машину в 1886 году. Она была богата, имела много слуг, так что причина состояла не в экономии времени и усилий. Скорее прислуга била слишком посуды, моя ее вручную, так что хозяйка изобрела ее для собственных нужд.

Она получила множество заказов от гостиниц и ресторанов, ведь ее посудомоечная машина экономила рабочую силу, и боя посуды было немного. Однако она столкнулась с интересной проблемой: домовладельцы не считали мытье посуды трудоемким занятием, так что ей приходилось продавать посудомоечную машину как обеспечивающую более стерильную мойку из-за более горячей воды¹³.

Когда все остальное не срабатывает, возвращайтесь к самому базовому правилу разработки продукта: разрабатывайте то, чем сами хотели бы пользоваться. По крайней мере вы знаете, что у вашего продукта уже есть один потребитель. Это больше, чем может определить большинство маркетинговых исследований.

№ 4. МЕСИТЕ И ПЕКИТЕ

Когда Джим Манзи получил контроль над Industry.net, это было пределом его мечтаний. Как у бывшего управляющего делами корпорации Lotus Development (lotus.com) у него уже сложилась предыстория революционности — он собирал плату с тысяч онлайн-транзакций. Все необходимые ингредиенты уже присутствовали: предприниматель мирового класса и предельно актуальный рынок (интернет-транзакции)¹⁴.

Он переименовал компанию в Nets Inc. и перевел ее из Питтсбурга в красивые офисы в Кембридже, штат Массачусетс. Он нанял административных служащих из Lotus и создал инфраструктуру из шестидесяти инженеров, управляющих программным обеспечением и оборудованием для обслуживания огромного объема сделок. Он даже объединил компанию с гигантской организацией сферы AT&T под названием New Media Services.

В мае 1997 Nets Inc., к сожалению, объявила о своем банкротстве. Убыток к этому времени составлял \$1 млн. в месяц, но объемы ее продаж не могли покрыть затраты на поддержание инфраструктуры. Возможно, Манзи начал слишком рано. Возможно, его планы были

грандиозны. Ему следовало вместо этого месить и выпекать:

Добавить в посудину немного простых и дешевых ингредиентов, замесить, испечь и идти на рынок.

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

Именно это и сделала Kagi Shareware. Базируясь в Беркли, штат Калифорния, компания насчитывает более 1200 разработчиков программного обеспечения и 3400 программных продуктов. Начиналось все в виде хобби Ки Незери, но по мере того как бизнес рос, Незери нанял свою жену, сына, друзей. Использовалось простое и дешевое программное обеспечение (HyperCard и Eudora), запускаемое на простых и дешевых компьютерах (Macintosh Ixci и Macintosh Classic) для создания системы интернет-платежей.

Первым офисом была спальня Незери. Оборудование его компании располагалось на письменном столе в спальне, так что когда его жена хотела лечь в постель, ему приходилось откатывать свое кресло с прохода, чтобы дать ей пройти. Незери оценивает размер первого офиса Kagi в четыре квадратных фута. Ему пришлось вынести второй компьютер из спальни, так как вентилятор в нем работал слишком громко, тревожа сон.

Kagi Shareware — пример компании, создавшей себя и ставшей успешной без машин с грузами и капитала. Рассматриваемые вместе примеры Nets Inc. и Kagi Shareware демонстрируют, что избыток денег хуже, чем их дефицит.

По мнению Незери, «компании с чрезмерным финансированием и отсутствием достаточного опыта из реального мира постепенно склоняются к решению воображаемых проблем».

№ 5 ДОСТИГНИТЕ ЦЕЛИ И ПРЕДОСТАВЬТЕ РЕКОРДЫ ВОЛЕ СЛУЧАЯ

Пример Kagi Shareware иллюстрирует еще одно практическое замечание: сконцентрируйся на основной цели, а рекорды предоставь воле случая. Nets Inc. начала с огромным размахом, создавая инфраструктуру компьютеров и программного обеспечения, нанимая специалистов, в то время как Kagi просто старалась выжить и построить бизнес.

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

В реальности большинство рекордов в бизнесе начинались с простых ударов, а затем удача и время брали свое. Любой менеджер в бейсболе скажет вам, что идеальная команда полна хороших отбивающих, а не бьющих рекордные удары.

К примеру, в 1886 году Ричард Сирс совершил простой удар, продав партию часов, от которых отказался ювелир из Северного Рэдвуда (Миннесота). В то время Сирс работал на станционного агента и

прославился умением устанавливать цены на различные товары по товарным накладным.

Сирс купил часы по \$12 за штуку, продал их другим стационарным агентам по \$14 за штуку и позволил тем закладывать в цену любую желаемую прибыль. За первые шесть месяцев Сирс сделал на этом \$5000. Совершив свой одиночный удар, он открыл стратегию прибыли-от-оборота, которая превратилась в рекорд под названием «прибыль Сирс».

№ 6. ИГНОРИРУЙТЕ СКЕПТИКОВ

Защитники существующего положения вещей практически в любом случае скажут вам, что ваша идея не сработает или что в ней нет необходимости. Ведь в конце концов они создали это устоявшееся положение вещей, а вы теперь атакуете их! Итак, игнорирование скептиков важно для проведения революции. Вот список основных категорий людей, которых следует игнорировать, а также причины этого.

Скептик № 1. Потребительские и рыночные исследования

В среднем существует столько перекрестных разговоров и влияний на мнения, что если это не является именно тем, на чем вы хотите основываться, они (фокус-группы) слишком опасны для человеческого потребления.

Джеффри Мур

Потребители и маркетинговые исследования признают плохие вещи (новую колу например) и пренебрегают хорошими. Задавая потребителям открытый вопрос «Чего бы вы хотели?» или «Согласны ли вы использовать...?», вы гарантируете себе усредненную статистику. Люди высказываются за обыкновенное и известное охотнее, чем за прогрессивные идеи, потому что так поступать гораздо удобнее.

Несмотря на то что исследования показывали, будто в новом телеканале нет необходимости, медиамагнат Барри Диллер решился на создание Fox Broadcasting. В интервью Fortune Диллер говорил по этому поводу: «Мы превратились в рабов демографии, исследований рынков и фокусных групп. Мы производим то, что массы говорят нам производить. И постепенно в этой головокружительной охоте наши чувства притупляются, а инстинкты тускнеют, пораженные коррозией безопасных действий».

Представьте, что потребители сказали бы компании Polaroid о новопридуманной камере, которая стоила в тридцать раз дороже, чем Kodak Baby Brownie. Или что они сказали бы FedEx о способе пересылки, который был бы в сто пятьдесят раз дороже, чем марка.

Скептик № 2. Критики и шмэксперты*. (* Если вы не можете догадаться, что означает определение «шмэксперт», вам, вероятно, не стоит читать эту книгу).

Чарльз Кеттеринг, легендарный изобретатель, работавший на General Motors, сформулировал это

в наилучшей форме: «Если я желаю остановить исследовательскую программу, я всегда могу сделать это, попросив несколько экспертов заняться вопросом, ведь они изначально знают, что эта программа в первую очередь была глупым начинанием».

Следуя классическому промаху экспертов, IBM отказалась от прав на продажу копировальной машины, которая впоследствии стала копировальной машиной Xerox. В 1959 году, когда Haloid сделала подобное предложение, IBM пригласила крупную консалтинговую фирму для получения совета. После трех месяцев исследований фирма посоветовала IBM не приобретать технологию, так как оценила мировой потенциал рынка копировальных машин в 5000 единиц.

К сожалению, сама Xerox также стала жертвой шмэкспертов. Они не вышли на рынок небольших копировальных машин по совету консультантов. А вот японские производители, напротив, предприняли попытку сделать копировальные машины миниатюрными, сократив долю рынка Xerox на 50 %.

Люди не только обрекают на смерть изобретения других, но и часто недооценивают собственные.

«Говорящая кинолента не вытеснит привычную немую киноленту... В пантомиму вложены настолько значительные средства, что было бы абсурдом уничтожать их.» — Томас Альва Эдисон, на первой публичной демонстрации говорящего кинопроектора, 1913 г.

Скептик № 3. Ваша собственная компания

Революционеры, работающие в существующих компаниях, подтвердят тот факт, что по иронии часто сталкивались с необходимостью игнорировать своих коллег. Вот три типичных примера:

- Инжиниринг. Сколько возможностей было упущено из-за того, что инжиниринг «влюбился» в технологию и стремился создать совершенный продукт. Порой приходится игнорировать инженеров, которым не терпится добавить еще несколько функций продукту, так как в противном случае конкурент захватит контроль над рынком.

- Отдел продаж. Этот отдел в компании обычно имеет краткосрочную цель — выполнить квартальный план. Обычно они увеличивают потребительский спрос, чтобы развить существующие продукты и продать их подешевле.

- Руководство. Чем выше вы поднимаетесь в компании, тем меньше там кислорода, поэтому поддержание интеллигентной жизни осложняется. А значит, вам, вероятно, придется игнорировать представителей высоких иерархических ступеней, которым силы мысли хватает только на понимание существующего положения вещей.

Приведу вдохновляющий пример игнорирования собственного руководства: Вернер Форссман стал первопроходцем в вопросах катетеризации сердца человека в 1929 году. Как писала *Medicine*, план действий Форссмана был таков: «Игнорируя начальника

своего отдела и привязывая своих ассистентов к операционному столу, чтобы предотвратить вмешательство, он вводил уретральный катетер в вену собственной руки, продвигал его в правый сердечный желудочек и шел наверх в отдел рентгена, где делал подтверждающий рентгеновский снимок».

Скептик № 4. Конкуренция

Когда внимание фокусируется на способах поражения конкурента, стратегию неизбежно начинают определять в первую очередь термины соревнования.

Кеничи Омае, «Безграничный мир»

Это хитрая рекомендация: революционеры должны наблюдать за своими конкурентами, однако не обязательно признаваться, что знают об их действиях и соревнуются с ними. (Одна из самых интересных вещей, которую люди понимают, переходя работать на конкурента: насколько растерян их новый работодатель.)

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

Yamaha игнорировала общепринятое видение своих конкурентов и соединила возможности синтеза и

обычное пианино. Так, компания расширила свой рынок сбыта, охватив желающих получить лучшее как от цифрового, так и от аналогового миров. Yamaha обошла других производителей, которые все еще концентрировали усилия на создании вариантов традиционных пианино.

№ 7. ПОЛОЖИТЕСЬ НА СВОЮ СМЕЛОСТЬ

Принцип «Доверьтесь своей интуиции» описывался ранее в примере с мини-вэном от Chrysler и состоял в использовании вашей интуиции для создания чего-либо, о чем никто не просил. Это инстинктивная реакция на идею.

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

Например, Corning* построила фабрику для производства оптического волокна раньше, чем для этого появился какой-либо рынок сбыта. «Мы были уверены, что получится продукт, который люди начнут использовать, — говорит Дон Кэк, изобретатель первого оптического волокна с низкой потерей передачи. — Мы считали, что оптическое волокно постепенно заменит медные проводные сети».

В 1982 году, после того как в США отменили регулирование рынка коммуникаций, появилась MCI (Microwave Communication, Inc.), дав Corning ее первый заказ. Сегодня оптическое волокно заменяет медные кабели в телефонных сетях на больших расстояниях и в

кабельном телевидении, многие предприятия используют волоконную оптику для видеонаблюдения и обнаружения сбоев в работе заводов и сетей.

Nota bene: Если не рассматривать приключенческое предпринимательство, полагаться на свою смелость — крайне рискованная практика. Она помогает, как в случае Corning, если вы являетесь частью существующей корпорации, которая может взять на себя огромные риски. Однако маловероятно, что у существующей корпорации найдется достаточно мужества, чтобы взять на себя риск. Молодой, сконцентрированной на одном продукте компании обычно приходится быть более осмотрительной (см. выше раздел «Месите и пеките»).

ТЕСТ НА ПОРЯДОК МАСШТАБА

Теперь, когда вам понятен процесс создания великого продукта с великими людьми и великими практическими решениями, возникает окончательный вопрос: «Когда же можно перестать бояться быть дерьмовым и запускать товар?».

Существует два ответа, причем оба толковые. «Когда у вас закончатся деньги», или «Когда вложившие в вас деньги скажут вам об этом». Надеюсь, что эти два условия — не те, которые подсказывают вам начинать. Но если даже так, ситуация в любом случае может выйти из-под контроля.

Вместо этого используйте тест на порядок масштаба: ваш продукт или услуга готовы к продаже,

когда обещают приобрести новое, господствующее значение, толкающее ситуацию на рынке на следующую кривую развития. Превосходства большего на десять, пятьдесят или даже на пятьсот процентов, чем существующее положение вещей, недостаточно. Ваша революция должна дать улучшение на 1000 % — в десять раз — или на целый порядок.

Лучший способ определить, достигли ли вы улучшения на целый порядок — сравнить свой продукт и историческими примерами. Спросите себя и своих ближайших сотрудников, совершает ли ваш продукт или услуга такой же прыжок, как

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

Упражнение

Купите книгу бланков отчетности в вашем книжном магазине. Попросите своих бухгалтеров «провести несколько сумм», используя ее.

Второй способ определить, прошли ли вы тест на целый порядок, — это присмотреться, не стали ли вы или

ваши коллеги зависят от нового продукта или услуги для собственного успеха. Задолго до запуска Macintosh мы впали в зависимость, используя его в повседневной работе (например разрабатывая маркетинговые планы) в подразделении Macintosh. При этом вы не только «едите корм своей собаки»**, но и любите корм своей собаки, и не хотите есть ничего, кроме него.

Когда ваш продукт или услуга преодолеют эти препятствия, вы обнаружите, что победы революционеров настолько перевешивают незначительную и временную паршивость, что запуск продукта превращается в моральное обязательство.

* MS-DOS была текстовой операционной системой, где команды осуществлялись в текстовом виде и были тяжелы к запоминанию, а в Macintosh впервые использовался графический интерфейс. — Прим. ред.

** Иносказательное выражение от «Eat your own dog food», которое переводится как «Используй то, что продаешь». — Прим. ред.

ЧТО ПОЧИТАТЬ РЕВОЛЮЦИОНЕРАМ

The Design of Everyday Things, Donald A. Norman, Doubleday, 1990, ISBN: 0385267746. The Evolution of Useful Things, Henry Petroski, Vintage Books, 1994, ISBN: 0679740392. Marketing High Technology — An Insider's View, William H. Davidow, Free Press, 1986, ISBN:

002907990X. The Power of Product Platforms — Building Value and Cost Leadership, Marc H. Meyer and

Alvin P. Lehnerd, Free Press, 1997, ISBN: 0684825805.
Skunk Works — A Personal Memoir of My Years at Lockheed,
Ben R. Rich and Leo Janos, Little

Brown, 1996, ISBN: 0316743003. To Engineer Is Human — The Role of Failure in Successful Design, Henry Petroski, Vintage Books,

1992, ISBN: 0679734163.

Глава 3. Перетряхивай, крошка, перетряхивай

*Улучшать — означает менять,
быть совершенным — означает
менять часто. Уинстон
Черчилль*

ЛУЧШЕЕ... ЛУЧШЕЕ НЕОБХОДИМО

В предыдущей главе я заявил «Не беспокойся, будь дерьмовым», но это не означает, что следует оставаться дерьмовым. Вместо этого прислушайтесь к тому, что ваши первые покупатели скажут о вашем революционном продукте*, и улучшите его соответственно, потому что хотя лучшее и враг хорошего, лучшее... необходимо лучшее.

Может показаться, что здесь я противоречу сам себе, ведь я также советовал вам игнорировать маркетинговые исследования. Это справедливо на этапе создания нового продукта, но не на этапе его улучшения.

В первый раз я выучил этот урок в 1985 году, через год после того, как мы презентовали Macintosh. В 1984 году мы продали приблизительно 250 тыс. компьютеров Macintosh, но к 1985 году стало ясно, что рынок простаков, компьютерных фанатов и ненормальных, которые покупают что бы то ни было, исчерпался. Пришло время перетряхнуть всемогущий Macintosh и обратить внимание на некоторые из его очевидных изъянов. Но мы не стали делать этого по четырем причинам:

- Мы не хотели признавать, что наш ребенок не вполне совершенен. Было проще, хотя и глупее, верить, что рынок просто не понял его. Мы думали, что находимся в полете, но, как сказал Вудди из «Истории игрушек», «Это был не полет. Это было стильное падение».

- Мы были опустошены. Многие члены подразделения Macintosh провели годы в работе под огромным давлением, по семьдесят часов в неделю (и при этом любя эту работу, думали мы). Мы были измотаны.

- Мы поняли, что пересмотр революции — отнюдь не такой захватывающий процесс, как ее создание. Каждое новое исправление — цвет, слоты, инструменты модернизации и программы определения дефектов

системы — было важным, но возбуждало далеко не так сильно, как запуск первой версии продукта.

- Мы были молоды, незрелы и наивны. Хотя эти качества дали нам возможность проивостоять для статус-кво MS-DOS, нам еще предстояло понять, что скорость твоего движения важнее достигнутого пункта.

В отличие от нас (наше возмездие) Microsoft* (где качество — это работа 1.11) прекрасно усовершенствует. Windows стартовала гораздо позже, но двигалась быстрее. Один друг сказал мне однажды: «Если кто и сомневается, то это DOS».

Версия Windows / Дата презентации / Функциональность

У версии не было номера - июнь 1985

Microsoft Windows является расширением операционной системы MS-DOS...»»

У версии не было номера - ноябрь 1985

Барьер в 640 кб перейден путем обмена между приложениями

1.03 - апрель 1986

Дополнительные драйверы устройств, компьютеры AT&T 6300 и поддержка MS-DOS 3.2

2.0 - апрель 1987

Перекрывающие друг друга окна; новое визуальное решение, совместимое с менеджером презентаций Windows операционной системы Microsoft Operating System/2

Windows/386 - сентябрь 1987

Многозадачность многих приложений MS-DOS; использует расширенную память без дополнительного оборудования расширенной памяти; копирование и вставка между открытыми приложениями

2.0 - декабрь 1987

Повышение скорости в 2–4 раза; поддержка расширенной памяти; улучшение обмена данными для приложений MS-DOS

3.0 - май 1990

Пропорциональный размер системного шрифта, трехмерные полосы прокрутки и командные кнопки; цветные иконки; пользовательская оболочка, скрывающая от потребителя команды MS-DOS; настраиваемый рабочий стол; возможность создания экранных фонов; определение пользователем экранных цветов; используется до 16 Мб памяти; набор стандартных программ

3.1 - апрель 1992

Активная контекстная справка в диалоговых окнах; определяемый пользователем набор приложений для

автозапуска; связь и внедрение объектов (OLE) для лучшей совместной работы приложений; улучшенная поддержка сети; динамическая загрузка шрифтов и универсальный драйвер для принтера

Windows NT - май 1993

Операционная система для работы в режиме клиент-сервер

Windows для рабочих групп 3.11 - ноябрь 1993

Улучшенная поддержка для Novell Netware и Windows NT

Windows NT Server 3.5 - сентябрь 1994

Увеличенная скорость, уменьшенный размер и великолепная совместимость

Windows NT Server 3.51 - июнь 1995

Поддержка чипов PowerPC; улучшенные инструменты администрирования сети; поддержка общих инструментов управления и диалогов Windows 95

Windows 95 — август 1995

По словам Билла Гейтса, «Суть Windows 95 — в высвобождении большего потенциала компьютерного дела... она делает компьютерное дело проще и веселее и дает возможность людям и компаниям сделать при

помощи компьютеров больше, чем было возможно ранее»*

www.microsoft.com/ Пресс-релиз Microsoft, 28 июня 1985 г.

ПЛАНИРУЙТЕ ЭТО

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

Во-первых, многие проблемы невозможно определить заранее. Вы можете создать фокус-группу, но фокус-группы рафинированы, а реальный мир смешан. Участники рассуждают о том, как они использовали бы продукт — удобно расположившись в комнате, где их слушают другие люди, где разговор поддерживается профессионалом и где они считают своим долгом выразить мнение, так как за участие в группе им заплатили. Проверка начинается, когда людям приходится тратить собственные деньги, а их дети швыряют ваш продукт вниз по лестнице и оставляют под дождем, а собака мочится на него.

Во-вторых, работники должны увидеть (или почувствовать на собственном опыте) неприязнь, которую вызывает продукт или услуга, прежде чем совершать над ними какие-либо действия. Негативные замечания в комментариях фокус-группы и тестирование первыми потребителями недостаточны для катализации действия, потому что работники склонны преуменьшать любой негатив (АКА, «отрицание»). И их нельзя обвинять в этом, поскольку большинство революционных

продуктов и услуг первоначально не воспринимаются с энтузиазмом. Но неприязнь потребителей обретает реальные черты после запуска продукта, и именно здесь по-настоящему начинается перетряска.

Чтобы пойти на перетряску, вам необходимо признать факты: первая версия вашего продукта не будет совершенной. В этом кроется наибольшее препятствие для молодых, идеалистичных революционеров. Чтобы быть готовым перетряхнуть, как только рынок того потребует, вам необходимо помнить первый урок перетряски: «Планируй это».

Отсутствие такого плана и вера в то, что ваш продукт совершенен или что ваши потребители настолько глупы, что купят что угодно, — это американское видение. Один из топ-менеджеров службы исследований Sony однажды представил в виде графика свое впечатление от американского бизнеса — получилась линейная модель:

АМЕРИКАНСКИЙ ПУТЬ

Концепция >> Инжиниринг >> Маркетинг >> Потребитель

Выдумай концепцию, предоставь службе инжиниринга сообразить, как претворить ее в жизнь, службе маркетинга — придумать, как продать ее, и передай ее в руки потребителей. Японскую модель он представил в виде круга.

ЯПОНСКИЙ ПУТЬ

Концепция

Инжиниринг

Потребитель

Перетряска!

Концепция

Инжиниринг... на круг.

Начни с идеи, проведи ее через инжиниринг и производство, передай потребителям, генерирующим отзыв, модифицируй продукт, отошли его назад к покупателям; затем повтори цикл.

Перетряска — это японская модель, хотя можно спорить о том, что эта японская модель базируется на учении американца по имени В. Эдварде Деминг. Она означает постоянный пересмотр продукта с двумя целями на уме: осчастливить потребителей и лидировать в конкурентной борьбе.

Упражнение. Попросите своих работников представить процесс развития вашего продукта в виде диаграммы

День открытия Диснейленда в 1955 году был катастрофой. Атракционы отказывались работать, не хватало питьевых фонтанчиков, а женские туфельки на высоких каблуках прилипали к плохо застывшему асфальту. Не теряя самообладания, Уолт продолжал работу и все исправлял, пока не получил самую популярную в мире туристическую достопримечательность.

Урок № 2 о перетряске гласит: «**Проваливайтесь быстро, но долго держитесь**».

Никто не намечает для себя провал, однако провал возможен. А так как он возможен, успешные компании вроде Disney предпочитают, чтобы их новые продукты проваливались сразу. Эти компании обладают видением, выдержкой и терпением, чтобы привести продукт или услугу в надлежащий вид. Сага об MTV* иллюстрирует концепцию быстрого провала, но продолжительного существования.

В 1981 году MTV был запущен как круглосуточный музыкальный видеоканал, взбудораживший телевизионный мир. Оглядываясь назад, вы можете посчитать, что MTV был моментальным победителем, но это не тот случай. MTV стал успешным, потому что вносил быстрые поправки.

В «Историях успеха новых продуктов» соавторы Дэвид Дж. Бенджак и Дж. Майкл МакКин описали потребность в MTV следующим образом: «Молодым потребителям нужна была новая музыка, звукозаписывающие компании хотели преодолеть снижение продаж периода постдиско, а телекомпании — оживить свое программное наполнение».

На пути к успеху способность MTV адаптировать и заново изобретать программы и бизнес-стратегии в постоянно изменяющейся рыночной среде иллюстрирует важность анализа последствий собственных действий и внесения изменений. Вот некоторые из изменений, сделанных MTV:

- Когда MTV только запустили, основатель Роберт Питтман почувствовал, что «шоу слишком напоминало обычное телевидение, ему не доставало энтузиазма и непочтительности, ассоциируемых с рок-н-ролом». Так была создана студия в стиле ток-шоу, напоминающая тинейджерский гараж, полный памятной символики рока.

- Ведущие шоу, называемые «виджеями», так же менялись в первые годы. Вместо простого объявления следующих песен они создавали свои «личности», отвечая каждый за определенное музыкальное направление и добавляя некоторые комментарии. К тому же MTV использовал таланты и идеи из радио-индустрии, а значит не был ограничен традиционной системой ценностей телевизионной продукции. Авангардный стиль канала привлек лучших режиссеров Голливуда к съемкам многих музыкальных клипов.

- Фокусируясь в основном на белой аудитории из пригородов, MTV первоначально не ставил клипы чернокожих артистов и строго придерживался формата рок-н-рол. Однако в 1983 году он столкнулся с юридической ответственностью за отказ поставить клип Майкла Джексона «Бей это», после чего организовал премьеру клипа Джексона «Триллер» и начал распространять этот формат, включая чернокожих артистов, затем стали работать на других музыкальных рынках.

- Питтман принял решение сегментировать рынок и создать канал, нацеленный на зрителей постарше — тех, кому за тридцать. В 1984 году Питтман купил провальный музыкальный видеоканал Теда Тернера и создал VH1. Этот шаг обеспечил MTV возможность захватить рынок

раньше, чем у новых конкурентов появится шанс, и тем самым увеличить свою общую долю рынка.

- MTV предложил создание тематических программ для разных сегментов рынка: «Йо! MTV Raps» для музыки в стиле рэп; «Клуб MTV» для танцевальной музыки и «MTV: Не подключено» для музыкантов поп и рок, исполняющих акустические версии своих музыкальных произведений. Позже нововведения включили в себя новостной сегмент, игровое шоу под названием «Дистанционное управление» и эпатажный сериал «Бивис и Баттхед».

Упражнение

Поднимите свои старые пресс-релизы, маркетинговые планы, инженерные спецификации и сравните их с тем, что вы в настоящее время продаете. Насколько изменился ваш продукт?

ЕШЬТЕ КОРМ ВАШЕЙ СОБАКИ

Porsche. Инженеры Porsche* проезжают по узкой деревенской дороге в Вайсах, где расположен Центр развития компании Porsche. Эта дорога имеет неравномерное покрытие, много выбоин и изгибов, и поэтому превратилась в неофициальный тестовый путь Porsche, отображающий реальные условия. Когда местные власти планировали подремонтировать дорогу, инженеры Porsche убедили их не делать этого. Сознательно или нет, они поняли третье правило перетряхивания «Ешь корм собственной собаки».

Поедание корма собственной собаки — пользование собственными продуктами — вероятно, наилучший способ подчеркнуть срочность перетряхивания. Келли Джонсон, лидер легендарной Skunk Works Локхида, однажды так объяснил, почему решил полететь вместе с летчиками-испытателями на экспериментальном самолете: «Я осознал, что мне необходимо напугаться до смерти раз в год, чтобы поддерживать нужный баланс и точку зрения в дизайне самолетов».

Джонсон должен был знать особенности революционного продукта, потому что Skunk Works производила инновационные самолеты на протяжении пятидесяти лет, включая U-2, SR-71, F-117A и YF-22. Ниже приведены четыре примера компаний, чьи работники — а в некоторых случаях и административный персонал — ели корм своих собак и оставались здоровее благодаря этому.

Упражнение

Получите доступ к своему сайту через модем 28.8К.

Дополнительный зачет — Получате доступ к своему сайту через America Online и модем 28.8К.

Корпорация Life Sciences. Корпорация Life Sciences* из Роквилля, штат Мэриленд, занимается разработкой устройства блокировки зажигания при наличии алкогольных паров в дыхании (BAUD) для правительства штатов. Устройства используются для нарушителей, неоднократно находившихся за рулем в

нетрезвом состоянии. Когда их водительские права находятся под угрозой изъятия, им предоставляется альтернатива в виде установки устройства блокировки зажигания в их машинах. Подобное устройство влияет на индивида с содержанием алкоголя в дыхании сильнее, чем судебное решение о запрете вождения.

www.porsche.com/

www.lmsw.external.lmco.com/lmsw/html/index.html

(Skunk Works — «Проекты скунсов*. Группа людей, занимающихся в компании непонятными, малоперспективными проектами, результаты которых непредсказуемы. Такие проекты обычно слабо финансируются, но люди здесь наделены большими полномочиями. Это нужно для того, чтобы компании «не проспали» перспективные рынки или технологии. — П р и м . р е д .)

www.lmsw.external.lmco.com/lmsw/html/index.html

Рис. Некоторые из революционных самолетов компании Skunk Works

Устройства блокировки работают по принципу вмешательства: ими необходимо воспользоваться не только, чтобы завести машину, но и через некоторые интервалы в процессе вождения. Тем не менее, чтобы водители подчинялись устройству, блокираторы должны быть как можно более дружелюбными по отношению к пользователю, не отступая при этом от своей цели.

Несмотря на чувство неудобства и стыда, ассоциируемое с данными устройствами, президент Life Sciences, вице-президент операции и глава правления согласились на их установку в своих машинах. «Мы сделали это, чтобы получить отзыв о приборе и второй

источник информации о том, насколько хорошо он работает, — говорит президент Майк Хайнс. — Мы также использовали прибор для демонстрации другим людям».

Gillette. Gillette* призывает своих работников использовать новинки технологии бритья в лаборатории бритья компании. Три сотни работников в день приходят в лабораторию небритыми, чтобы испробовать продукцию от конкурентов и продукцию Gillette. Работников никоим образом не стимулируют (финансово или как-либо еще) для участия. «В Gillette присутствует настоящий фактор гордости, — говорит Эрик Краус, директор по коммуникациям Gillette, — побуждающий сотрудников объединиться в программе».

После окончания процедуры бритья все отвечают на вопросы, касающиеся качества и самого процесса, используя сенсорную панель, установленную в каждой секции. Те, кто испытывает последние новинки от конкурентов, отвечают на отдельный перечень вопросов. Эти отзывы работников передаются напрямую в отдел технологии бритья.

«Лаборатория бритья — составная часть разработки продукта, — говорит Краус. Лаборатория предоставляет нам немедленный отзыв некоторых из наиболее критичных людей — работников Gillette. Они желают, чтобы продукция была успешной. Они предоставят вам лучшую, самую честную и точную информацию, потому что имеют для этого необходимые знания».

Cannondale Corporation. Cannondale Corporation» из Джорджтауна, штат Коннектикут, — лидер рынка гоночных автомобилей и аксессуаров. Работников призывают добираться на работу на велосипедах Cannondale и использовать аксессуары Cannondale. Всего работникам предоставляется 45 % велосипедов и 60 % экипировки и аксессуаров.

Для тех, кто хочет совершить короткую велосипедную прогулку в течение рабочего дня, не будучи владельцем велосипеда Cannondale, компания предоставляет несколько собственных велосипедов и прототипных моделей. «Придите взглянуть на наш вестибюль, и вы поймете, что люди ездят на работу на велосипеде», — говорит координатор службы маркетинга Дайан МакБерджин.

Самым увлеченным велосипедистам предоставляется бесплатная экипировка и аксессуары, чтобы они предоставили свою оценку для команды разработки продукции. Из шестидесяти пяти работников Cannondale около трети вовлечены в тестирование продукции и предоставление отзывов менеджерам производства и команде исследований и развития. МакБерджин продолжает: «Мы зависим от людей, которые работают с нами как фокус-группы для команды разработки продукции».

Рис. Лаборатория бритья Gillette, где работники проверяют продукцию компании на себе.

Кроме выдачи время от времени бесплатной экипировки и аксессуаров, этим тестирующим не предлагается какой-либо финансовый стимул для участия. Это просто «часть нашей культуры», считает

МакБерджин, вместе с тем отмечая, что эти работники уже превратились в энтузиастов велоспорта.

Brita Products. Brita Products*, изготовитель сосудов для фильтрации воды в домашних условиях, устраняющих свинец, привкус и цвет хлора, а также жесткость из-за наличия меди в воде для повседневного питья, предоставляет работникам экземпляры для домашнего использования. Это помогает работникам, принимающим звонки от потребителей, объяснять преимущества водяных фильтров Brita потенциальным покупателям. (Прочувствуйте контраст с неуверенными ответами продавцов по телефону, читающих по бумажке.)

Покупателям в крупнейших розничных сетях, где продается продукция Brita, также предлагают бесплатные экземпляры Brita и просят использовать продукцию дома. Перед открытием магазинов специалисты по продажам Brita также проводят тренинги во многих крупных розничных сетях, обучая продавать и настраивать фильтры. «Если они убеждены, они убедят своих покупателей», — говорит управляющий делами Хайнс Хайнкаммер¹⁰. К тому же фильтры Brita предлагаются с большой скидкой всем работникам служб продаж в этих магазинах.

Кофейни Starbucks также пользуются продукцией Brita. Это производит психологический эффект, заставляя думать, что причина столь изысканного вкуса кофе Starbucks в том, что при его приготовлении используются фильтры Brita. Сомневаюсь, что Brita передает их Starbucks в рамках благотворительности, но случись

подобное, это было бы великолепным маркетинговым ходом.

Упражнение

Давайте пофантазируем, как другие организации ели бы корм своих собак. Что если такая практика применялась бы в следующих ситуациях,

А. От членов конгресса требовали бы заполнять собственные декларации о доходах.
В. Представители администрации авиакомпаний ели бы те же блюда, что и пассажиры в самолетах.
С. Лидерам государства приходилось бы регистрировать собственные машины в департаменте автотранспорта.
Д. Разработчики компьютерных программ обращались бы за обновлением собственного программного обеспечения.

www.cannondale.com/

www.brita.com/

ВНЕДРИТЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПЕРЕСМОТРА И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА

Урок № 4 о перетряске гласит: «Внедри средства для подправки своего продукта». В компьютерном бизнесе эта концепция получила название «открытой системы». «Открытые» компьютеры позволяют людям

исправлять и повышать качество своей работы многими способами:

- Добавляя специальные графические платы или платы усиления, чтобы повысить возможности оборудования для системы.
- Используя программные приложения, разработанные другими компаниями, а не производителем компьютера.
- Настраивая операционную систему компьютера с использованием языка сценариев, например AppleScript.
- Добавляя периферию вроде картриджа Iomega Jaz в системный блок компьютера для расширения объемов хранения.

Однако довольно глупых разговоров. Предположим, что ваш продукт буквально внутри ваших потребителей, так что его обновление и пересмотр могут превратиться в дорогостоящий и опасный процесс. Примером такого продукта служат регуляторы частот. Это крошечные электрические приборы, подсоединяемые к сердцу и обеспечивающие периодические скачки напряжения, заставляющие сердце биться.

Sulzer Intermedics Inc. в Англетоне, штат Техас, является пионером в производстве программируемых регуляторов частот. Используя прибор под названием зонд программиста, физики могут получать доступ к регулятору частот или перепрограммировать его внутри пациента.

www.imed.com/

Частотные усилители Sulzer также включают в себя устройство с дополнительной памятью, поэтому техники

могут время от времени добавлять новые возможности по мере того, как компания их разрабатывает. С согласия FDA (Ассоциации пищевых продуктов и лекарств) и одобрения пациента они инсталлируют и используют эти новые возможности, в то время как сам регулятор полноценно функционирует внутри тела пациента. Это также позволяет компании Intermedics исправлять изъяны в самом регуляторе частот, если в процессе производства была допущена ошибка.

ВСТРОЙТЕ ИЗЛИШЕК

Еще одним вкладом Стефена Джея Гулда в теорию менеджмента стала концепция излишка. В ней он говорит о том, что животные зачастую имеют несколько структур, служащих одной цели.

Например, первые рыбы могли дышать с помощью жабр и легких. Поскольку их легкие были «дополнительными», спустя время рыбы «внедрили нововведение», после чего их легкие превратились в воздушные мешки, регулирующие уровень погружения, — подобное развитие стало возможным благодаря излишку 12.

Так же как средства пересмотра и повышения качества, излишки могут быть внедрены вами с самого начала, если вам понятно преимущество «чрезмерного превосходства». Приведу пример из гуманитарной сферы. Излишние запасы пищевых продуктов и медикаментов для поставки в Европу дали Соединенным Штатам возможность предложить помощь Советскому Союзу в 1992 году. В рамках акта под названием «Операция «Дать надежду»» посылались самолеты и

поезда, полные товаров для агентств по оказанию помощи, больниц.

Так излишние резервы дали возможность выполнить неожиданную миссию во имя национальных интересов, хотя создавались они далеко не для этой цели 13.

ДОКУМЕНТИРУЙТЕ ВСЕ

Урок № 4 о перетряске утверждает: «Записывайте технические характеристики вашего продукта, чтобы другие ребята могли понять, как развить и улучшить ваш продукт».

Это еще один урок из компьютерного бизнеса. Вместе со встраиванием средств пересмотра и улучшения вам также необходимо документировать процесс — гораздо больше, чем рассказывать о принципе использования продукта, скорее объяснять важные практические детали технологии его изготовления. Apple, например, опубликовала книгу под названием «Внутри Macintosh» для разработчиков программ и оборудования.

Подобная практика применима не только к компьютерным компаниям. Такие производители автомобилей, как General Motors и Chrysler, подготовили к продаже пособия, содержащие все инструкции, необходимые для того, чтобы полностью собрать и разобрать машину. Эти пособия значительно облегчили работу при подгонке согласно требованиям клиента и самодельной сборке.

Когда вы встраиваете в продукт средства улучшения и пересмотра, завершите подготовку написанием документации, которая поможет вашим партнерам. На

самом деле оптимальное руководство гласит, что документация является частью самого продукта, а не приложением к нему.

ПЕРЕТРЯХИВАЙТЕ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ, А НЕ ДЛЯ НЕПОКУПАЮЩИХ.

Рефлексом большинства людей является перетряска продукта или услуги с целью приведения его в соответствие с требованиями тех, кто не покупает продукт. Например, в случае Apple мы считали, что Lotus 1-2-3 будет чудодейственным средством, способным привести Macintosh к успеху в большом бизнесе. Но, надо сказать, этот продукт не оказал какого бы то ни было влияния.

Урок № 5 о перетряске звучит так: «Улучшайте свой продукт для людей, покупающих его, а не для непокупающих».

Это требует масштабного альтернативного видения. Два типа потребителей уже покупают ваш продукт: те, кто использует его, как вы и планировали, и те, кто делает это не так. Для первой группы определите, что нравится им в продукте, и усильте эти черты. К тому же определите, что не нравится в продукте, и подправьте это.

Другой тип потребителей использует ваш продукт так, как вы не задумывали. Эти пользователи, вероятно, не принадлежат к типу потребителей, на которых вы ориентировались в первую очередь, но по некоторым причинам они считают ваш продукт полезным. В данном

случае постарайтесь определить, для чего они используют ваш продукт, и дайте ход этой идее, ведь они помогают вам в развитии нового рынка. Эту концепцию иллюстрируют два примера.

Вот первый из них. В 1930-х годах торговец пищевыми продуктами Сэм Хорнстайн создал корм для собак под названием Balto (в честь собаки породы хаски, преодолевшей буран, чтобы доставить сыворотку от дифтерии больным пациентам в Номе, на Аляске). Хотя Хорнстайн продавал по 50 тыс. ящиков корма в год, ему начали приходить жалобы на то, что у собачьего корма присутствовал рыбный запах. Покупатели утверждали, что рыбные продукты Balto оказались слишком калорийными для рациона средней собаки.

Прежде чем начать пересматривать рецепт для удовлетворения запросов владельцев собак, Хорнстайн осознал, что у него есть и другие покупатели — владельцы кошек. Кошек привлекал рыбный запах еды, к тому же они уже употребляли Balto в пищу в течение года. Хорнстайн усовершенствовал свой продукт с целью предложить его кошкам и переименовал его в Puss'N Boots. Позже он продал Quaker Oats* свою успешную компанию по производству кошачьей еды за \$6 млн.¹⁴

www.quakeroats.com/

www.armhammer.com/

Следующий пример. Arm&Hammer* первоначально продавала соду для выпечки как продукт, заставляющий тесто при выпечке подниматься. Однако снижение объемов домашней выпечки в последние годы уменьшило спрос. Но когда люди обнаружили в соде свойство впитывать запахи, они начали использовать ее в качестве дезодоранта для холодильников, ковров,

прачечных и мусорных урн. К тому же ее использовали как мягкий очиститель для кухонных столов и раковин, а также для чистки зубов. Поскольку сода для выпечки съедобна, люди использовали ее в качестве средства от изжоги, наносили на кожу как успокаивающий лосьон против раздражений и усталости ног.

Видя подобные открытия, Arm&Hammer изменила свою стратегию позиционирования продукта с ингредиента для выпечки на «натуральный» очиститель и дезодоратор. И хотя многие потребители по-прежнему приобретают его для выпечки, рынок роста заключен в этих новых пользователях. Как говорится у Джардиша Шета, автора книги «Вновь завоеывая собственный рынок», «Домашнее хозяйство, следующее схеме «полка—холодильник—раковина», использует в двадцать раз больше соды (того же продукта, такой же фасовки), чем использовало бы для выпечки» 15.

НЕ СКРЫВАЙТЕ ОШИБОК

Tom's of Maine», производитель натуральных средств гигиены, таких как зубная паста и дезодорант, удваивала свои продажи каждые три года, пока не столкнулась с проблемами в ситуации с дезодорирующим продуктом Nopeysuckle. Действия Tom's of Maine и реакция потребителей на них иллюстрируют следующий урок.

Урок № 6 о перетряске: «Не пытайся!» скрыть свои ошибки».

(Тут «пытайся» — слово с логическим ударением.)

Заботясь о состоянии окружающей среды, Tom's of Maine поставила себе цель использовать меньше нефтепродуктов в своих товарах. Поэтому, работая над усовершенствованием своего дезодоранта Honeysuckle, они заменили продукт переработки бензина глицерином на овощной основе. Это также добавило натуральные противомикробные составляющие, повышающие способность продукта поглощать запах (бактерии являются настоящей причиной запаха тела).

Однако спустя два месяца после того, как новый дезодорант был представлен публике, от покупателей начали поступать жалобы. Многие говорили, что дезодорант переставал действовать через полдня. Потребительские тесты и увеличивающееся количество жалоб подтвердили, что 50 % покупателей были недовольны продуктом. Компания попробовала добавить в продукт больше про-тивомикробных составляющих, однако это по-прежнему не успокаивало потребителей.

Работники службы маркетинга и продаж были деморализованы, а покупатели надоедали магазинам своими жалобами. Компания обратилась к лаборатории во второй раз и заменила натуральный глицерин первоначальным ингредиентом на основе бензина. «Мы отослали экземпляры двумстам наиболее негодующим из наших клиентов, и он пришелся им по душе», — сказал соучредитель и президент Том Шаппель.

Служба маркетинга и продаж предложила полностью изъять из продажи неудачный дезодорант, однако это обошлось бы в \$400 тыс., 30 % планируемой годовой прибыли компании. «Если бы мы признали провал, нам пришлось бы приостановить план работ, чтобы запустить наше успешное предприятие», —

вспоминает Шаппель. Но, несмотря на всю горечь потери, президент санкционировал изъятие и урезал расходы на маркетинг, чтобы обеспечить необходимый объем прибыли.

Компания ответила всем двум тысячам покупателям, подавшим жалобы. Она разослала каждому объяснительное письмо с извинениями и бесплатным экземпляром улучшенного дезодоранта. «Восьмидесяти девяти процентам он понравился, и они высказали одобрение как по поводу новой версии, так и по поводу того, как компания повела себя, — говорит Шаппель. — Кто-то присматривался».

В конечном итоге Tom's of Maine вновь завоевала доверие своих потребителей, получила достаточно серьезную прибыль для инвесторов и акционеров и минимизировали убытки покупателей. Кроме того, это помогло оказать помощь бездомным: оставшись с огромными объемами неиспользованного товара, компания передала запас первоначального дезодоранта другой компании, прививающей бездомным людям навыки гигиены 16.

УПРАВЛЯЙ КАК КОРОЛЬ.

ЧАСТЬ 2

Глава 4. Разрушай барьеры

*Не выбор, но привычка правит
бездумным стадом. Уильям
Вордворс*

MAZEL TOV

Итак, вы запустили товар. Первые продажи идут хорошо. Вы, вероятно, экстраполируете свой первый успех, выражаясь словами База Лайтйера, «До бесконечности и далее». Как говорят японцы, Mazel tov. Теперь приготовьтесь провалиться в пропасть. (Автор не совсем точен, Mazel tov — идиома с идиш. Она обозначает «Удачи! Процветания!». — Прим. ред.)

Необходимо отдать должное Джеффри Муру** за эту концепцию. Он изложил ее в одной из лучших из когда-либо написанных книг по высокотехнологичному маркетингу «Преодолеть пропасть». Мур описывает пропасть следующим образом.

Внушительный провал, «пропасть», существует между рынком, формируемым первыми покупателями, и рынком прагматичных покупателей¹.

Первые покупатели совершенно отличаются от других покупателей, поэтому преодоление пропасти требует разрушения барьеров, которые препятствуют широкому распространению попытки, а затем доминированию в рыночных нишах, где ваша продукция

достигла успеха. Если вы доминируете в достаточном количестве ниш на рынке, ваш продукт достигнет критической массы, и его преимущества будут бесспорными.

Преимущества вашего продукта могут быть настолько неоспоримыми, что первые покупатели преодолеют барьеры, чтобы воспользоваться им. Однако работа, которую проделываете вы, устраняя эти барьеры, облегчит, ускорит и повысит вероятность преодоления пропасти. В действительности, если первые покупатели преодолеют этот нелегкий барьер, у вас может сложиться искаженное впечатление приемлемости и привлекательности вашего продукта. Это создаст опасность свалиться в пропасть в будущем.

Я понял это, будучи президентом компании по разработке программного обеспечения под названием ACIUS, опубликовавшей высококлассную реляционную базу данных «4-е измерение». Она была настолько мощной и обеспечивала такие возможности программирования, что первые покупатели, которые могли вникнуть в ее техническую суть, столпились вокруг нее. Основываясь на первых результатах, мы были убеждены, что удача в наших руках. Но мы свалились в пропасть, потому что «4-е измерение» оказалось слишком сложным в использовании для большинства людей.

ТИПЫ БАРЬЕРОВ

Стройте, стройте, готовьте дорогу, убирайте все преграды с пути людей моих.

Исайя, 57:14

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

- **Неведение.** Для того чтобы уменьшить уровень неведения, необходимо ознакомить людей с новым продуктом или услугой. Если люди не знают, что вам удалось создать лучшую мышеловку, то, конечно, к вашим дверям не зарастет тропа.

- **Инертность.** Этот барьер обычно самый проблемный и раздражающий. Он появляется после того, как люди узнают, что существует лучший вариант, но все же не хотят принимать его. Вы можете быть ошеломлены, когда узнаете из первых уст, что большинство людей не волнует существование лучшей мышеловки, даже если они и слышали о ней.

- **Сложность.** Барьер сложности — это трудность в установке и использовании продукта. Если люди не могут пользоваться вашим товаром с легкостью, вы провалитесь в пропасть, как только у вас закончатся самые трудолюбивые, преданные делу и технически подкованные потребители. Ваша мышеловка может быть сколько угодно революционной, но если доктору философии необходимо потратить день, чтобы установить ее, она не будет пользоваться успехом.

Отошлите экземпляр вашего продукта вашим родителям или родителям вашей второй половины.

Посмотрите, смогут ли они справиться с ним. Если нет, посмотрите, сможете ли объяснить им принцип работы по телефону.

- **Канал.** Если не существует места, где ваш продукт можно купить, его ожидает провал. Если канал дистрибуции оказывает сопротивление в продаже и поддержке вашего продукта, это может оказаться смертельным. В таком случае необходим ремонт старого канала. Однако это обычно оказывается достаточно затруднительным, ведь ему свойственно отдавать предпочтение сложившемуся положению вещей. Порой оказывается проще создать новый канал.

- **Цена.** Это самое пугающее слово для революционера. С одной стороны, вы должны получить как можно больше денег от первых покупателей, потому что они дают максимальную прибыль от продаж. А вам необходимы деньги, чтобы финансировать перетряску. С другой стороны, если ваша цена не укладывается в представление первых покупателей, вы никогда даже не приблизитесь к пропасти, не то что не преодолеете ее. Мышеловка за 99 долларов не будет успешной.

РАЗРУШЕНИЕ БАРЬЕРОВ 101

Теория большого взрыва о представлении нового продукта выражается в том, что вы тратите огромные средства на рекламу, продажи, продвижение и стимулирование каналов. Подобные действия не только разрушают барьеры, но также закрепляют за вашим

продуктом реноме товара, не оставляющего конкурентам места в своей рыночной нише. Однако в реальной ситуации обычной последовательностью событий является следующая:

A. Склоняете владельцев венчурного капитала дать вам \$15 млн.

B. Нанимаете высококлассное рекламное агентство

C. Нанимаете высококлассное PR-агентство.

D. Проводите великолепную пресс-конференцию с вином и креветками стоимостью \$100 тыс.

E. Раскручиваете кампанию в прессе и других средствах массовой информации.

F. Тратите \$17 млн., но пропускаете запланированные даты запуска продукта

G. Проваливаетесь.

Но оказывается, существуют другие, лучшие, пути для разрушения барьеров. Кроме того, что они меньше стоят и лучше срабатывают, сложно что-либо добавить на счет следующих путей разрушения барьеров.

ПРЕДОСТАВЬТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ТЕСТИРОВАНИЯ

Предоставление людям возможности протестировать ваш продукт или услугу мощный способ устранения или снижения барьеров принятия товара. Например, WD-40 Company ознакомила огромную аудиторию со своим продуктом, выдав тысячи

экземпляров солдатам во Вьетнаме как средство для чистки ружей в условиях тропического климата. По возвращении домой солдаты начали использовать этот продукт для гражданских целей.

Более мирный пример тестирования представляет собой акция Revlon, которая предоставила бумажные, в форме ногтя, пробники лака из своей линии Laven Dare. Вторая сторона этих пробников была клейкой, что позволяло прикреплять их к ногтям, чтобы определиться с подходящим цветом лака.

Создание тестовых экземпляров является хорошей практикой по трем причинам:

- Это заставляет вас сделать свой продукт простым в использовании, ведь тысячи людей вскоре попробуют его. А вам уж точно не хочется предоставлять техническую поддержку людям, тестирующим ваш продукт.

- Цена продукта для покупателя тестовой версии обычно очень низка (если какая-либо плата вообще устанавливается), соответственно ценовой барьер устраняется. Например, ваш ребенок может протестировать демонстрационную версию дорогого программного обеспечения и попросить вас купить его. Сам же он мог бы никогда и не приобрести его.

- Вы можете отследить работу канала дистрибуции, предоставляя пробные экземпляры людям напрямую. Существует надежда, что эти люди замкнут канал, обратившись с просьбой продать им продукт.

Однако для некоторых продуктов создание пробного экземпляра не представляется возможным. Но нахождение варианта тестирования таких продуктов

является гарантией возврата средств. Суть в том, что вы убеждаете своих потенциальных покупателей, что считаете их умными, поэтому не пытаетесь втянуть в покупку. Предоставьте им возможность протестировать, попробовать, попользоваться, прочувствовать вашу революцию. И предоставьте им решать, хотят ли они присоединиться к ней.

СОЗДАЙТЕ ЧУВСТВО СОБСТВЕННОСТИ

Люди не возводят преград на пути принятия продукта, по отношению к которому они испытывают чувство собственности. Понятие собственности в данном случае не относится к категории акций или других имущественных прав. Оно заключается в психологической связи с дизайном продукта, в разработке которого человек сам принял участие. Я проделывал это несколько раз, разрабатывая программные продукты. Журналисты и рецензенты предоставляли мне отзывы о том, как следует изменить ту или иную часть приложения, предполагая, что я смогу убедить программиста (что не всегда было так), а я пытался приспособить их предложения.

Несли ли идеи рецензентов значительные улучшения? Вряд ли. Потребовало бы изменение программ много времени? Вряд ли. Но внесение этих изменений льстило им и снижало (но не устраняло, как я обнаружил позже) вероятность, что они затем подвергнут резкой критике продукт, который сами лее «разработали».

Отсюда мораль: определите, кто наиболее вероятно будет возводить преграды, и заставьте их помочь вам

усовершенствовать ваш продукт или услугу. У них могут быть идеи в отношении его значительного улучшения. А если и нет, ваш шаг намного снизит вероятность того, что они будут пытаться помешать принятию.

СОТВОРИТЕ ИЗ ОБЫЧНЫХ ГОР МАТТЕРХОРН

Приведу выдержку из рекомендаций маркетинговой фирмы в Силиконовой долине под названием Regis McKenna Inc.*. Она рекомендует сотворить из простой горы гору Маттер-хорн, позиционируя революционный продукт или услугу в возмутительной форме.

Возмутительное позиционирование имеет целью шокировать людей, вследствие чего они осознают потенциальное влияние вашего продукта или услуги — что означает снижение барьеров неведения и инертности. Однако не ожидайте от людей, что они попадутся вам на крючок, удочку и приманку. Ваша цель — усилить любопытство: «Как они могут утверждать нечто настолько возмутительное?».

Продукт или услуга Возмутительное позиционирование

Lexus* Эта машина лучше, чем Mercedes* или BMW*

Радио Bose* AM/FM Слушать радио лучше, чем находиться в концертном зале

Рабочая станция Silicon Graphics* Любой может делать фильмы, как у Джорджа Лукаса, с помощью компьютера

Southwest Airlines* Дешевле и быстрее, чем ехать автомобилем

Не каждая компания может использовать эту тактику. В вашем утверждении должен содержаться элемент правды, а ваша компания должна иметь солидную репутацию. Возмутительное позиционирование — это перемигивание между компанией, заслуживающей доверие, и поддерживающими ее покупателями — а не навязчивая реклама.

СЛЕЙТЕСЬ С МАССОВЫМ ДВИЖЕНИЕМ

Слияние с массовым движением означает следование большей силе или тенденции. Массовое движение может помочь преодолеть неведение и инертность каждому — в том числе и вашему конкуренту — ведь, как гласит одно утверждение: «поднимающийся прилив смывает всех остолопов». Или, что еще лучше, создайте массовое движение и дайте возможность другим революционерам присоединиться к нему.

В последнее время все массовые движения зарождались в Интернете. Этот прилив затопил сотни кораблей оборудования, программного обеспечения и услуг. А эти корабли оборудования, программного обеспечения и услуг придали такую ценность (или заняли так много места), что это позволило приливу подняться еще выше.

Ключевой момент — найти массовые движения, которые представляют собой неоспоримые концепции, такие как предоставление права голоса угнетенным,

демократизация чего-либо или улучшение образования и повышение грамотности.

Упражнение

Сопоставьте революцию и массовое движение

Чарльз Шваб Обеспечение информационных потоков

Интернет Демократизация инвестиций

Мобильные телефоны Бесконфликтный капитализм

Costco Свобода и соединяемость

ИЛИ ВЕДИТЕ ДЕЛА В СТАРОМОДНОМ СТИЛЕ

В силу моей склонности к разработке продукта вроде журавля в небе большая часть содержимого этой книги допускает, что если вы создадите революционный продукт, «они придут». Я даже не определяю, кто такие «они». Тем не менее существуют два дополнительных способа создания продуктов и услуг: сконцентрироваться на подгруппе и создать подгруппу. Два эти метода достойны дискуссии в этой главе, поскольку они скорее избегают барьеров, чем разрушают путем внимательного следования потребностям клиентов с самого начала.

СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ПОДГРУППЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Органы всегда были самым продаваемым товаром в музыкальных центрах Fletcher во Флориде. Однако на протяжении 1980-х продажи органов сильно сократились, и прибыль Fletcher в 1990 году оказалась самой низкой за все время. Компания решила изменить свою ориентацию и сконцентрироваться на том, что всегда получалось у нее лучше всего: продавать органы.

Такое решение было принято, несмотря на тот факт, что продажи органов сократились с 250 тыс. в конце 1970-х до 14 тыс. к 1990-м3. Однако наибольшую прибыль приносили продажи домашних органов, а их покупатели имели склонность обновлять свои инструменты по мере того, как возрастали их навыки игры.

Во Fletcher обнаружили, что средний возраст покупателей органов составлял семьдесят лет, и они испытывали трудности в обращении со сложной техникой инструмента и маленькими кнопками. Кроме того, они желали, чтобы их органы выглядели как красивая мебель, а не пластиковые высокотехнологичные устройства. Самое глубокое открытие состояло в том, что игра на органе давала потребителям ощущение собственного достоинства, общности с другими играющими и настоящей вовлеченности во что-то.

Старшему поколению не нравились новые модели этих инструментов, поступавшие из Японии, которые были полны технологических изысков, но не очень дружелюбны по отношению к пользователю. Fletcher нашла компанию в Италии, пожелавшую изготовить

первый орган, разработанный для рынка старшего поколения. Fletcher потратила больше года и \$250 тыс. на разработку, чтобы создать орган под названием «Эсти».

Разработав дизайн для этой подгруппы людей, Fletcher дополнительно предложила для людей, купивших этот музыкальный инструмент, бесплатные уроки игры на протяжении всего срока его службы, а также социальные мероприятия вроде бесплатных групповых уроков. На этих уроках покупатели встречались с другими людьми, заводили друзей и ужинали вместе.

Единожды испугавшись за свое выживание, после презентации «Эсти» и переключения фокуса на данную подгруппу покупателей Fletcher превратилась в крупнейшего мирового продавца домашних органов. В 1993 году на долю «Эсти» приходилось 25 % всех домашних органов, продаваемых в Соединенных Штатах. Создание «Эсти» и маркетинговой программы для старшего поколения означало, что барьеры для Fletcher практически исчезли⁴.

СОЗДАЙТЕ ПОДГРУППЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Dave&Busters открыла десять центров развлечений по всей стране, куда «взрослые дети» приходили, чтобы поиграть в игры. Эта компания создала собственную нишу. В распоряжении Dave&Busters находятся от 50 до 60 тыс. квадратных футов территории центров развлечений, спроектированных для посетителей от двадцати пяти до сорока четырех лет. Те, кто младше, не

допускаются без присмотра, а после десяти вечера вход разрешен только для посетителей старше двадцати одного.

Эти центры представляют собой элегантные заведения высокого уровня, которые превосходят уровень традиционных залов игровых автоматов, переполненных тинейджерами. Например, бильярдная обставлена столами начала века, выполненными из красного дерева с инкрустацией из перламутра. В ресторанах тканые скатерти, а барная стойка во весь зал сделана из меди и дерева ручной резьбы.

В дополнение к видеоиграм, машинам для пинбола и играм виртуальной реальности искатели развлечений могут попробовать подключаемые симуляторы горнолыжного спуска, водных лыж, автомобильных, мотоциклетных гонок, катания на сноуборде и в некоторых центрах — полета на аэроплане. Симулятор игры в гольф с полным набором возможностей (дополненный измерителями скорости и настоящими клюшками) позволяет игрокам испробовать двадцать из лучших мировых полей для гольфа.

Проектирование этих центров под взрослых обозначило целый новый сегмент рынка, который до того по странным причинам игнорировался. Как и в случае концентрации на подгруппе, когда вы создаете подгруппу вроде вышеописанной, вам приходится преодолевать совсем немного барьеров.

ЗАТЕМ ВОЗВЕДИТЕ БАРЬЕРЫ

По иронии, после разрушения или снижения типичных барьеров принятия вашего продукта, перед

вами встает необходимость создать кокон вокруг своего потребителя, чтобы у конкурента не было возможности атаковать вас. Задача состоит в том, чтобы подобраться к сегменту потребителей настолько близко, чтобы они жили, умирали и сроднились с вами. Вот главные типы барьеров, которые вы можете построить.

Эксклюзивность — максимальная. Барьер эксклюзивности означает защиту вашего продукта или услуги путем создания уверенности, что он является лучшим и так воспринимается. Могут существовать продукты более дешевые, более распространенные, но ваш — стандарт, согласно которому измеряется все и вся остальное. Примерами служат Гарвард*, отели Ritz Carlton» и Mercedes»*.

Проникновение в сознание — наибольшее. Барьер проникновения в сознание заставляет людей выбирать продукт или услугу рефлексивно. В отличие от барьера эксклюзивности продукту или услуге не обязательно быть лучшими — только для самого очевидного отбора*. Одним из индикаторов проникновения в сознание служит ситуация, когда название компании или ее продукт превращаются в нарицательное.

Упражнение — Заполните пропуски

Kinko — центры печати FedEx, где можно размножить, сброшюровать документы. — Прим. ред. «Мне необходимо подготовить десять копий данного документа к завтрашнему дню, так что я

собираюсь в *Kinko* , чтобы _____ их, а затем _____ их».

Цена — самая низкая. Ценовой барьер подразумевает, что вам недорого обходится производство продукта или услуги, и вы собираетесь использовать это преимущество как оружие. Нижеприведенный обмен мнениями между Биллом Гейтсом из Microsoft и CNET* все объясняет:

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

CNET: Но в сфере операционных систем вам принадлежит более 80 % рынка? Гейтс: Почему мы держим цену столь низкой? Подумайте об этом.

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

Настройка под потребителя — самая старательная. Настройка под потребителя является концепцией, изобретенной Доном Пепперсом и Мартой Роджерс. Она означает агрессивное и энергичное

приспособление продуктов или услуг под потребителей. Например, японский магазин очков Paris Miki* изготавливает цифровую фотографию покупателя, чтобы затем продемонстрировать ему, как разные варианты оправ и размеры линз будут смотреться на его лице. Однажды попав в базу данных очков в Paris Miki, покупатели вряд ли будут искать оправу еще где-либо.

Знания — экспертные. Барьер знаний возникает, когда люди признают, что ваша организация, вероятно, является экспертом в определенной области и что экономия от перехода к другой фирме не стоит риска. Большая пятерка (или четверка, или тройка, или двойка, или единица) аудиторских фирм, например, позиционируют себя как эксперты в этой области знаний, так что компании обычно сомневаются, сотрудничать ли с фирмой, не входящей в Большую пятерку. А если много компаний обращаются к фирмам Большой пятерки, другие боятся не последовать их примеру, потому что это заставит их выглядеть мелкими, ограниченными и менее признанными.

Инфраструктура — масштабное видение. Томас Эдисон так знаменит по причине того, что он смог оценить картину во всем масштабе. Пока остальные совершенствовали электрическую лампочку и возились с различными типами нитей накаливания, он понял, что замена газовых светильников задействует инфраструктуру «эффективного электрогенерирования, проводов, продажи счетчиков, розеток, предохранителей и крепежей». Способность видеть и управлять масштабно позволила Эдисону создать великолепный барьер в

конкурентной борьбе. К тому же Томас Эдисон оказался не только широкомасштабным и техническим человеком, но также и деловым. К 1883 году, всего лишь через четыре года после начала экспериментов с электрическим светом, у Edison Electric Light Company было 215 патентов, а остальные 307 находились в разработке. Он не только получил эти патенты, но и искусно отстоял их в суде — возведя еще один большой барьер. К 1885 году его компания производила 75 % электрических лампочек в Соединенных Штатах.

Альянсы — самые приятельские. Американская автомобильная ассоциация (AAA*) обязывает буксировочные грузовики использовать разделители, чтобы при поднятии машины достаточно высоко не давать тягловым цепям соприкоснуться с передними бамперами. Такие разделители представляют собой простые устройства, изготавливаемые компанией, использующей труд инвалидов. AAA могла бы, вероятно, найти поставщиков с более низкими ценами, но хорошая слава в случае использования труда инвалидов и дурная слава при смене поставщиков устраняет необходимость подобных поисков. Таким образом, в этих отношениях присутствует потрясающий встроенный барьер.

ОСЕДЛАЙТЕ ТОРНАДО

Если вы разрушите барьеры и вызовете восторг многих потребителей, ваш продукт станет безопасной, неоспоримой покупкой, значит вы преодолеете пропасть. И отныне спрос на ваш продукт перейдет в стадию гиперроста. Джеффри Мур называет этот период

«торнадо», а бизнес-стратегия на данном этапе состоит в «таком быстром и эффективном обеспечении поставок, в какой мере вы в сила его организовать».

На этой стадии вы должны снижать уровень своих цен и завоевывать максимально возможную долю рынка. Вы стараетесь создать по возможности большую установленную основу, но впоследствии ее можно будет «дойти» на протяжении десятилетия. Это хорошая новость.

Плохая новость заключается в том, что вы, по всей вероятности, приобретете статус вечного негодяя, однажды высказав презрение. (Но, по крайней мере, вы будете богатым негодяем.) Если вы обладаете даром предвидения, то поймете, что где-нибудь в гараже двое парней уже приговорили ваш продукт, так-что вам лучше бы применить альтернативное мышление и изобретать вновья.

Что почитать революционерам

Crossing the Chasm — Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, Geoffrey

A. Moore, HarperBusiness, 1995, ISBN: 0887307175.
Inside the Tornado — Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge, Geoffrey A.

Moore, HarperBusiness, 1995, ISBN: 0887307655.
Mastering the Dynamics of Innovation, James M. Utterback, Harvard Business School Press,

1996, ISBN: 0875847404.

Глава 5. Создавай проповедников, а не продажи

Женщину часто измеряют мерками, которые от нее не зависят. Измеряют наличием выпуклостей и изгибов ее тела — где она плоская или прямая, или округлая. Ее измеряют 90-60-90, дюймами, годами и цифрами — всеми внешними проявлениями, которые никогда не расскажут о том, кто она внутри.

Но если Женщине предназначено быть измеряемой, пусть применяются мерки, подвластные ей: кто она и кем хочет стать, ведь каждая Женщина знает: мерки — это только статистика, а статистика лж ива.

*Реклама Nike**

Слово «проповедь» (evangelism) происходит от греческих слов «ей» («хороший» или «благой») и «angelo» («возвещать» или «нести»). Этим я и занимался в Apple. Я нес благую весть о том, что появился новый персональный компьютер, позволяющий людям повысить свой творческий и производительный потенциал. Теперь, чтобы иметь дело с компьютерами, больше не нужно будет становиться доктором наук по компьютерным

дисциплинам, нанимать персонал по информационному обеспечению или обладать колоссальным терпением.

Так как я являлся сотрудником Apple, вы можете посчитать, что я отработывал свои деньги, а потому не воспринимать сказанное всерьез. Однако никто не может отрицать, что Apple благословили преданностью и поддержкой десятки тысяч «неистовых и непреклонных ящеров (thunderlizard)»», проповедников Macintosh.

** Эта замечательная цитата была украдена у Стива Рота.

Эти проповедники принесли компании всемирный успех. Они не были сотрудниками или акционерами, но верили, что появление Macintosh — благая весть, и говорили об этом людям. Они создали пользовательские группы потребителей, проводили бесплатные демонстрации, обучали в классах Macintosh и выстраивали их компьютеры на витринах магазинов по всему миру.

Каждому можно пожелать иметь в своем распоряжении таких проповедников, какие были у нас. Они позволят изменить мир, неся ваш флаг в те времена и в те места, где вашей компании это не под силу. Они улучшат и дополнят ваш продукт в том, в чем он слаб, например, обеспечивая техническую поддержку там, где вы не можете или не хотите ее предоставлять. Они к тому же собьют с толку вашего конкурента, когда тот попытается добиться их устранения путем взяток и низкосортных продуктов.

Упражнение

Соберите 10,5 тыс американцев. Убедите их зимой разбить лагерь в долине Форж с небольшим запасом еды

или запасов. Не платите им. Генералу Вашингтону удалось совершить подобное, потому что:

A Он предоставил солдатам возможность участия в происходящем.

B. Он раздал великолепные «безделушки» в Континентальном конгрессе.

C. Все члены его поддержки были французами.

D. В то время все программы Соединенных Штатов были несовместимы с монархией.

ЧАВО (часто задаваемые вопросы) ПРОПОВЕДНИЧЕСТВА

Часть 1

Первые 90 % революции состоят в создании продукта или услуги; вторые 90 % — в ее проповедовании. В начале революции вам необходимы проповедники, а не продажи, потому что передача распространяет новости. Дабы научить вас тому, как по возможности ускорить проповедование, приведу ответы на наиболее часто задаваемые вопросы о проповедовании как о долговечной бизнес-технике.

Вопрос: Что такое проповедничество?

Ответ: Проповедование — это процесс убеждения людей не просто приобрести, но поверить в ваш продукт, услугу либо компанию настолько, чтобы они соблазнились трансформироваться для вас.

Вопрос: Что является отправной точкой проповедничества?

Ответ: Отправной точкой является великий продукт или услуга (DICEE), позволяющие людям улучшать свою жизнь. Покупатели должны иметь возможность сказать: «Это хорошо. Это преображает мир в лучшую сторону».

Вопрос: Чем проповедничество отличается от рекламы из уст в уста?

Ответ: Любой продукт или услуга, способствующие проповедничеству, уже имеют хорошую рекламу из уст в уста, но любой продукт или услуга, располагающие хорошей рекламой из уст в уста, не обязательно способствуют проповедничеству. Такая реклама — предшественник проповедничества, но проповедничество более действенно и агрессивно.

Вопрос: К любому ли продукту проповедники могут применять свои умения?

Ответ: Нет, люди могут проповедовать лишь те продукты, в которые они верят. Не стоит нанимать проповедников из одной компании и ожидать, что они будут так же эффективны в продвижении вашего продукта, если только они не полюбят его.

Вопрос: Проповедниками рождаются или становятся?

Ответ: Проповедниками становятся (иначе как мог бы я продавать книги?). Любой может стать проповедником, если он создает или очаровывается

продуктом или услугой, которые изменяют жизнь. С проповедническими наклонностями не рождаются.

Вопрос: Чем проповедничество отличается от службы продаж?

Ответ: Проповедники держат в сердце главные интересы другого человека. Работники служб продаж в сердце держат свои главные интересы. Большинство проповедников продукта не являются сотрудниками или акционерами компании, торгующей продуктом.

Вопрос: Существуют ли продукты, не поддающиеся проповедованию?

Ответ: Хороший маркетолог скажет вам, что даже отсутствие продукта — уже товар. Хороший проповедник скажет вам, что ни один продукт нельзя не проповедовать, если он содержит в себе хорошую весть для кого-либо. Возможность проповедования определяется видением наблюдателя.

ЭТАПЫ ПРОПОВЕДОВАНИЯ

Когда мы начинали проповедовать Macintosh в 1984 году, то не знали, что делаем. Неведение было благодатью, поскольку позволило нам искать и добиваться поддержки компаний и людей, которые были бы проигнорированы традиционными техниками продаж и маркетинга. Сейчас, обладая четырнадцатилетним опытом, я не настолько несведущ в вопросах

проповедничества, а потому определил следующие этапы.

ДОБАВЬТЕ К ФАКТАМ ЭМОЦИЙ

Проповедничество начинается с великого продукта или услуги. Качества продукта или услуги, которые делают их великими, — это «факты». Они измеряются в единицах вроде мегагерц, лошадиных сил, мегабайт, британских тепловых единиц, футов и дюймов. Многие думают, что успех рассчитывается по такой классической формуле:

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

Существуют два способа повышения успеха: увеличить числитель (факты) или уменьшить знаменатель (цену). Увеличение фактов означает добавление новых качеств, отвечающих потребностям покупателей, от чего ваш продукт или услуга становятся больше, быстрее, более функциональными. Снижение цены означает взимание меньшей платы за одинаковый набор фактов.

Проповедничество предлагает третий метод увеличения числителя: добавление к фактам эмоций.

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

Реклама Nike в начале этой главы служит тому примером. Реклама женской обуви для аэробики от Nike наглядно иллюстрирует, как компания может прибавить к фактам эмоций. Факты обуви для аэробики — ее дизайн, тестирование и производство, но обувь для аэробики

Nike выше фактов, она означает силу, эффективность и независимость.

Компании (неумехи), не соединившие эмоции с фактами, сказали бы женщине: «У нас есть две вещи из хлопка, кожи и резины. У вас есть \$100. Если вы отдадите нам \$100, мы отдадим вам хлопок, кожу и резину».

СЛУШАЙ И ДЕЛАЙ ОБРАТНЫЙ ПОСЫЛ

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

- Macintosh — это технологический прорыв. В нем присутствует возможность печати

что-види-га-то-и-получаешь, выпадающие меню, графический интерфейс — разработчики в итоге смогут создать то программное обеспечение, о котором мечтали.

- Macintosh будет расширять рынок персональных компьютеров, а значит и вашего программного обеспечения. Осознав радикальную пользу использования Macintosh, люди, ранее не рассматривавшие возможность приобретения компьютера, в итоге склонятся к этому.

- Написание программного приложения для Macintosh — это способ распределить свой риск. IBM публикует программное обеспечение MS-DOS и

соревнуется с вами, а значит рынок вашего программного обеспечения не будет чересчур переполнен.

Если присутствовал какой-либо интерес к разработке под Macintosh и один из этих трех ходов действовал на людей, присутствовавших на встрече, они входили в резонанс с тем, что мы говорили. С этого момента мы выводили из фокуса два остальных хода и концентрировались на том, который подействовал на разработчика.

Урок: Разработай проповеднический ход многопланового действия, объясни его вкратце, а затем наблюдай, что заставит людей откликнуться. Люди сами подскажут тебе, какая проповедь им по душе.

ПУСТЬ ЗАЦВЕТЕТ ТЫСЯЧА ЦВЕТОВ

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

В это время неизвестный человек из неизвестной компании, владеющий неизвестным продуктом, появился в Apple на встрече с менеджером производства LaserWriter. Этим неизвестным человеком был Пол Брейнерд, его компанией была Aldus Corporation*, а продуктом — PageMaker (приложение для верстки). PageMaker заложил поле цветов под названием настольная издательская система, и настольная издательская система спасла Apple Computer.

Никто в Apple не предвидел рынка для настольных издательских систем (что бы там ни писали в других книгах об Apple). Никто не представлял себе, как заставить людей убрать банки с клеем, рейсфедеры, линейки и бритвенные лезвия (читай: аналоговую ерунду) и заменить их на Macintosh, LaserWriter и PageMaker (читай: цифровой ерундой). Никто в Apple не написал спецификации к PageMaker и никто не говорил мне проповедовать этот продукт.

PageMaker был даром свыше. Он был распутившимся цветком. Мы не искали его и не планировали. Это демонстрирует, как порой конечный способ использования продукта может не соотноситься с намерениями его создателя. Скажем, знаете ли вы, что телефон впервые был использован для транслирования концертов в Будапеште? А Эдисон протолкнул фонограф как приспособление для деловой корреспонденции?

Урок: Сей множество семян, и пусть зацветут тысячи цветов. Пусть люди используют твой продукт, как и предполагалось, или же так, как ты никогда себе не представлял. Не ограничивай использование продукта только своим видением, потому что именно непредвиденное использование может стать вашим PageMaker (NicheMaker») и спасти вашу компанию.

Упражнение

Джеймс Ватт применил паровой двигатель для; А Работы локомотивов.

В. Откачки воды из шахт.

С. Подачи воздуха подводным ныряльщикам.

D. Движения конвейерных линий на фабриках.

СЛЕДИТЕ ЗА ПРОИСХОДЯЩИМ

Если вам достаточно повезло и некоторые ваши цветы зацвели, следующий шаг — следить за происходящим. Другими словами — захватить нишу, разрабатывая всеобъемлющее решение для нее и давая своему продукту полностью реализовать свой потенциал. Обратите внимание на неожиданное происхождение нескольких повседневных вещей.

Altee Burpee and Company*. NicheMaker — «Создатель ниши». — Прим. ред. www.burpee.com

Вашингтон Элти Берпи был экспертом по цыплятам. Учась в институте, он опубликовал несколько статей в журналах по птицеводству и управлял службой почтового заказа птицы из дома своих родителей. Он расширил бизнес, чтобы обслуживать растущее поголовье, а позднее, в 1878 году, начал продавать семена, чтобы его покупатели могли выращивать высококачественную пищу для своих животных.

К великому удивлению Берпи, заказы семян превышали заказы поголовья. Он переориентировал свой каталог на продажу семян для овощей, фруктов и цветов. (Пусть зацветут тысячи огурцов?) Компания Берпи превратилась в известного поставщика семян, в то время как цыплята и коровы отошли на второй план.

SOS Soap Pads. В 1917 году Эдвин Кокс был агентом по продажам с доставкой на дом алюминиевых кастрюль в Сан-Франциско. Продажи шли ужасно, потому что людям еще предстояло понять преимущества

алюминиевой посуды, соответственно Коксу необходимо было делать подарки, чтобы соблазнить домохозяек позволить ему продемонстрировать свои товары.

Он знал, что домохозяйки зачастую испытывают трудности, удаляя пригоревшую пищу со сковородок, и помогал бороться с этим при помощи подушечек из стального волокна, погруженных в мыльный раствор. Получив множество запросов на свои бесплатные мыльные подушечки от покупателей, Кокс перестал продавать посуду и начал продавать подушечки. Его жена назвала эти подушечки «спасите наши сковородки», после чего на свет появились подушечки SOS.

Kleenex. Во время Первой мировой войны наблюдался дефицит хлопка, поэтому Kimberly-Clark* изобрела впитывающий материал под названием «целлюкотон» для биндажей и воздушных фильтров противогазов. После войны компания позиционировала изделия из этого материала как гламурный продукт: салфетки для кольдкрема, с помощью которых снимали макияж звезды Голливуда и Бродвея. Он получил название «платочки Kleenex, гигиеническое удаление кольдкрема».

В качестве салфеток для кольдкрема продукт существовал вполне успешно, но покупатели стали говорить компании, что они используют салфетки как одноразовые носовые платки. В 1921 году чикагский изобретатель по имени Эндрю Олсен придумал коробку, позволяющую вытягивать салфетки, — так Kleenex приобрела более законченный вид.

К 1930 году управляющие Kimberly-Clark запутались и разделились во мнениях, вследствие чего было начато

исследование в Пеории (штат Иллинойс). В обмен на бесплатную коробку Kleenex покупателям предлагалось приносить один из двух купонов. На одном купоне было написано «Мы платим в подтверждение того, что нет лучше способа, чем Kleenex, для удаления кольдкрема». Надпись на втором гласила: «Мы платим в подтверждение того, что Kleenex — прекрасные носовые платки». 61 % обмененных купонов выступал за версию носовых платков — с тех пор мы вытираем свои носы Kleenex. www.kimberly-clark.com/

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

Упражнение

Напишите эссе, отвечая на такой вопрос: «Почему лучше быть удачливым, чем умным (допуская, что вы достаточно умны, чтобы определить, в каких случаях вы удачливы)?».

ОБЕСПЕЧЬТЕ ПРОСТОЙ ПЕРВЫЙ ШАГ

Когда происходящее начинает набирать ход, обеспечьте простой первый шаг для принятия преобразований, потому что революционные изменения пугают многих людей, вследствие чего возникает сопротивление. Вам необходимо обеспечить гладкую,

простую и ровную кривую принятия ваших ранних преобразований.

Например, до того как лампочки электрического света превратились в стандартные источники освещения, люди активно пользовались керосиновыми лампами. В 1900 году Вильям Коулмен, студент-юрист, ставший агентом по продажам, начал продавать новую марку керосиновых ламп в Кингсфишере, штат Оклахома. После совершения около шестидесяти звонков по продажам он никак не мог понять, почему ему удалось продать только две лампы в городе, полном владельцев магазинов, открытых и в темное время суток. Местный владелец салуна поведал ему, что другой агент по продажам продал несколько дюжин керосиновых ламп, которые покрылись гарью и перестали работать, как только продавец покинул город'.

Оказавшись перед недоверчивой группой покупателей, не желавших, чтобы их надули во второй раз, Коулмен пересмотрел свой подход. Он осознал, что продает не товар, а преимущество держать магазин открытым подольше, поэтому стал сдавать лампы в аренду деловым людям. Вместо того чтобы требовать от покупателей приобретать лампу, сразу оплачивая \$15, он сдавал ее в аренду за \$1 в неделю, гарантируя возврат денег, если лампа отказывалась работать.

Идея заключения таких контрактов пользовалась успехом, потому что была менее рискованной для владельцев магазинов, и по этой причине они позволили Коулмену установить все его двенадцать демонстрационных ламп. В настоящее время электрические лампочки превратились в стандартные осветительные приспособления в Америке. Но задолго до

того, как этот переход завершился, Коулмен* перенацелил свой рынок, продавая газовые лампы па-латочникам, рыбакам и другим рабочим, трудящимся на улице.

Спустя девяносто три года после усилий Коулмена пресвитерианская школа Menlo Park в городе Мэнло Парк, штат Калифорния, вновь проиллюстрировала концепцию простого первого шага. Церковь установила большие видеоэкраны и видеомониторы в молельном зале, в результате 5 тыс. прихожан могли с легкостью разглядеть слова гимнов и их исполнителей. Эта высокотехнологическая новинка вводилась поэтапно, а вначале демонстрировались ангелоподобные личики малышей во время крещения. Кто мог воспротивиться подобному?

ЧАВО (часто задаваемые вопросы) ПРОПОВЕДНИЧЕСТВА. Часть 2

Это вторая часть ЧАВО о проповедничестве. Она содержит ответы на более сложные вопросы о проповедничестве.

Вопрос: Как я могу определить, будет ли кто-либо хорошим проповедником моего продукта или идеи?

Ответ: «.. Благословенны те, кто не видел, но верует»⁷. Наиважнейшей чертой является то, что человек любит ваш продукт и верит в него. Данный фактор больше, чем образование или опыт, будет определять успешность этого человека в качестве проповедника. А значит, отдайте предпочтение тому, кто

влюблен в ваш продукт, а не тому, кто располагает великолепным опытом, но не испытывает страсти к вашему продукту.

Приведу одно дополнительное наблюдение о том, как найти проповедника. Наилучшие проповедники продукта сами найдут вас — вам нет надобности их искать. Они настигнут вас и расшибутся в лепешку, чтобы получить работу в вашей компании.

Вопрос: Как я смогу определить, что кто-либо полностью открыт для моей идеи?

Ответ: Вы увидите это в их глазах. В них либо есть это, либо нет. Кроме того, они либо схватят идею в первые пять минут, либо не схватят никогда. А если не смогут схватить сразу же, то какую бы кажущуюся важность они не имели для успеха вашего продукта, переходите на пастбища позеленее.

Вопрос: В последнее время многие компании используют название должности «проповедник» — насколько можно утверждать, что эти люди действительно проповедники?

Ответ: Лакмусовой бумажкой служит то, чей интерес они ставят на первое место в своем сердце: своей компании или тех людей, которым они пытаются проповедовать. Настоящие проповедники отдают предпочтение последним.

Вопрос: Для проповеднической организации важно чувство совладения — как вы формируете чувство совладения?

Ответ: Считайте меня наивным, но чувство совладения не формируют. Совладение либо есть, либо его нет, и это является отражением реальности, поэтому, если вы хотите пробудить чувство совладения, убедитесь, что вклад людей используется по-настоящему. Симулировать совладение невозможно.

Вопрос: Как вы обеспечиваете интерес, будучи проповедником или менеджером-проповедником?

Ответ: Проповедники — неизлечимые наркоманы. Как только идея достигает успеха — становится сложно поддерживать интерес. Три или пять лет — крайний срок для проповедования новинок, затем проповедники должны переключаться на новый вызов. Признайте это и рассчитывайте на это.

Вопрос: Как проповедникам удастся не выглядеть фанатиками?

Ответ: В таком вопросе содержится граница, а я отказываюсь быть ограниченным. Он предполагает, что выглядеть фанатиками плохо, соответственно этого необходимо избегать. Но так может и не быть. Фанатик по определению означает «безосновательно рьяный».

Я не оправдываю повязывания вокруг головы белой банданы с восходящим солнцем и самобичевания до бессознательного состояния, но существуют время и место, когда и где стоит быть безосновательно рьяным.

Замечу, что по отношению к консервативным людям может по праву быть выдвинуто обвинение в «безосновательном сопротивлении изменениям».

Вопрос: Что было самым сложным из того, что вам как проповеднику когда-либо приходилось делать?

Ответ: Признаться себе, что, несмотря на все проповедование, которое я совершал, Microsoft Windows предназначалось контролировать мир.

Что почитать революционерам

Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things, Charles Panati, HarperPerennial, 1987, ISBN: 0060964197.
Selling the Dream — How to Promote Your Product, Company, or Ideas and Make a Difference

Using Everyday Evangelism, Guy Kawasaki, HarperBusiness, 1992, ISBN: 0887306004.

Глава 6. ИЗБЕГАЙ СМЕРТЕЛЬНЫХ МАГНИТОВ

*Общепринятость привычки
часто пропорциональна ее
абсурдности.*

Марсель пруст

«Смертельный магнит» — это термин, введенный Джимом Джонсом, бывшим командующим танковым подразделением M601 Он и его танковая часть натолкнулись на эту идею, будучи в Армейском

национальном учебном центре армии Соединенных Штатов в форте Ирвин, штат Калифорния. Здесь приезжие армейские подразделения задействуются в «симуляции прямого огня» вместе с местными подразделениями, что повышает готовность к сражению.

Джонс обратил внимание на странную штуку: приезжие танковые командующие ехали через поля, где видели другие танки «убитыми» в учебных упражнениях. Со временем накапливалось столько «мертвых» транспортных средств, что движущиеся единицы едва могли пробраться, но все же продолжали ехать туда. Он назвал эти места «смертельными магнитами». Танкам весьма сложно двигаться через гористую и лесистую местность, их могут остановить реки, каньоны и каналы. А значит, танковые командующие предпочитают ехать через равнины и долины, а также вдоль автобанов и дорог. Зная это, враг может использовать местность и ее препятствия, чтобы направлять силы противника в смертельные зоны. Однако, как скажет вам любой (оставшийся в живых) солдат, побывавший в сражениях: «Легкий путь заминирован». Легкий путь — это тоже смертельный магнит. В бизнесе также существуют смертельные магниты — традиционные привычки и схемы мышления, которыми продолжают соблазняться компании. Как и успешным командующим танковыми частями, революционерам необходимо избегать их. Проведу разъяснение для десяти наиболее часто встречающихся.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 10: ВНАЧАЛЕ СРЫВАЕМ НИЗКО ВИСЯЩИЙ ПЛОД

Мысль в случае с этим смертельным магнитом работает по следующей схеме.

Простаки, болваны и фанатики, которые становятся первыми (и недозрелыми) покупателями, будут покупать практически любое новое приспособление. Они и являются таким низко висящим плодом, поэтому примите их деньги и доверие, раз уж их легко заполучить.

Во-первых, подобная аналогия даже не будет СП (сельскохозяйственно правильной). Если вы вначале срываете низкорастущий плод, то затем вам придется взбираться по стремянке с тяжелой ношей. К тому же плоды, растущие наверху, в большей степени находятся на солнце, а потому более спелые. Именно их нужно срывать первыми, а не те, что растут ниже².

Особо не затрудняясь, вы можете найти бизнес-анalogии к двум этим сельскохозяйственным открытиям:

- Взбирание с тяжелой ношей. Первые покупатели — опасный народ. Им нравятся новые черты, а потому они потребуют, чтобы в вашем продукте было больше штук и дрючек, что превратится для вас в тяжелую ношу. Если же вы попытаетесь объяснить им, что стараетесь сохранить ваш продукт простым и удобным для новичков, они интерпретируют это как пассивность и тупость.
- Другой плод спелее для вашего продукта. Если вам удалось создать революционно новый

электроинструмент, существенно облегчающий занятие плотничеством, категория профессиональных плотников, хорошо разбирающихся в электроинструментах, может показаться вам легкой для завоевания. Но они в то же время склоняются к более консервативному стилю поведения в отношении приобретения новых инструментов — просто не желая признавать, что нуждаются в революционно новом инструменте. Более спелым плодом могут быть любители мастерить по выходным, до сих пор плотничеством не занимающихся, а потому способных увидеть ценность простых в использовании инструментов.

Как я уже говорил в Главе 4 «Разрушай барьеры», я был президентом компании по разработке программного обеспечения, работающей над высококлассной реляционной базой данных под названием «4-е измерение». Первоначально мы сорвали низко висящий плод: специалистов по базам данных и программистов, которые были в восторге от мощности нашего продукта и широты возможностей. С самого начала эти покупатели подталкивали нас к задействованию новых возможностей, отчего нам никак не удавалось сконцентрироваться на простоте использования и продавать продукт более широкому рынку технически менее грамотного народа.

Можно сказать, проблемы возникают, когда вы начинаете экстраполировать свой опыт с низкорастущим плодом на остальной рынок. Вы обнаружите, что продукт, годящийся для этой очевидной аудитории, слишком сложен для посетителей бара «Главная Улица», а то, что хорошо для «Главной Улицы», слишком слабо для низко висящих плодов. Поэтому срывайте

стратегический плод, а не обязательно просто низко висящий.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 9: НАШ ПРОДУКТ НЕ ТАК УЖ ПЛОХ

Введение себя в заблуждение путем сравнения своего продукта с предыдущими модификациями или с теми, которые предлагает конкурент, — это смертельный магнит «наш продукт не так уж плох». Предыдущие модификации вашего продукта или продукта конкурента могли быть жалкими. К примеру, Windows-версии многих программ DOS — огромные сравнительные улучшения. Однако если вы посмотрите взглядом нового пользователя, программное обеспечение по-прежнему слишком сложно в использовании.

Ваш продукт, вероятно, не так уж плох, а потому может быть относительно лучше, но достаточно ли это хорошо в абсолютном измерении? Компании, пребывающие в этом восхищенном состоянии, оставляют возможности фирмам, более близким к реалиям рынка. Успех достается компаниям, сравнивающим новейшую версию полного спектра решений проблемы с полным спектром потребностей клиента.

Исходя из правила «Опыт — лучший учитель» революционеры должны стремиться сделать выполнимыми оптимальные решения — а не выполнимые решения превращать в оптимальные.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 8: ОСТЕПЕННОЕ ПОДМЕШИВАНИЕ

Смертельный магнит постепенного подмешивания относится к разновидности «наш продукт не так уж плох». Суть его в том, что качество продукта немного снижают, дабы существенно сократить затраты: «Давайте изготовим вариант, который будет на 95 % так же хорош, но себестоимость его снизится на 50 %».

Предположим, пивоварня решила изменить свой рецепт так, чтобы пиво оставалось почти таким же вкусным, но его производство обходилось дешевле. Имея такой новый продукт, пивоварня может конкурировать в цене. Но конкуренция выравнивает цену, поэтому компания решает изготавливать пиво даже дешевле, лишь немного понижая качество, — и так до тех пор, пока продукт не будет окончательно испорчен.

Повторите это в течение нескольких циклов — и останетесь всеми покинутым революционером с посудомоечной машиной, которую невозможно продать. Именно это случилось со Шлицем в 1970-е3.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 7: БЮДЖЕТ—ВСЕМУ ГОЛОВА

Случалось ли с вами подобное? У вашей компании появляется редкая возможность. Она требует некоторого риска (читай: дополнительных затрат), но итог обещает быть ошеломляющим. Однако, когда вы делаете попытку привлечь дополнительное финансирование, вам

отказывают мантрой: «В бюджете это не предусмотрено».

Ничего, что это хорошая возможность. Ничего, что маржинальный доход превысит маржинальные затраты. Ничего, что можно было перебросить деньги из других, менее важных, направлений. Рефлексивная, легкомысленная реакция: «Ничего не поделаешь». Добро пожаловать в смертельный магнит «бюджет — всему голова».

На самом деле сам бюджет редко является действительной проблемой. Главенствующая роль бюджета становится симптомом нехватки лидерских качеств, слабо развитого общения и неуместной политической борьбой.

- Лидерство. Мне довелось работать в Apple во время нескольких периодов процветания управленческой некомпетентности. Когда лидерские качества главенствовали, бюджеты становились живыми документами, которые изменялись в соответствии с тем, как менялись условия и возможности. Когда лидерская составляющая отсутствовала, бюджеты превращались в управляющих компаний. К ним относились буквально как к людям: «Бюджеты говорят, что этого сделать мы не можем».

- Общение. Когда лидерам компании не удается обсуждать стратегические направления (либо из-за того, что они не могут обсудить, либо потому что обсуждать попросту нечего), начинают править бюджеты. Поскольку никто не говорит людям, какие проекты и рынки важны,

они полагают, что соответствующие суммы, выделенные на направления деятельности, отображают собственные приоритеты компании.

- **Борьба.** Во время периодов политической борьбы и группирования внутри компании бюджеты превращаются в соглашения и демаркационные линии. Переговоры ведутся по линии Масон-Диксона между Северным маркетингом и Южным инжинирингом, Восточными бюджетами капитала и Западными контрактами на обслуживание — невзирая на то, что компания должна быть единой страной.

Приведу два примера из реального мира (чтобы защитить обвиняемых, я не привожу названий компаний).

В первом случае компания доставки разработала график работы для экипажа самолета так, что обратно ему приходилось лететь самолетом коммерческих авиалиний, что обходилось на \$50 меньше в расчете на одного человека, но при этом занимало на два с половиной часа больше, чем другой вариант полета. И временные расходы в два с половиной часа превышали экономию в \$50, что, впрочем, было не столь важно, поскольку учитывалось в отдельном бюджете.

Во втором случае фабрика переключилась с бюджета, строящегося на постоянных и переменных компонентах, на другой вариант, который был полностью зафиксирован, что облегчало контроль затрат. Однако были и такие статьи в бюджете фабрики, которые хотелось бы видеть растущими, к примеру, затраты на энергообеспечение в связи с увеличением производства

автомобилей из-за роста продаж:. Но, к сожалению, в зафиксированном бюджете производство большего количества машин означало превышение бюджета. Выход? Продавать меньше машин!

Бюджет не может быть всему головой. Бюджет — это раб, но только тогда, когда король, королева, принцы и принцессы работают вместе для улучшения благосостояния страны.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 7: МЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИВЫЧНО СОГЛАСНЫ

Согласие благотворно. Оно позволяет людям жить без неуместных отвлечений, сбоев и беспорядков. Таким образом, согласие ассоциируется с умственной и моральной стабильностью и справедливой оценкой. Однако положительные ответвления, заставляющие согласие казаться таким ценным, ослабляют независимое мышление и превращают согласие в смертельный магнит.

Роберт Б. Чиадини, профессор психологии Университета Аризоны в Темпе, объясняет притягательность слепого согласия в своей книге «Влияние: Психология убеждения».

Первый притягательный момент заключается в том, что согласие экономит время и усилия в жизни. Как только вы приняли решение насчет чего-либо, вам необходимо пересмотреть свое мнение и анализировать новую, возможно, противоречащую информацию⁵. Вы помните мантру менеджмента «Никого никогда не увольняли за то, что он купил IBM»? Это приводило к

неоптимальным решениям в области покупки компьютеров, которые в конечном итоге были плохими как для покупателей, так и для самой IBM.

Второй притягательный момент состоит в спокойствии ума. Находясь во власти слепого согласия, можно не только сэкономить время, но и исключить противоречащую тревожную информацию. В неведении есть счастье, но оно к тому же может быть неоптимальным. «Меня не волнует, что люди хотели бы покупать наш товар напрямую через Интернет. Мы всегда работали путем перепродаж».

Вы не хотите быть заученно согласными. Вы желаете быть оптимальными, а потому, будучи загнанными в ловушку заведомо неверным решением, боритесь с ним, идите в противоположном направлении от него, выходите из него, приостановитесь на время — делайте что угодно, но не поклоняйтесь ему.

Упражнение

Некоторое количество лет назад некий человек пробовал использовать Windows 1.0. Это даже отдаленно не напоминало Macintosh, По этой причине он никогда больше не пробовал использовать машину Windows. Этот человек был:

А Умным.

В. Эффективным,

С Во власти глупого согласия.

Некоторое количество лет назад некий человек пробовал использовать Macintosh 128К. Тот был симпатичным, но ему не хватало мощности. По этой причине этот человек никогда больше не использовал Macintosh 128К, Этот человек быш

- А. Умным.
- В. Эффективным.
- С. Во власти глупого согласия.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 6. СЛАДКИЙ ПОЦЕЛУЙ «ДА»

Если вы предложите людям бизнеса выбрать между тем, чтобы захватить как можно больше рыночного пространства, покрыв его тонким слоем, или плотно заполнить рыночную нишу, большинство выберет покрытие тонким слоем. Это смертельный магнит «сладкого поцелуя «да». Он заключается в том, что людей пугает ситуация, когда их продукт или услуга заключены в нишу, и по этой причине, возможно, ограничен их рост и внутренний потенциал.

Поэтому они, не переставая, говорят «да». Да, Macintosh — это компьютер для бухучета. Да, Macintosh — это компьютер для издательского дела. Да, Macintosh — это компьютер для разработки электросхем. Да, Macintosh — это компьютер для отделов учета компаний из рейтинговой таблицы Fortune 500.

Да, мы будем продавать компьютеры в школы. Да, мы будем продавать компьютеры через дилеров, продающих школам. Да, мы будем продавать компьютеры управлениям государственной статистики.

Да, мы создадим службы продаж управлениям государственной статистики. Да, мы будем продавать компьютеры напрямую через Интернет.

Цель достойная: добраться до «Главной Улицы», где каждый готов приобрести ваш продукт, потому что он уже принят широкой публикой. Но достижение этого состояния является проблематичным, потому как редко удается напрямую перейти от революционного продукта на «Главную Улицу».

Используя терминологию Джеффри Мура, вам необходимо заплатить то, что причитается, снося барьеры и доминируя не более чем в одной рыночной нише. И уменьшение приведет к увеличению: говоря «нет», вы можете сконцентрироваться на нишах, полностью удовлетворить их требования, а затем перейти к другим рынкам. А подход «дробовика», когда вы стремитесь присутствовать одновременно на всех рынках, чреват опасностями.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 6а: НАШ ПРОДУКТ БУДЕТ ОБЛАДАТЬ ОБРАТНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Обратная конкурентоспособность — это смертельный магнит «сладкого поцелуя «да», который как чума поражает высокотехнологичные компании. Он относится к желанию запустить старое программное обеспечение на новом оборудовании или новое программное обеспечение запустить на старом оборудовании. (Это не ограничивается сферой компьютеров. Задумайтесь над задачей заставить

проигрыватель компакт-дисков читать кассетные записи или кассетные магнитофоны — проигрывать компакт-диски.)

Принцип размышления состоит в том, что вы вредите своим покупателям и вынуждаете их испытывать чрезмерные трудности и нести расходы, если ваш продукт не обладает обратной конкурентоспособностью. Признаю, что об этом негласно сказано в Главе 9 «Не проси людей сделать что-либо, чего не стал бы делать ты», но необходимо заметить: иногда нужно сказать «нет» обратной конкурентоспособности. И вот по каким причинам.

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

Решение этой дилеммы в том, чтобы обеспечить обратную конкурентоспособность эволюционных улучшений вашего продукта. Когда дело касается революционных скачков, изготовьте свой продукт настолько инновационным, чтобы людей не заботила обратная конкурентоспособность.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 5. НАШ БРЕНД—ОХОТНИЧЬЯ ЛИЦЕНЗИЯ

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

General Motors навредила бренду Cadillac*, переименовав Chevrolet*, компактный автомобиль под названием Cavalier, и продавая его под лейблом Cadillac Cimarron⁸.

Gerber глупо выглядела в 1970-х, когда создала линию блюд для гурманов-взрослых, а продавала ее в баночках для детского питания под названием Singles⁹. А Bic, компания, сделавшая себе имя на галантерее (ручки, зажигалки и бритвы), потерпела неудачу, выпустив духи под названием Parfum Bic в 1980-е¹⁰.

Упражнение

Правда или неправда:

A. Fruit of the Loom* представила стиральный порошок в 1977 г,

B. Еххон* вышла на рынок автоматизации офисных процессов в 1985 г.

С. Banana Republic запустила Журнал о путешествиях «Поездки» в 1988 г.».

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 4. АУТСОРСИНГ ЭКОНОМИТ ДЕНЬГИ

В 1995 году управляющие крупной компании сферы печати решили больше не заниматься написанием собственного программного обеспечения для управления процессом печати. Вместо этого они собирались использовать готовые программы и интегрировать их в рабочий процесс компании, заключив контракты с привлеченными со стороны работниками.

После принятия такого решения из фирмы начали уходить программисты. Они работали на нее годами и понимали суть печатного дела. А на смену им пришли привлеченные специалисты, мало разбирающиеся в деятельности компании и характере ее клиентов. Когда программисты были сотрудниками, они могли с легкостью ходить между своими кабинетиками и общаться. А после принятия нововведения проекты компании стали неактуальными, превышали выделенные средства, в них стали появляться ошибки — все потому, что управление попало в смертельную ловушку снижения накладных расходов путем заключения контрактов субподряда.

Аутсорсинг эффективен в ситуациях, когда потребность в нем временная (например подготовка встречи служб продаж раз в год) или затрагивает функции, не являющиеся составляющей частью вашего конкурентного преимущества. Скажем, такая фирма высокотехнологического сектора, как Oracle*, вступала в

отношения субподряда с такой фирмой, как Xerox Business Systems*, в сфере управления своими копировальными центрами. Ведь каких бы высот не достигла Oracle в управлении копировальными центрами, эти навыки не стали бы ее конкурентными преимуществами.

Однако в общем аутсорсинг — недальновидный способ предаться иллюзии, будто вы экономите деньги, в то время как вы расходуете их больше и при этом, вероятно, ударяете по своим ключевым конкурентным позициям.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 4А. НЕОБХОДИМО ВСЕ ВРЕМЯ РАБОТАТЬ

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

- Вам необходимо сохранить некоторые умственные, физические и эмоциональные ресурсы, чтобы улучшить свой продукт после запуска. Революция — это триатлон, а не стометровый забег — она требует выдержки на длинные дистанции и разнообразных навыков вроде создания, перетряски и проповедования.

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

- Измерить количество потраченного на работу времени обычно легче, чем измерить полученный результат. Очень легко уступить благородному давлению — приходить в офис пораньше и уходить позже других. Кроме того, просто убедить себя в том, что ты герой, раз уж работаешь так долго и тяжело.

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

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 3. МАРТЫШКИ ВИДЯТ, ЧТО ДЕЛАЮТ ГОРИЛЛЫ

Когда я находился в поисках примеров для этой книги, член интернет-рассылки «Правил для революционеров» по имени Льюис Мур рассказал мне о своем опыте работы помощником местного директора подразделения Cyprus Mines Corporation*. Вот взгляд изнутри на развал этой корпорации.

В 1917 году инженер шахтного дела был послан на Ближний Восток на поиски легендарных золотых копей царя Соломона. Обыскав весь Синай и Египет, он остановился на острове Кипр. Местные жители прониклись жалостью к нему, ведь у него заканчивались деньги, а потому показали ему несколько цветных

прожилок на холме. Инженер понял, что медь залежала прямо под поверхностью. Он открыл настоящую гору меди всего в десяти милях от хорошей гавани.

В результате этого появилась Cyprus Mines Corporation. Она процветала с момента окончания Первой мировой войны до середины шестидесятых, пока, разжиревшая на избыточных денежных средствах, не наняла нового президента без опыта в горнодобыче. В числе первых предпринятых шагов он расширил и заново отделал корпоративные офисы. Подражая большим конгломератам, он запустил план диверсификации, инвестировав в производство древесины на северо-западе, в цементный завод на Гавайях, судовладельческую компанию, крупные железорудные проекты в Австралии и Канаде.

В конечном итоге (частично из-за падения цен на медь) компания глубоко увязла в долгах. Большинство вспомогательных фирм были распроданы, большинство людей распущены, а марка продана Амосо*. Амосо дала оставшейся части компании умирать медленной и болезненной смертью.

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

Упражнение

Предположим, что ваша организация — новая компания по разработке программного обеспечения

— мартышка. Вы хотите, чтобы она стала огромной гориллой, как мать всех горилл программного обеспечения Microsoft, В каких сферах вам необходимо копировать опыт гориллы:

A. Запустить впечатляющую кампанию по поднятию имиджа.

B. Арендовать пространство в 100 тыс. кв. футов для киосков на торговых шоу.

C. Продавать только через хорошо отработанные каналы перепродаж.

D. Провести великолепные пресс-конференции в формате коктейльных вечеринок

E. Неустанно перетряхивать продукты.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 2. БОЛЬШАЯ ДОЛЯ РЫНКА ПРИВОДИТ К БОЛЬШЕЙ ПРИБЫЛИ. Поэтому снижай цены.

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

В этом рассуждении насчитывается по крайней мере три неправильных положения:

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

Замечу по этому поводу, что многие административные работники прибыльных компаний ездят на дорогих машинах немецкого производства. Но это не означает, что, купив всем административным работникам своей компании по немецкой машине, вы повысите ее прибыльность.

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

Лучшая книга о ценообразовании из когда-либо написанных — это «Стратегия и Тактика Ценообразования — Руководство для принятия прибыльных решений», написанная Томасом Т. Нэйглом и Ридом К. Холденом. Одно интересное замечание по поводу этой книги: в твердой обложке она продается за \$28,5, а в мягкой — за \$55, и Amazon.com не предоставляет на нее скидок. Я обожаю авторов,

которые практикуют то, что проповедуют! (Да, мягкая обложка стоит дороже твердой!)

Может показаться, что это идет вразрез с интуицией и против правил, но, когда рынок растет, успешные компании порой не против того, чтобы сократить свою долю. Потому что во время обвала (а обвал всегда наступает) такие компании могут оказаться лучше подготовлены к конкурентной борьбе, не будучи слишком расширенными и не имея чрезмерных накладных расходов.

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

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 1. ВЫИГРЫВАЮТ ЛУЧШИЕ ПРОДУКТЫ

Эта мысль должна быть передана каждому.

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

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

несмотря на то, что продукт может оказаться низкосортным.

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

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

Упражнение

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

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

Дополнительный вопрос: Выберите самый удачный оксюморон-. А Маркетинг Apple.

В. Инновации Microsoft.

С. Семейный отдых.

СМЕРТЕЛЬНЫЙ МАГНИТ № 1а. Революционный продукт заменит существующий продукт

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

Смертельный магнит замены может привести к провалу. Это происходит, когда вы начинаете считать, что ваш продукт — это просто заменитель существующего продукта. Например, шмэксперты из Главы 2, убедившие IBM отказаться от копировальной машины Haloid, по всей видимости, рассматривали этот товар только как заменитель копировальной бумаги или мимеографических машин*. А на деле оказалось, что копировальные аппараты открыли и создали новые рынки, которые были невообразимы для копировальной бумаги и мимеографических машин. Ведь в конце концов ломающее границы, создающее рынки радикальное изменение — это то, в чем заключается революция.

ПОЧЕМУ БЕЗУМИЕ ПРОДОЛЖАЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ

В своей книге «Марш безумия» автор (историк и лауреат Пулитцеровской премии) Барбара Тухман объясняет, почему смертельные магниты продолжают существовать. (Она определяет смертельные магниты как безумие, которое в ее трактовке означает «следование политике вразрез собственным интересам задействованной аудитории или государства».)

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

- «...даже в свое время она должна восприниматься как контрпродуктивная, а не просто как непредусмотрительная»;
- «...должна существовать возможность выбрать альтернативное выполнимое направление действия»;
- «...политика, о которой идет речь, должна быть инициирована группой, а не отдельным правителем, к тому же она должна сохраняться дольше, чем на протяжении одного политического цикла».

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

- «...оценивание ситуации в рамках предвзятых закостенелых понятий, игнорирование или отрицание при этом любых противоположных знаков»;

- «...отказ от получения выгоды от опыта...».

Когда бизнес-лидеры изучают два этих урока, они и их компании начинают сопротивляться смертельным магнитам. До этого момента для революционеров всегда будет существовать возможность преуспеть, пока они не попадут в смертельные магниты.

Авторы должны благодарить удачу, потому что копировальные машины дали возможность подавать рукописи одновременно в несколько мест. А это привело к войнам предложений и более высоким авансам.

Что почитать революционерам.

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

0688128165. Managing Brand Equity — Capitalizing on the Value of a Brand Name, David A. Aaker, The Free

Press, 1991, ISBN: 0029001013. The March of Folly: From Troy to Vietnam, Barbara W. Tuchman, Ballantine Books, 1992, ISBN:

0345308239. The Strategy and Tactics of Pricing — A Guide to Profitable Decision Making, Thomas T.

Nagle and Reed K. Holden, Prentice Hall, 1994, ISBN: 0136690602.

РАБОТАЙ КАК РАБ. ЧАСТЬ

3

Глава 7. Ешь как птичка, наваливай как слон

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

Из заявки о трудоустройстве на должность разработчика продукта в Hallmark Cards

ЕСЛИ кто-нибудь говорит вам, что вы едите как птичка, это означает, что вы едите немного. В то же время в соотношении с весом своего тела птицы едят много. Например, странствующая колибри ежедневно съедает пищи в 50 % своего веса. (Если вы парень весом

в 200 фунтов, представьте, что съедаете 100 фунтов пищи каждый день!)

Вполне вероятно, что ни от кого вам не доведется услышать, будто вы наваливаете как слон, потому что слон наваливает 165 фунтов в день. Читая все это, вы, очевидно, думаете: «Парень ударился в крайне странные рассуждения. Неудивительно, что у Apple было столько проблем». Однако в этих фактах из области биологии содержится два серьезных послыла для революционеров.

Во-первых, успешный революционер неустанно находится в поиске, приобретает и впитывает знания об индустрии, потребителях и конкуренции. Вы делаете это, пожимая руки своим покупателям, посещая семинары и торговые презентации, читая журналы и просматривая Интернет.

Во-вторых, вам необходимо распространять большой объем информации, которую вы приобрели, — наваливать как слон. Это означает делиться информацией и открытиями со своими сотрудниками-единомышленниками, а иногда даже со своими конкурентами.

ПРАВИЛА ПИТАНИЯ

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

В середине пятидесятих годов Фридман и Розенман обнаружили, что на мебели в их приемной неожиданно стали появляться странные следы: передняя поверхность сидений и подлокотники постоянно были исцарапаны. Это заставило обивщика задать вопрос: «Что, черт побери, не так с вашими пациентами? Обычно люди не доводят кресла до такого состояния».

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

Увы, Фридман признался, что не обратил никакого внимания на то, что сказал обивщик. Ничего не происходило, пока спустя приблизительно пять лет официальное исследование не обнаружило связь между типом характера и риском возникновения сердечно-сосудистой болезни. Только тогда Фридман вспомнил о наблюдении обивщика. А если бы Фридман ел подобно птице, он смог бы заметить связь между изодранной людьми обивкой и присутствием кардиологического заболевания на много лет раньше.

Этот пример иллюстрирует первое правило питания (это также иллюстрировал пример с открытием Роем Планкеттом тефлона в Главе 1):

Всегда исследуй причину чего-либо неожиданного.

ПРЕДОСТАВЬ ВАЖНОЕ ЛЮБИТЕЛЯМ

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

Профессионалы маркетинговых исследований из-за предпочтения анализа синтезу, профессиональных терминов здравому смыслу, усложнения простоте, а также используемых ими в работе инструментов причастны к возникновению пяти типов проблем.

- Неспособность распознать и воспринять неочевидные обнаружения. Предположим, вы, владелец сети автомагазинов (но в то же время исследователь-любитель), наблюдаете за людьми в своем демонстрационном зале. Вы замечаете две вещи: во-первых, многие приходят за покупками с детьми, а когда дети начинают капризничать, экспедиция по покупке машины прекращается. Во-вторых, первое, что делают жены, — ищут в салонах подставки для стаканов. Это очень неочевидные наблюдения, которые большинство исследователей рынка (прося покупателей автомобилей заполнить анкету на выходе) оставят без внимания — особенно тех, кто пришел с капризными детьми, то есть именно тех, чье поведение нужно исследовать особо.

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

- Зачерствелость информации. Держу пари, что период времени между тем, как Сэм Волтон обратил внимание на хорошее практическое решение такого конкурента, как Price Club*, и внедрил его для Wal-Mart*, измеряется днями, если не часами. А вот профессионалам необходимо еще подготовить отчет с красивыми графиками и обширными приложениями, чтобы все «профессионально смотрелось». И все это, безусловно, уже после того, как утрясен вариант проекта исследования, наняты и обучены люди, а также собрана информация.

- Вопросы оказываются упущенными. Старая поговорка, сегодня используемая в модернизированном виде, до сих пор справедлива: «Для программиста любая проблема выглядит как программное приложение». Это означает, что исследователи видят проблему сквозь призму собственного специфического опыта, а решение тех проблем, которые не соотносятся с конкретным опытом, оказывается упущенным.

- Неполное распространение информации. Когда компания проводит профессиональное исследование, только малая часть сотрудников получает доступ к результатам — административные работники, менеджеры производства и ребята из отдела маркетинга. Люди из отдела обслуживания потребителей, инженеры отдела исследований и развития и другой отдаленный народ могут никогда и не увидеть его. А уж секретарь в приемной точно никогда не видит его. Хотя, возможно, именно секретарь формирует мнение потребителей о вашей компании больше, чем любой другой сотрудник.

Упражнение

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

Honda провела всеотображающее маркетинговое исследование условий реальной рыночной среды. Она использует подход *sangen*, или «трех реалий»: реальный продукт, реальный человек, реальная ситуация. Приведу несколько примеров из реального мира из жизни других компаний.

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

- Реальный человек. Во время Корейской войны Кэлли Джонсон, лидер группы Skunk Works в компании Lockheed, объехал корейскую линию фронта. Он проехал около 23 тыс. миль, посетил 15 авиационных баз, получив из первых уст информацию о том, какие доработки в самолетах хотели бы видеть пилоты.

- Реальная ситуация. Альфред Слоан имел обыкновение уходить из General Motors раз в квартал и проводить неделю, продавая машины, причем работал на ремонте запчастей, выполнял много других операций в дилерских точках.

ВВЕДИТЕ В ПРАВИЛО ЛИЧНЫЕ ВСТРЕЧИ

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

Такие мероприятия были разработаны для улучшения качества нейлоновой продукции, а также с целью заставить большее число сотрудников DuPont, а не только менеджеров, быть ближе к потребителю. Работники всех уровней работают с клиентами, «чтобы гарантировать: делается все возможное для достижения успеха», — говорит менеджер по коммуникациям Билл Браун. Этим сотрудникам не выдают анкеты или вопросники, скорее они «вполне сведущи того, что они

делают, а не автоматически задают заученные вопросы», — разъясняет Браун.

Непрофессионалов необходимо привлекать не только на этапе сбора информации, но и, как показывает пример DuPont, нужно настолько институционализировать процесс, чтобы это происходило регулярно. В результате ваша организационная структура получит выгоду по четырем параметрам:

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

Информация становится более надежной. В силу того что вы перестаете зависеть от ограниченного количества источников — гораздо менее обработанных и к тому же запоздалых (но красиво представленных) профессиональных версий, — вы можете положиться на обратную связь.

Более быстрые решения проблем. Вы получите не только информацию о проблемах, но и быстрые решения этих проблем. Сотрудники, наблюдающие за тем, как потребитель пользуется продуктом, «ускоряют» ответы, потому что они в курсе того, какими возможностями располагает компания.

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

Введение в правило процесса личных встреч обеспечивает все лучшую и лучшую информацию. (Почувствуйте разницу между тем, что вы рассказываете друзьям или же просто знакомым.) По сути, в лучших случаях вы не только получаете хорошую информацию, но и можете «обкатать» новые идеи.

Упражнение. Когда в прокат выходит новый кинофильм, владелец кинотеатра Эдварде в Нью-Бич, штат Калифорния, становится в вестибюле и спрашивает у пришедших, как им понравился не только фильм, но и всё удобства, еда. Когда вам в последний раз доводилось встречать владельца кинотеатра?

НЕ СПРАШИВАЙТЕ, ПРОСТО НАБЛЮДАЙТЕ

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

В процессе работы фокус-групп подавляющее большинство тинейджеров сказали, что предпочли бы желтый цвет. После того как дискуссия была закончена,

Philips поблагодарила участников, предоставив им по бесплатному плееру MovingSound. За пределами комнаты для тестирований были выставлены две груды плееров — желтых и черных. Большая часть тинейджеров выбрала черные плееры⁷.

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

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

- Если люди позволили вам наблюдать за собой (по доброй воле или потому, что им платили за участие в исследовании), они перестают быть для вас репрезентативным примером. Например, 40 % людей, приглашенных для участия в исследовании «человеческого фактора» Nielsen, компании телевизионного мониторинга, отказались от предложения⁸. А согласившиеся 60 % вряд ли могут стать случайной выборкой.

- Если люди знают, что вы наблюдаете за ними, их поведение может измениться. Это получило название хоторнского эффекта, после проведения исследования среди работников Hawthorne (штат Иллинойс) — фабрики, работавшей в 1920-х годах. Исследователи верили, что простой акт наблюдения за рабочими позволит им увеличить объемы выпуска.

- Группа людей, которая решает, что им по вкусу, — не то же самое, что люди, совершающие покупки в реальных условиях. Один человек или небольшая группа людей, которым нравился желтый вариант, вполне могли доминировать в фокус-группе Philips. Однако, руководствуясь исключительно собственным выбором по окончании групповой сессии, большинство участников могли свободно выбирать цвет, и большинство выбрало черный.

САДИТЕСЬ НА РАЗНЫЕ ДЕРЕВЬЮ

Хотя импортные продажи (машин) могут достичь объема 425 тыс. (машин) в 1959 году, они могут никогда больше не подняться столь высоко*. Business Week 17 января 1958 года (* В 1997 году Toyota продала около 397 тыс. Camry в Соединенных Штатах. Урок: никогда не говори «никогда».)

ЕСЛИ бы вы выросли в Лансинге, штат Мичиган, в семидесятых, у вас сложилось бы впечатление, что все в мире ездят на Oldsmobile. Проезжая по трассе 1-96, вы крайне редко могли увидеть какой-нибудь японский автомобиль, а потому, по всей вероятности, не рассматривали бы Toyota**, Nissan*» или Honda»"» в качестве угрозы американским машинам.

Оставаясь в одном только Лансинге, вы сидите только на одном дереве — вы можете знать, что происходит на дереве, но не в лесу.

Если же вы хотите знать, что происходит в лесу (и оставаться в бизнесе долгое время), время от времени перелетайте на разные деревья. Заставьте себя совершить путешествие в места, где раньше вам никогда не доводилось бывать, отправляйтесь за покупками в магазины, которые вы никогда прежде не посещали, ужинайте в ресторанах, которым вы прежде не благоволили, читайте книги и журналы, не относящиеся к специфике вашей индустрии, и посещайте торговые шоу других индустрии.

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

Команда разработчиков не могла выяснить, почему подобное происходит, пока сотрудник Skunk Works не нашел ответ в Los Angeles Times*. В газете говорилось, что автомобильные шины европейского производства быстро окислялись в Лос-Анджелесе из-за смога, который часто бывает в этой местности. Выяснилось, что вся проблема в озоне — первостепенном компоненте смога. По той причине, что самолеты U-2 совершали полеты в слоях атмосферы с очень высоким содержанием озона, с их уплотнителями случалось то же самое¹¹.

Упражнение

Отправляйтесь в книжный магазин (аналоговый книжный магазин, а не Amazon.com) и просмотрите неизвестные секции. (Если вы похожи

на большинство деловых людей, эти секции будут включать книги по социологии, философии, физике и биологии'.)

ОТКУСЫВАЙТЕ ПОНЕМНОЖКУ

У меня нет продуманной системы хранения данных: нет, например, баз данных и нет миллионов статей в папках, а также меток, где записывается их местонахождение. Раньше я поддерживал такую систему и обнаружил, что никогда не использовал ее. Я едва ли возвращался к этим файлам. Вместо этого я сконцентрировался на самообразовании; на пропуске информации через собственный мозг так, чтобы она влияла на мое мировоззрение: на настройке своего внимания таким образом, чтобы оно превратилось в инструмент. Порой, возможно, я позволял статьям и отчетам нагромождаться на стеллажах, затем просеивал содержимое и находил что нужно. Порой мне приходится возвращаться и воссоздавать весь ход исследования, которое я проводил несколько лет тому назад. Но это само по себе является ценным, потому что в тех сферах, которые меня волнуют, факты успели измениться с тех пор, как я в последний раз приходил искать их. Не беспокойтесь о ваших файлах, беспокойтесь о своем восприятии.

Питер Шварц, "Искусство дальновидности"

Колибри едят в процессе своего движения; они не запасают пищу на потом. Точно так же должны действовать вы, читая и анализируя информацию, как только она поступила — перед тем, как она нагромоздится¹².

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

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

СТАНЬТЕ БИБЛИОТЕКАРЕМ ИССЛЕДОВАНИЙ... ИЛИ ПОДРУЖИТЕСЬ С ТАКОВЫМИ

Доступ к информации обычно ограничен либо защитой, либо платой. Например, компания Dialog Information Services предоставляла доступ к электронным информационным базам данных. Ее главными потребителями были библиотекари корпоративных исследований, и все из-за наличия двух барьеров: высоких расходов (доступ к некоторым базам данных

иногда обходится в \$300 в час) и пользовательского интерфейса, в защиту которого могла бы выступить только мама главного программиста.

К 1997 году Интернет разрушил оба эти барьера, поэтому птички всех размеров, филиалы и мелкие компании, могли свободно есть. По сути, каждый может стать библиотекарем исследований. Вот шесть недорогих способов сделать это:

- Dialog Select. Dialog Select" в прошлом была известна как Dialog Information Services, но затем ее название изменилось. Она стала гораздо более простой в использовании, потому что доступ к ней возможен через Интернет через графический пользовательский интерфейс, а цена снизилась из-за возможности заплатить за время просмотра. Это был дедушка онлайн-информации с тысячами источников, содержащих очень ценную информацию, как, например, торговые марки или перечень патентов.

- Electric Library**. Библиотека позволяет вам производить поиск в сотнях газет и магазинах, плюс к тому новостных лентах, текстах радио- и телевизионных передач, а также основных литературных работах. Поиск в таком широком диапазоне публикаций раньше был очень дорогим и отнимал массу времени.

Упражнение: Вспомните, когда в последний раз вы пользовались Полным читательским справочником периодической литературы?

Возможность просматривать полки — это та причина, по которой интернет-магазины веб-формата никогда не вытеснят традиционные (аналоговые) книжные магазины из этого бизнеса.

dialogselect.krinfo.com/ www.elibrary.com/

- Ask Jeeves. Ask Jeeves* также дает вам возможность проводить бесплатное исследование. Вы вводите вопрос на английском, затем сайт предлагает вам выбор из списка подобранных вопросов. После того как вы выбираете наиболее близкий вопрос, Ask Jeeves производит переадресацию на сайт, где представлен наилучший ответ.

- Inquisit. Inquisit** получает информационную «пищу» из более чем 600 источников, таких

как журналы, газеты и пресс-релизы. Примерно за \$13 в месяц вы можете создать программных агентов, которые будут искать эту информационную «пищу» для исследования того характера, который вы определите; затем Inquisit отправляет вам электронное сообщение с общей аннотацией или же с полным текстом статьи, содержащей информацию.

- Интернет-рассылка. Интернет-рассылка задействует группу людей, которые получают электронные сообщения на определенную тему. Такие рассылки полезны для получения отзывов и добывания информации от людей, которых объединяет общий интерес. Например, в процессе написания этой книги я работал с интернет-рассылкой "Правила для революционеров", насчитывавшей 600–700 участников. Я

обращался к участникам рассылки с просьбой проиллюстрировать мои концепции, и это постоянно давало великолепную информацию. Все, что вам необходимо для управления собственной интернет-рассылкой, — это соединение с Интернетом и программное приложение вроде LetterRip*".

- Дискуссионные порталы Usenet. Хотя определенная группа людей «подписывается» на интернет-рассылки, в то же время в Usenet ведутся постоянные дискуссии на тысячи тем. Любой может включиться в эти дискуссии, отослать вопрос, а затем ожидать ответа. Нет необходимости формально подписываться на них в отличие от интернет-рассылок. Если на какую-либо тему можно рассуждать, в Usenet ведется такая дискуссия. Отправляйтесь на поисковый сервер вроде Yahoo!"" и введите запрос типа "Usenet и музыка кантри". Вы не представляете себе, какое количество информации и экспертных заключений вы найдете.

Когда я писал эту книгу, то обменивался электронными письмами с одним человеком в информационной службе Интернет под названием Findout. (Смешное упоминание об Answers.com приведено потому, что Findout конкурирует с Answers.com.) Она иллюстрирует преимущество привлечения людей-библиотекарей для проведения поиска. Ни один из текстовых поисковиков, о которых я знаю, не смог бы обнаружить ссылку о Почетной медали капитана Миллера, которую обнаружил человек из Findout.

Я пишу книгу под названием "Правила для революционеров". Название ордена будет

примером в этой книге. Проверенные источники: различные сайты Французского иностранного легиона и Answers.com. Как вам такая задача? Ану покажите Answers.com!

Вопрос№ 1

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

Ответ № 1. Привет! Эти чурбаны из Answers.com не могут конкурировать с нашими навыками обнаружения прямого неповиновения... Хотя мы не обнаружили никакой ссылки на то, что такая практика официально признана в какой-либо военной организации мира, в течение пятнадцати минут нашего исследования мы можем предложить вам альтернативное объяснение. Кажется, что в один прекрасный день 3 июля 1863 года некий капитан Уильям Миллер отказался повиноваться приказу командира своего подразделения. Этот командир приказал своему полку остаться но капитан Миллер отдал приказ под свою ответственность, напрямую прекословя указанию командования. По всей видимости, именно решение Миллера было верным, потому что он был награжден Почетной медалью конгресса. Эта информация была любезно предоставлена миссис Льюис Френд в Институте военной истории. Вы

можете прочитать полную выдержку о награде Миллера в Армейском центре военной истории Соединенных Штатов; просто прокрутите до имени почетного повстанца .
<http://www.army.mil/cmhpg/mohciv2.htm> Если у вас возникнут какие-либо дальнейшие вопросы, не стесняйтесь "Спросить у нас больше", используя кнопку внизу. Надеемся на полезность этой информации и благодарим за использование FINDOUT!

Если у вас нет доступа к компьютеру или у вас отсутствует желание становиться собственным исследовательским библиотекарем, тогда поступайте старомодным способом: найдите такого и подружитесь с ним. Исследовательские библиотекари работают в больших компаниях, так же как и общественные библиотекари. Вы будете изумлены тем, что способны найти для вас эти люди, обладающие знаниями и доступом к книгам, журналам, газетам и электронным базам данных.

ЗАДЕЙСТВУЙТЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ НОСИТЕЛИ

Человеческий мозг способен к гибкой реструктуризации информации таким способом, к которому самые сложные компьютерные программы даже близко никогда не подбирались. Для по-настоящему эффективной передачи технической

информации мы должны научиться использовать эту способность, дабы перекодировать и реструктуризировать информацию так, чтобы она подходила новым контекстам и ситуациям. Следовательно, наилучший способ передачи технической информации — перемещать человеческие носители¹³.

Профессор Томас Дж. Аллен, Школа менеджмента Слот Массачусетского технологического института*

Аллен задокументировал, что один из наилучших способов собрать информацию заключается в том, чтобы нанять людей из других компаний или академий, которые обладают знаниями в сферах, важных для вас.

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

Во-вторых, ценность новых сотрудников — это не просто их способность выполнять работу, она также включает все те знания и опыт, который они могут привнести в рабочий процесс. Принятие на работу программиста из Microsoft, например, дает возможность приобрести ценный опыт перетряхивания, тестирования и документирования — не только программирования**.

Два дополнительных вида человеческих носителей особенно полезны: продавцы и работники

правительственных/учебных учреждений. Продавцы приносят большую помощь, потому что пребывают в курсе усилий компаний в подобных сферах деятельности — но необходимо отметить: продавец, который расскажет вам об усилиях заказчика, расскажет и другим заказчикам о ваших усилиях. Многие из тех, кто работает на правительственные/учебные учреждения, часто не рассматривают себя в качестве конкурентов компаниям частного сектора. В результате они выказывают большее желание поделиться знаниями¹⁴.

В конечном итоге Аллен объясняет также концепцию "привратников"¹⁵. Эти ребята работают на двух уровнях: они являются внутренними лидерами во мнениях и внешними, видными издалека, "лидерами индустрии". В типичном случае они работают менеджерами среднего звена, которые оказывают значительное влияние, потому что являются связующим звеном информационного потока.

Таким образом «привратники» — это нечто вроде суперносителей, которые обеспечивают значительное влияние и информацию, несмотря на нехватку претенциозных должностей. Важно распознать то, как они способствуют информационному потоку между работниками и какой вклад это делает в успех вашей компании.

НАВАЛИТЬ В СТИЛЕ APPLE

Apple уже переживала несчастливую историю наваливания подобно скорее птичке, чем слону. Например, если бы в 1987 году мы провели агрессивные лицензионные продажи операционной системы Macintosh

другим компаниям, операционная система Macintosh могла бы сегодня быть доминирующей для персональных компьютеров. Как вы считаете, почему же мы были настолько тупы?

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

В это время IBM предприняла диаметрально противоположный подход и создала открытый стандарт для IBM PC. Каждая компания зарабатывала деньги, продавая клоны IBM PC, кроме IBM. Конечно, мы полагали, что хотим избежать подобного результата. В итоге, признаюсь, мы оказались самоуверенными, да и притом французами* (то есть ведомыми Жаном-Луи Гассе"). Мы считали, что обладаем наилучшей операционной системой и непреодолимым превосходством над конкурентами, а значит, почему бы нам не получить за это большую часть денег? Мы были создателями лучшего из лучшего, компьютера высокого класса.

Упражнение. Спросите своего финансового директора, поймет ли Уолл-стрит ситуацию, когда уровень прибыли снижается на протяжении двух лет, пока ваша компания внедряет свой продукт в качестве стандарта. А нанимая административного работника, вы приобретете эксперта по вопросам антимонопольного законодательства и по министерству юстиции.

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

Чем неизбежнее ваш вариант продукта или услуги, тем больше вам необходимо сражаться за установления стандарта, зарабатывайте меньше денег на единице, но больше денег на объеме.

По справедливости или нет, но Apple обычно считают изобретателем персональных компьютеров и графического пользовательского интерфейса. Однако персональные компьютеры и графический пользовательский интерфейс появились бы, даже если бы Apple не сделала этого. Таким образом, нам следовало бы навалить по-слоновьи и проводить лицензионные продажи операционной системы Macintosh.

РАДОСТЬ НАВАЛИВАНИЯ

По счастью, большинство решений об информации и ее распространении, которые вам придется принимать, будут менее рискованными, чем у Apple. Но для революционера отношение к этому должно всегда описываться фразой: "Я наваливаю, следовательно, я

существую", так как чем больше информации вы выдаете, тем больше получаете по мере того, как люди начинают испытывать к вам доверие и видеть взаимные выгоды.

Исследователь, работавший на медицинскую лабораторию, объяснил различие между работой на компанию, поддерживающей открытую внутреннюю атмосферу, и на закрытую компанию. Я называю его небольшое эссе: "Радость наваливания".

Мне приходилось работать на две противоборствующие лаборатории. Одна из них наваливала как птичка, и никто никогда не поддерживал с нами обратной связи. Это было подобно прокладыванию тропы параллельно автотрассе. Я видел лучший путь, но никто не пустил бы меня на автотрассу, потому что мне нечего было дать взамен.

Сейчас я работаю с лабораторией, которая наваливает по-слоновьи. И скажу вам, я помню каждого, кто присылает нам методики, пробы, антитела и т. д., причем мы делаем все, чтобы отплатить им за их одолжения. Работать так получается гораздо эффективнее¹⁶.

Компьютерный бизнес предоставляет два свежих примера того, как раскрывается и распространяется информация. В первом "Software Inc.", разработчик компьютерной программы Doom, предоставила пользователям возможность создавать оружие, врагов, звуки и сцены битв в виде подключаемых модулей. Это не только обогатило игру, но также вдохновило создателей подключаемых модулей убеждать остальных покупать их. Если вы проведете в Интернете

поиск сайтов, посвященных Doom, то обнаружите дюжины поддерживающих.

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

Компания решила на такое агрессивное действие, чтобы затормозить принятие конкурентного браузера под названием Internet Explorer от Microsoft. Вот в чем заключалась теория:

- Microsoft уже выпускает свой браузер, а потому Netscape не может конкурировать с браузером, который люди должны приобретать. Но может также выпустить и свой браузер.

- Тысячи программистов возьмут исходный код Netscape и создадут улучшенную версию браузера Netscape, а также новые версии.

- Не важно, сколько программистов Microsoft работают над улучшением Internet Explorer, все же их армия не так многочисленна, как те программисты в Интернете, которые начнут заниматься огранкой продукта Netscape.

- Версии, созданные народом, лучше подойдут группам людей и компаниям, чем однаединственная версия Internet Explorer, и за счет этого Netscape выживет.

Этот шаг — потрясающий прорыв в войне браузеров. В первые месяцы было зарегистрировано 250 тыс. загрузок програмы. Возможно, кто-то привнесет в продукт классные новшества, но даже и без того Netscape заслуживает доверия за альтернативное мышление и обнародование исходного кода.

ПРИНЦИПЫ НАВАЛИВАНИЯ

Ниже приведены четыре вещи, которые вам необходимы, чтобы распространять (и получать) информацию наиболее эффективно:

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

- Делайте это просто, правильно и часто. Распространяйте эффективно, делая информацию, которой вы делитесь, простой и правильной, причем распространяйте часто. Чем лучше и чаще будет та информация, которую предоставляете вы, тем лучше и чаще будет информация, которую вы получаете обратно¹⁷.

- Используйте веб Д. И. (до Интернета), распространение информации требовало больших затрат: печать, переезды, мероприятия и счета за телефонные звонки на большие расстояния. Около 1998 года Сеть снизила эти расходы и сделала информацию доступной во всем мире.

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

Приведу один пример напоследок: Стэн Ли, глава Marvel Comics и Marvel Films, и Джон Бускема, легенда книг комиксов, чей список героев включает Сильвера Серфера и Конана, работали вместе над книгой под названием "Как нарисовать комиксы в стиле Marvel". Marvel также поместила первое издание новой книги комиксов в Интернете раньше, чем опубликовала, и обнаружила, что этот шаг, кажущийся самоубийственным, увеличил продажи печатной версии¹⁸.

Какие открытые смелые шаги! Представители Marvel говорили: "Вот так можно скопировать наш стиль!" и "Молено бесплатно загрузить нашу книгу".

ЧИТАТЬ

The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age, George Friedman, Meredith Friedman, Colin Chapman, and John S. Baker Jr., Crown Publishers, 1997, ISBN: 0609600753.

Managing the Flow of Technology, Thomas J. Allen,
MIT Press, 1984, ISBN: 0262510278.

Глава 8. Думай в цифровом формате, действуй в аналоговом

*Создавай как бог, довинчивай
как человек, служи как собака*

Питер Н. Гласковски

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНОЛОГИЮ КАК ИНСТРУМЕНТ

Мышление в цифровом формате означает использование технологии с целью взглянуть на реальные данные, отследить взаимодействие с покупателями и добыть информацию, чтобы лучше служить на благо людей. Для этого необходимо думать ясно и точно, а не полагаться на слухи, привычки и предубеждения.

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

Гостиничная компания Ritz Carlton* — один из лучших примеров использования технологии для работы в аналоговом формате. Она записала более чем 500 тыс. индивидуальных потребительских требований и предпочтений в системе баз данных. Как только

информация вроде предпочтений в отношении подушек оказывается записанной, представители распознавания гостей во всех местоположениях Ritz-Carlton могут получить к ней доступ и воспользоваться ею.

Сбор этой информации представляет собой аналоговый процесс: "За тем, как мы делаем это, стоит искусство, — говорит Надя Кайзер, корпоративный менеджер по приему гостей. — Мы не спрашиваем напрямую, чего хотят клиенты". В функции координаторов приема гостей входит непринужденная беседа с гостями и постоянное информирование персонала об их предпочтениях — особенно в отношении наиболее частых посетителей сети.

Что особенно важно, так это то, что Ritz Carlton использует силу цифровых технологий, чтобы улучшить, но не заменить, межличностные отношения. Похожая ситуация и у Peapod Inc., онлайн-ового бакалейного сервиса, где знают, какие товарные позиции клиенты имеют обыкновение покупать, и предоставляют им эту персональную информацию, чтобы ускорить процесс совершения покупок. Цифровые технологии — компьютеры, базы данных и сети — делают такое возможным. (Обожаю гостиничные примеры. Приведу другой пример хорошего аналогового поведения: отель Little Nell в Аспене, штат Колорадо. Его консьержи звонят гостям минимум за две недели перед их приездом, чтобы ответить на вопросы, зарезервировать столик в ресторане и организовать транспортные услуги¹. Вот это — аналоговое действие!)

...НО ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНОЛОГИЮ ОСТОРОЖНО

Неся в себе огромное количество возможностей, цифровая технология может также создать негативные ощущения, вмешиваясь в личную жизнь людей или просто становясь занозой в заднице. Я терпеть не могу, например, когда покупаю батарейку за \$2 в Radio Shack, а клерк просит меня назвать свое имя и адрес, чтобы Radio Shack могла строить со мной "маркетинг отношений".

Цифровую силу легко неправильно использовать, поэтому не забывайте о двух этих принципах, когда думаете в цифровом формате (следующий раздел "Не проси людей сделать что-либо, что не стал бы делать ты" разъясняет эту общую тему в деталях).

Во-первых, никогда не требуйте от покупателей предоставить их личную информацию. Информация может быть крайне важной для вашей базы данных и усилий в сфере прямого маркетинга, но это проблема ваша, а не ваших клиентов. Просил ли вас когда-нибудь клерк по продажам в Nordstrom (самом аналоговом из магазинов розничных продаж) назвать свое имя и адрес?

Самый лучший вариант сбора данных происходит вообще без вмешательства клиента. Когда я захожу на сайт Amazon.com, компания предлагает мне для приобретения книгу, просматривая историю моего счета. И напротив, я летаю United Airlines многие годы (налетал примерно 100 тыс. миль), и каждый раз, когда я звоню, мне приходится просить место возле прохода и тарелку фруктов.

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

В-третьих, не собирайте информацию, если вы не собираетесь делать с ней что-либо. Бомбардирование покупателей бесполезными объявлениями, по сути, может быть не так ужасно, чем собирание кучи информации просто затем, чтобы вы могли "иметь ее под рукой".

В идеальной ситуации и вы, и ваши покупатели должны вместе извлекать выгоду из информации, которую они предоставляют. Короче говоря, по крайней мере ваши покупатели должны приобрести некоторую ценность. Но если ценность производите только вы, значит, вы беспокоите своих покупателей по недостаточной причине. Быть клиентом вашей компании никогда не должно подразумевать обязанности быть просто данными для ваших исследовательских проектов.

Упражнение

Если Ritz Carlton запустит авиалинию, полетите ли вы на ней? Дополнительный вопрос: Спросили ли бы вас дважды на этой авиалинии, какой вид сидений и какие блюда Вам нравятся?

ОПРЕДЕЛИТЕ НАСТОЯЩИХ ЛЮДЕЙ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЕ

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

Во-первых, думая, что кто-то может принять решение, которого они принять не могут. В 1983-84 гг. Apple выступила с цифровым анализом типичного яппи, галстучного, цвета желтого пейсли, выпускника МВА.

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

Такая стратегия продала 5 Macintosh. Административные работники в своей общей массе либо не могли, либо не хотели принимать решение. У них были и другие поводы для беспокойства, и концентрирование на них было ошибкой.

Во-вторых, думая, что кто-то не может принять решение, в то время как он может. В нижней части рейтингового списка компаний Fortune 500 на всех уровнях списка Fortune 500000000, а также повсеместно в образовательных учреждениях соль земли — студенты, учителя, художники, дизайнеры, стажеры, консультанты и писатели — любили Macintosh.

Для Apple эти ребята были правильно определенными лицами, принимающими решение, потому что они выполняли некую работу, а потому были первыми, кто мог видеть, как революция Macintosh может помочь им. Они превратились в проповедников Apple и принесли Macintosh успех. Однако если бы вы посмотрели на их ранг в организационных структурах их компаний, вы не посчитали бы, что они могут принести пользу.

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

- A. К своей супруге (супругу),
- B. К своему секретарю,
- C. К своему психиатру.
- D. К своему внутреннему голосу.

В-третьих, допуская, что существует только одно лицо, принимающее решение. Компания Preserved Treescapes of Oceanside", штат Калифорния, продает искусственные и обработанные живые растения и деревья для ландшафтного дизайна. Ландшафтные дизайнеры, проектирующие внутреннее убранство коммерческой недвижимости, всегда были снобами, предпочитающими живые деревья, и не стали бы вести разговор с президентом и председателем правления Дэннисом Габриком, поэтому его первыми покупателями

были ландшафтные подрядчики — люди, ответственные за заботу о растениях в отелях и торговых центрах.

"Это не было виной того или иного человека, если что-либо шло не так, — говорит Габрик. — Я знал, что треть всех живых растений погибает каждый год. У меня был способ предоставить им обработанные живые или искусственные растения, которые выдерживали по десять лет и более. Когда мы только начали, то получали среднесрочные заказы, целью которых было сократить месячный расход оборотных средств".

Когда эти клиенты стали использовать защищенные растения, идею восприняли, и ландшафтные дизайнеры принялись рассматривать услугу Габрика. Он знал, что может помочь владельцу здания или его проектировщику сократить основные расходы на уход за живыми растениями, но вместо того чтобы нацеливаться на них напрямую, он сфокусировал свое внимание на ландшафтных дизайнерах, которые приобретали существенную выгоду в виде доверия за экономию денег на проекте.

Вычисление настоящего лица, принимающего решение, — это аналоговый процесс. Обычно данное лицо — не один-единственный человек, который может принять одностороннее решение: да или нет. Скорее напротив, это обычно несколько человек, которые могут помочь вашей революции, а на них в свою очередь влияют многие другие.

НЕ СЛИШКОМ УЖ ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ДОЛЖНОСТИ

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

Приведу не-бизнес историю, иллюстрирующую концепцию. Один из подписчиков интернет-рассылки "Правила для революционеров" однажды оказался перед двадцатью двумя сибирскими эскимосами, учениками седьмого и восьмого классов в сельской эскимоской Аляске. В этих деревнях климат и условия для жизни настолько суровые, что процент текучести учительских кадров составляет обычно 100 % в год. Местное население воспринимает школьный персонал не серьезнее, чем постоянно меняющийся парад клоунов.

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

Однако в этой ситуации именно эти люди спасли учителя от многих ошибок и задали тон в отношениях с родителями и всей деревней. Его ученики загадочным образом становились прилежнее. Распространилось

мнение, будто он проявил к ним уважение, проигнорировав скромные должности своих «помощников» на протяжении нескольких первых недель в школе, поэтому и они зауважали его больше.

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

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

В "Лучших практиках" Роберт Хиблер, Томас Келли и Чарльз Кетteman обсуждают сотрудницу United Airlines" по имени Патриция О'Брайан Саари. Она — работник отдела учета в офисе United в Сиэтле, ей принадлежала мысль начать волонтерскую программу под названием "100 тыс. миль благодарности". Сотрудники различных должностей написали обращение к клиентам рейсов, пролетевших более ста тысяч миль, поблагодарив за их бизнес и напомнив о возможности воспользоваться преимуществом специальных условий для летающих на 100 тыс. миль.

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

ПОЯВЛЯЙТЕСЬ ЛИЧНО

Вы можете выдумать, создать, спроектировать и построить самое красивое место в мире, но нужны люди, чтобы превратить его в реальность. Уолт Дисней

ЭТО правило из категории: "делай, как я говорю, а не как я делаю". Если учесть то, что мои любимые средства общения, называя их по понижающей — электронная почта, факс, телефон, письмо и личная встреча, — то мне приходится признать свою вину. Ведь электронная почта, факсы и телефонные звонки (особенно голосовые почтовые послания) — не так эффективны, как личное появление. Таким образом, хорошая новость — это то, что личное появление превратилось в мощную технику для революционеров, ведь совсем немного людей тратят время и усилия на то, чтобы делать это. Личное появление дает толчок более близким отношениям с покупателями. Последнее означает, что они предоставят больше идей, как улучшить ваш продукт или услугу, будут снисходительнее к вашим ошибкам и с меньшей вероятностью поменяют продавца из-за ценовых отличий.

Также уменьшается вероятность, что люди навяжут вам лично пустяковые правила. Например, у авиалиний есть все виды правил о том, сколько стоит сделать изменение в резервировании билета, кого можно повысить до первого класса и какие бланки надо использовать. В следующий раз, вместо того чтобы пытаться по телефону убедить отвечающего за резервирование пересмотреть правила для вас, отправьтесь в билетный отдел авиалиний, тогда, когда там не слишком заняты, и озвучьте просьбу лично.

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

К тому же справедливо не только то, что ручка могущественнее меча, но и то, что она могущественнее текстового процессора и адресата электронной почты. Если вы не можете лично подойти к своему покупателю (или уже после того, как вы с ним встретились), используйте простейшие, самые дешевые и могущественные, пути личного контакта: элегантно оформленные записки, написанные рукой.

ОБЩАЙТЕСЬ С МАССАМИ

Очень долго я полагал, что термин «массы» относится к элите, сливкам общества (в конце концов это иностранное, а потому несерьезно звучащее слово). Но

относится оно как раз наоборот — к простым людям. Недостаточно личного контакта. Вам необходимо быть рядом с нужными людьми. Эта рекомендация — шаг вперед после этапа игнорирования должностей, потому что превращает международное общение с простым народом в постоянную практику. И вот почему.

- В будущем у вас будет более быстрый доступ к людям. Секретари, те, кто сидит на ресепшн, административные помощники и супруги правят миром. (За каждым успешным управленцем стоит увлеченный секретарь.) Эти ребята контролируют все подступы к боссу, а придет время, когда вам понадобится доступ к боссу, поэтому будьте милы заранее.

- Это хорошо с моральной точки зрения. Однажды перед рассветом в Диснейленде несколько работников техобслуживания с удивлением увидели лично Уолта, в пижаме и банном халате, бредущем по "Главной улице США". (У него была собственная квар-

тира над "Домом Огня", где он часто проводил ночи.) "Пойдем, — сказал он. — Я знаю, где ключ к автомату апельсинового сока". И они пошли к бару соков Sunkist для поднятия морального духа⁵.

- Персонал поддержки знает, как запустить систему. Школьный округ во Флориде располагал согласованным списком поставщиков, у которых отделы могли приобретать оборудование. Не одобренный, но популярный поставщик был проинформирован массами, что под это ограничение не попадает модернизация компьютеров. В результате чего он заключил большую сделку по части модернизации компьютеров.

- Вы сделаете сенсационные открытия. В своей книге "Зачем мне заботиться о том, что думают другие?"

Ричард Фейнман рассказывает ставшую знаменитой историю о том, как он проводил свое расследование причин взрыва «Челленджера». Он встретился с инженерами, работавшими над созданием шаттла, тогда как других членов комиссии, расследовавшей происшествие, управляющие кормили по ложечке информации, направленной на прикрытие нужных задниц.

- Это может спасти вашу шкуру. Член интернет-рассылки "Правил для революционеров" оправил мне это письмо по электронной почте, чтобы объяснить, как общение с массами спасло его от проблемы. Я привожу здесь эту историю полностью, с орфографическими ошибками — более правдивых слов никто никогда не произносил.

"Я старшекурсник в университете. Я всегда водил дружбу с офисными секретарями. На протяжении последних четырех лет мне удалось выкрутиться из 36 временных отчислений и бесчисленных оставлений после уроков. Реальная власть находится как раз в руках у бюрократов".

КАТАЛИЗИРУЙТЕ ВИРТУАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

Хотя Ritz Carlton и использует цифровую технологию, чтобы персонализировать свои услуги для гостей, в основе активности всегда стоит отель, а его гости — спицы колеса. Эти клиенты редко взаимодействуют друг с другом в отличие от других

групп, таких как владельцы Saturn*, Macintosh или Harley-Davidson".

Вы тоже можете построить сообщество людей, заинтересованных в вашей революции, поддерживая создание таких "пользовательских групп". Это своеобразные организации, создаваемые людьми с общими интересами. Вы можете использовать технологию, чтобы помогать этому аналоговому процессу путем построения виртуального сообщества в Интернете.

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

Сообщество превыше коммерции. Говоря словами Джона Хагеля III и Артура Г. Армстронга (авторов Net.Gain), "поставьте сообщество превыше коммерции"⁷. То есть цель этих усилий — построить сообщество, а не продать побольше товара, поэтому уделяйте меньше внимания коммерческому аспекту. Сообщество существует для собственной выгоды, а не для вашей.

Затем идет общение. Постройте для людей возможность общаться друг с другом через доски объявлений и интернет-подписки. Равноправное общение важнее, чем возможность общаться с компанией. Вы

выступаете в роли хозяина на событии, но это коктейльная вечеринка, а не лекция.

Интересы сообщества выше собственных. В долгосрочной перспективе живое сообщество поможет вам, но чтобы это свершилось, вам необходимо жертвовать краткосрочными интересами. Например, люди должны иметь возможность свободно обсуждать и высказываться в поддержку конкурентных продуктов.

Допускайте критику. Людям надо не только не быть ограниченными в рекламировании конкурентных продуктов, но также иметь возможность критиковать ваш собственный продукт. Такая свобода приводит к двум желаемым результатам: во-первых, обеспечивает хороший пиар, потому что допускать критику на спонсируемом компанией сайте — вещь неслыханная; во-вторых, к свободным и обширным отзывам покупателей.

Поощряйте "личности". Помните, как одним из ключей к успеху MTV стали виджеи и их отношение к делу? Это справедливо и для сайта, поэтому поощряйте ваших сотрудников в создании онлайн-личностей, дабы показать, что ваш сайт не находится под контролем корпоративной полиции мыслей.

Замечательным примером компании, которой удалось построить виртуальное сообщество, была Motley Fool*. Два простака Том и Дэйв Гарднеры основали в

1994 году компанию персональной ответственности над личного контроля над чьими-либо инвестиция. Если вы заглянете на их сайт, то обнаружите очень сплоченное сообщество, которое свободно обменивается советами по инвестированию.

СОТРУДНИЧАЙТЕ ЗА ДОЛЮ ПОТРЕБИТЕЛЯ

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

Дон Пепперс и Марта Роджерс

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

Захватить долю потребителя можно, начав с ним сотрудничать. Согласно формулировке нового словаря Webster, «сотрудничать» означает "работать вместе, особенно в каких-либо литературных, художественных или научных делах".

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

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

- Прекратите обращаться к ним, используя воинственные и **враждебные термины**. Вы громко кричите «цель», "сегмент", «войны». А надо просто «люди» и "потребители".

- Убедите, что у вас есть **высококачественный товар** или услуга. Этот тип продукта или услуги — условие, необходимое для того, чтобы считаться достойным сотрудничества со стороны потребителей.

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

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

- Найдите и уничтожьте все, что является помехой счастливой **поддержке** покупателя. Ваш продукт или услуга не обязательно должны быть совершенны, но у вас должно присутствовать желание улучшать их. Чтобы делать это, вы должны знать, какие препятствия мешали в первую очередь.

- **Используйте жалобы** как средство развивать бизнес. Мой первый босс Марти Груббер преподавал мне ценный урок: пока покупатели продолжают жаловаться, они все еще хотят продолжать дело. А вот если они

перестают жаловаться, это значит, что вам нужно начать беспокоиться.

- Создайте для потребителей возможность сотрудничать с вами. Так же, как я верю, что любой продукт можно проповедовать, Пепперс и Роджерс, по всей видимости, верят, что любой продукт может привести к сотрудничеству, если вы хотите, чтобы сотрудничество началось.

Упражнение. Тест Гая на способность к благородству.

Если выбрать слово наилучшим образом описывающее правильное поведение, то это слово — «менш». Это слово на идише, и означает оно человека, который является объектом восхищения, уважения и доверия из-за чувства этичности, справедливости и благородства.

Например.

Отборочный баскетбольный матч идет со счетом десять к десяти, причем выигрывает первая команда, набравшая одиннадцать очков. Более чем достаточное количество народа ожидает следующей игры, нарушение правил предполагает выбывание из игры. Одна женщина из игроков ведет мяч двумя руками, никто этого не видит, но она показывает, что нарушила, и отдает мяч другой команде. Вот она — менш.

Предположим, некий автор пишет книгу по бизнесу и находит концепцию в другой книге, скажем, о роли благородства в бизнесе, И хотя он не берет ни строчки текста из книги и не использует ничего, кроме самой сути

идеи, он делает ссылку на автора, потому что полагает, что и ему будет обязан своим признанием. Он — менш.

Скупщик бриллиантов, работающий на большой и успешный ювелирный магазин, размещает заказ у небольшого, начинающего дизайнера драгоценностей. Скупщик знает, что новичок до смерти хочет вести бизнес с магазином, и предоставит большую отсрочку платежа, только чтобы встрять в сделку. Скупщик же не пользуется этим преимуществом и оплачивает счета новичка вовремя. Этот скупщик — тоже менш.

Моим источником для идеи теста коэффициента благородства были "Секреты толкового построения сетей", написанные богиней слухов и пересудов Сюзанной Розэйн.

В бизнесе (как и в Жизни) революционер, который благороден, имеет большее преимущество,

потому что гораздо проще поверить тому, кем вы восхищаетесь. Эта глава заканчивается

тестом GMAT, дабы вы смогли оценить свой Коэффициент Менш (КМ).

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

Часто (10 очков).

Иногда (5 очков),

Никогда (0 очков).

Вознаграждаете ли вы своих рецензентов (клеймовщиков)?

Всегда (10 очков).

Иногда (5 очков).

Никогда (0 очков).

Кто такой рецензент? (-5 очков).

Прилагаете ли вы усилия, чтобы супруги бизнес-компаньонов чувствовали себя удобно социальных мероприятиях?

Всегда (10 очков).

Иногда (5 очков).

Никогда (0 очков).

Кто такая супруга? (-10 очков).

Как часто вы посылаете людям рукописные послания?

Пять и более раз в неделю (10 очков).

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

Никогда (0 очков).

Насколько быстро вы отвечаете на корреспонденцию (письма, факсы или письма электронной почтой)?

В течение часа (15 очков).

В течение одного дня (10 очков).

В течение одной недели (5 очков).

В течение одного года(-5 очков),

"Секретарь — только барьер между мной и человеком, до которого я хочу добраться".

Не согласен (10 очков).

Согласен (0 очков).

Кто такой секретарь? (-10 очков).

Подсчет очков

60-65 очков Вы всем меньшим меньшим. Лео Ростен должен приводить вас в качестве примера в своем следующем издании "Прелестей идиша"

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

25-45 очков Отправляйтесь продавать подержанные машины

0-25 очков Отправляйтесь продавать битые подержанные машины

Что почитать революционерам

Net.Gain — Expanding Markets Through Virtual Communities, John Hagel III and Arthur G. Armstrong, Harvard Business School Press, 1997, ISBN: 0875847595.

The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, Don Peppers and Martha Rogers, Currency/Doubleday, 1997, ISBN: 0385485662.

The Secrets of Savvy Networking: How to Make the Best Connections for Business and Personal Success, Susan RoAne, Warner Books, 1993, ISBN: 0446394106.

Turned On — Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers, and Profits, Roger Dow and Susan Cook, HarperBusiness, 1997, ISBN: 0887308619.

Глава 9. Не проси людей сделать что-либо, чего не стал бы делать ты

*У меня самый простой вкус.
Меня вполне удовлетворяет все
лучшее.*

Оскар Уайльд

УРОК В \$110 ТЫСЯЧ

Пять лет назад я инвестировал \$110 тыс. в компанию по разработке программного обеспечения. Ее продуктом было высококлассное программное приложение, сочетавшее в себе функциональность крупноформатной таблицы и базу данных. Когда компании пришлось уйти из бизнеса, я потерял все вложенные средства до последнего пенни.

Я работал в совете директоров компании, и когда принимались серьезные решения, у меня было место в первом ряду. Одно из моих наиболее ярких воспоминаний относится к совещанию совета директоров. На нем вице-президент службы продаж объяснял следующие пункты: 1) насчитывается около

1 тыс. бета-сайтов; 2) всем им очень нравится продукт; 3) ожидается получение заказов на приобретение или предоплат за месяц до окончательного запуска (в момент, когда он делал такое утверждение, до предполагаемой даты запуска продукта оставалось шесть месяцев).

Помню, как я спросил его, почему компании согласятся довериться продукту, который не был выпущен. На что он, а также президент компании ответили, что я не разобрался в "корпоративном рынке" (потому что опыт у меня был только в отношении потребительского программного обеспечения) и что продукт компании настолько революционен, что покупатели пойдут на такой акт доверия.

Как показала практика, потенциальные покупатели не прислали заказов на приобретение и не сделали предоплат, а программное обеспечение запоздало. Кроме этого, все складывалось отлично. Разумеется, компания вскоре вышла из бизнеса, поскольку исчерпала денежные ресурсы, а инвесторы венчурного капитала отказались предоставить дополнительные средства. На этом революция и закончилась.

Однако мои \$110 тыс. не были совсем уж бесцельно потрачены. За столь высокую цену я выучил один важный урок:

Никогда не проси покупателя сделать что-либо, чего сам ты делать бы не стал*.

Нет такой компании на планете, которая решилась бы оставить заказ на приобретение или совершила бы предоплату за очередное программное обеспечение для

персонального компьютера. Если бы мы искали программное обеспечение для бухгалтерии компании, мы не разместили бы заказ на приобретение, совершив при этом предоплату, и все же мы именно это и просили сделать наших покупателей.

Вообще-то я почерпнул три урока, но только первый из них гениально подходит революционерам. Я приведу здесь и два оставшихся, чтобы чувствовать, что мои деньги были потрачены не зря:

Предупреждающий директор. Если вы занимаете влиятельную и ответственную должность вроде представителя администрации или члена совета директоров, вам не следует плыть по течению, когда вы видите что-либо, что явно противоречит здравому смыслу. Вы должны спорить с этим, а затем продолжать спорить с этим — до тех пор, пока вы либо не будете убеждены в своей неправоте, либо не обратите других в свою веру.

Если только компания по разработке программного обеспечения (ПО) не находится в восьми неделях от выпуска продукта, то она не имеет представления о реальной дате. Вот то, что в действительности подразумевает компания по разработке ПО, когда отвечает на вопрос:

На какой стадии разработки находится программное обеспечение?

Ответ "детали отработаны" — значит, что до запуска двенадцать месяцев; "оптимизируем представление" — до запуска шесть месяцев; "наши бета-сайты влюблены в продукт" — венчурные инвесторы

никогда не получат своих денег назад; "мы не оглашаем эту информацию" — продукт переписывается заново; и "от тридцати до шестидесяти дней" — к следующему собранию акционеров.

УРОКИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Не всем нужно затрачивать \$110 тыс. для получения собственных примеров этого урока — вы получаете три штуки по цене этой книги. Вот два других, из иных сфер, обошедшихся только в огромное разочарование.

В первом — один калифорнийский банк использовал компьютеры, чтобы звонить людям домой по вечерам. Если трубку поднимали, компьютер просил человека подождать, пока представитель службы продаж не появится на линии!

Как такое пришло на ум ответственному за маркетинг в этом банке? Переход от домашнего банкинга (что само по себе является революционной идеей) к банку в режиме ожидания не является прогрессом. Уж конечно, административные работники банка не стерпели бы, позвони им кто-нибудь на дом из других компаний, но они ожидали, что их покупатели смирятся с этим.

Упражнение.

В следующий раз, когда дистанционный маркетолог позвонит вам домой, попросите у него номер телефона и скажите, что позвоните ему домой тоже ночью.

Второй пример касается услуги "будет по-нашему". Мишель Морено, мой ассистент в исследованиях, столкнулась с проблемами со своим беспроводным телефоном AT&T*, вследствие чего позвонила в гарантийный отдел AT&T.

Вот через что ей пришлось пройти:

- Вначале она выслушала вводное объяснение, что гарантийный отдел AT&T изменил свое название на Lucent Technologies. Ей предлагалось выбрать из других трех отделов.

- Затем нужно было выбрать из четырех вариантов услуги.

- Потом предлагалось выбрать из нескольких видов продуктов.

- Затем ей пришлось ввести номер модели.

- Затем нужно было выбрать из списка семи наиболее распространенных типов проблем.

- Она нажала соответствующий своей проблеме номер, и ей было предложено попробовать четыре варианта после того, как она повесит трубку.

- Затем автоответчик сообщил "Если вы прошли все стадии, и ваш телефон по-прежнему не работает, пожалуйста, наберите снова номер 800 и нажмите 7 для помощи".

Я целиком и полностью выступаю за внедрение новых технологий вроде голосовой почты по некоторым видам проблем, но заставляя покупателя проходить эту

разновидность лабиринта — нет оснований. AT&T кричит на покупателей: "Будет по-нашему!".

Упражнение

Если в вашей компании есть голосовая почта, позвоните туда и посмотрите, лучше ли она, чему AT&T.

ПРЕОДОЛЕЙТЕ ПАРАНОЙЮ

Эта история может показаться апокрифичной, но Nordstrom, как гласит молва, позволил покупателю вернуть автомобильную шину, когда тот стал настаивать, будто приобрел ее в этом магазине. Хотя Nordstrom, разумеется, шины не продает.

Человек, страдающий паранойей, задал бы вопрос: "А что если каждый владелец автомобиля начал бы возвращать шины в Nordstrom? Nordstrom ожидал бы крах!". Но люди не будут так поступать (как и не делают этого сейчас), и Nordstrom никогда не окажется на грани банкротства за то, что принимает товары, которых не продает.

Менеджеры остерегаются введения политики потакания покупателю, которая в свою очередь катализирует развитие революции. Они боятся того, что слишком многие воспользуются преимуществами этой политики, и в итоге их ожидает что-то наподобие магазина полного шин.

НАДЕЛИТЕ ВАШИХ РАБОТНИКОВ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Работники, наделенные полномочиями, — сопереживающие работники. Получив свободу и поддержку, они будут совершать правильные поступки в правильной по отношению к покупателям манере. Это как раз то, когда «управляющие» будут вовлечены, — устанавливая цели, провозглашая стандарты и привнося основанное на финансовых подсчетах чувство страха — положение вещей начинает искажаться.

Например, сотрудники сети отелей Ritz Carlton (а их 14 тыс.) наделены полномочиями расходовать до \$2 тыс. для решения проблем, возникших у посетителей с отелем, причем не только работники управленческого уровня, но и любой сотрудник — горничная, посыльный или портье.

Если бы каждый сотрудник расходовал \$2 тыс. на одного только посетителя, то Ritz Carlton, по всей вероятности, разорился бы ($14000 \times \$2000 = \28000000), но справедливо так же и то наблюдение, что сотрудники не так глупы, а посетители не настолько нечестны, чтобы это действительно было так.

Сотрудники, наделенные полномочиями, начинают генерировать прибыль и преданность клиентов. Один мой друг был однажды разочарован сотрудником авиакомпании, неспособным и нежелавшим разрешить бухгалтерский вопрос, вследствие чего ему пришлось отправиться в контору Southwest Airlines и объяснить ситуацию.

Сотрудник Southwest Airlines* проставил цену билета других авиалиний для заказа за тридцать дней,

сделав вид, что мой друг приобрел билет за семь дней. Southwest Airlines получили дело на \$250, которое не получили бы в противном случае, а также преданность покупателя, и все из-за поступка сотрудника, наделенного полномочиями.

Это решение было полномочным, непараноидальным и в высшей степени «аналоговым». Политика гласила так и так, но сотрудник сделал то, что было правильным в отношении покупателя.

ПРЕДОСТАВЬ ПОКУПАТЕЛЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ КОНТРОЛЯ

Обратной стороной уполномоченных сотрудников являются уполномоченные покупатели. Когда покупатели начинают чувствовать, что у них нет никакой власти, они реагируют негативно и жестко. (А как упоминалось в Главе 1, чувство беспомощности у людей является признаком рыночной возможности.)

Например, авиакомпания теряет ваш багаж, а затем сообщает вам, что ее политика предусматривает ожидание в течение сорока восьми часов вестей о том, не нашелся ли он. Тогда вы можете купить зубную щетку, а авиалинии возместят вам расходы. Но чья вина была в том, что багаж был потерян? И будет ли персонал авиалиний тоже не чистить зубы на протяжении сорока восьми часов?

Более эффективный метод заключается в том, чтобы предоставить покупателям возможность контроля. Это двухэтапный процесс: во-первых, обеспечьте их точной и правдивой информацией. Например, United

Parcel Service* позволяет покупателям отслеживать местонахождение посылок в любой точке земного шара, всего лишь введя путевой номер или отправив электронную почту на сервер с путевым номером в строчке темы письма.

Во-вторых, позвольте покупателям решать, что они желают делать. Огромное большинство людей благоразумно, поэтому позвольте вашим уполномоченным сотрудникам заботиться о ваших уполномоченных покупателях. Вы также обнаружите, что когда люди чувствуют, будто они обладают властью, они часто готовы простить промахи и неудачи, которые неизбежно будут происходить.

НЕДООБЕЩАЙТЕ И ПЕРЕПРЕДОСТАВЬТЕ

Единственный аспект настоящей рекомендации, который еще более поразителен, чем ее простота, — это редкость, с которой вы можете найти ее в примененном виде. Примите это как проповедь: Провозглашайте то, в достижении чего вы уверены, а затем сражайтесь за лучшее. Зачастую революции так и не суждено бывает начаться из-за того, что она была слишком раздута.

Значит ли это, что вы должны запугивать людей? Абсолютно. Когда вы выполните свои обещания (являющиеся наименьшим из того, что вам необходимо сделать), люди будут приятно удивлены. Когда вы превзойдете обещанное, люди будут поражены. Если вы не сделаете ничего, кроме как выполните

провозглашенное, вас можно рассматривать как революционера уже только по этой одной причине.

Упражнение. Правда или неправда?

У аттракционов вдоль линий ожидания в Диснейленде и "Мире Диснея" установлены знаки, отображающие время в течение которого вам на данном этапе нужно подождать, чтобы попасть на аттракцион. Показатели этих знаков намеренно завышены.

ОТНОСИТЕСЬ К СВОИМ ПОКУПАТЕЛЯМ, КАК К КАМААИНА

Если вам случалось бывать на Гавайях, вы, вероятно, заметили цены камааина на авиабилеты, размещение в отелях и большинство туристических аттракционов. Эти цены на 20–30 % ниже, чем цены для всех остальных. "**Камааина**" — гавайское слово, означающее «местный». На практике это относится к людям, которые являются жителям Гавайев, независимо от того, какое у них происхождение. (В моем случае, хотя я и жил на Гавайях на протяжении двадцати лет, сейчас я проживаю в Калифорнии, а потому плачу ту же цену, что и туристы.)

Бизнес поддерживает установление цен камааина, потому что камааина — реально существующие, долгосрочные и возвращающиеся покупатели, и потому что это хороший тон общественных отношений — поддерживать членов местного сообщества. Напротив,

из-за того что большинство компаний хотят привлечь новый бизнес (опять мы натываемся на смертельный магнит доли рынка!), они заканчивают тем, что относятся к своим существующим покупателям хуже, чем к новым или покупателям своих конкурентов. Приведу два примера отношения к покупателям как к туристам.

Первый пример. Высококласный журнал для аудиоэнтузиастов создал компакт-диск записей высокого качества. Если вы становились новыми подписчиками журнала, то получали компакт-диск в качестве подарка. Если же вы уже давно подписчик — приходилось платить за компакт-диск \$173. На самом деле многие журналы предлагают новые подписки дешевле, чем возобновленные. Рассуждая с позиции подписчика, можно прекратить подписку и начать ее заново позже или же вообще перебраться к конкуренту?

Второй пример. Многие операторы мобильной связи предлагают бесплатно новые телефоны в обмен на подписание с ними контракта. Однако, если вы существующий абонент, вы должны будете заплатить полную цену за тот же телефон. Разумеется, многие абоненты просто меняют операторов — становясь «новым» абонентом для другой компании⁴.

ДУМАЙ АЛЛОЦЕНТРИЧЕСКИ (альтруистически, щедро, беззаветно)

До сих пор этот раздел повествовал об избегании негативных последствий вынуждения покупателей делать нечто плохое, глупое, неудобное или просто тупое, чего вы сами бы не сделали. Однако если ваш конкурент просит людей сделать что-либо неоптимальное, он

создает для вас возможность. Все, что вам нужно делать, — думать аллоцентрически.

Аллам М. Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбаф поясняют, что означает думать аллоцентрически в своей книге *Co-opetition*. Это означает поставить себя на место иного человеческого типа — чтобы взглянуть на проблему с позиций иного человеческого типа.

Например, сотрудник Whirlpool напечатал интервью в новостной программе с Гейл, матерью нескольких детей, работающей полный рабочий день. Перед сотрудниками Whirlpool была поставлена проблема создания устройств, которые "окружали бы Гейл заботой". В ответ они перепроектировали поверхность кухонной плиты Whirlpool CleanTop таким образом, что она стала совершенно ровной, без изломов и мест, где мог бы скапливаться жир и оседала бы грязь. Также они создали посудомоечную машину Quiet Partner, такую, что ее шум не отвлекал бы Гейл. Живя повседневными хлопотами Гейл, Whirlpool смог презентовать существенные улучшения своих продуктов.

Вот более вдохновляющие примеры аллоцентрического мышления.

- **Взрослые жители.** В "Детской стране чудес", службе дневного ухода в Окснарде, штат Калифорния, большинство посетителей — дети до шести лет, но, кроме них, есть также пятнадцать взрослых, страдающих от умственной неполноценности или слабоумия. В этой службе взрослые жители не испытывают обычного чувства скуки и изоляции, которые присущи службам для взрослых. Напротив, они могут играть с детьми. Сами вы

тоже не хотели бы скучать целый день, поэтому не требуйте подобного и от этих взрослых.

• **Беременные женщины.** Марк и Мэтт Эмерсон — двадцатисемилетние близнецы, основатели Maternal Concepts*. Оба они неженаты, ни у одного из них нет детей. Однако, размышляя аллоцентрически, они создали материнский матрас "Дородовая детская колыбель". Это небесно-голубой надувной матрас с двумя отверстиями: одно — "грудной отдел", другое — "отдел для живота". Цель состоит в том, чтобы дать возможность беременным женщинам удобно спать на животе. Можно взять матрас напрокат за \$157 на три месяца или приобрести его за \$249,95, если вы планируете еще заводить детей.

Упражнение. (Только для мужчин.)
Привлеките к своему животу ношу в двадцать пять фунтов весом на девять месяцев. Посмотрите, не приведет ли это вас в бешенство.

Инвалиды. Дизайнеры из консорциума "Rehabilitation Technology" в Онтарио разработали туалетное сиденье для детей с церебральным параличом, испробовав на себе самих положение пользователя и ухаживающего. Другие продукты на этом рынке используют ремни и пряжки, чтобы прикрепить ребенка к месту — что на практике выливается в устрашающего вида и неудобное для пользователя приспособление. Дизайнеры консорциума сфокусировались на системе позиционирования, обеспечивающей стабильность, избавляя от необходимости применять какие-либо ремни и застежки. Человеку, ухаживающему за больным, так же гораздо проще удерживать приспособление, которое может

использоваться как для детей с церебральным параличом, так и для их здоровых братьев и сестер.

- **Корейцы.** Кимчи — острое корейское блюдо из маринованной капусты с очень резким запахом. С течением времени в нем вырабатываются газы, способные сорвать крышку большинства емкостей. Размышляя в корейской манере, Tupperware* разработал изделие под названием "хранитель для кимчи". На крышке этого большого контейнера располагается мягкий колпачок, который поднимается, когда из капусты выходит газ. Воздушный клапан в замке можно открыть, чтобы выпустить газ, вырабатывающийся в кимчи. Дно каждого контейнера снабжено возвышением, позволяющим укладывать их в стопки.

БУДЬ КРУТЫМ

Я заканчиваю этот раздел историей, которую мне прислали через интернет-рассылку "Правила для революционеров". Эта история иллюстрирует всю силу ситуации, когда вы не просите людей сделать что-то, чего бы сами делать не стали.

Мелкий, **новосозданный (?)** банк в Шри-Ланке боролся за то, чтобы найти для себя нишу в переполненном рынке. Управляющий банка обратился за экспертной оценкой его филиалов и филиалов конкурента. Погода стояла очень жаркая и влажная, воздух был загрязнен. В тот же день, когда после великолепного обеда в кондиционируемом пятизвездочном отеле они вернулись в его кондиционируемый офис, консультант обратил внимание,

что ни один из банков — ни его клиента, ни конкурента его клиента — не кондиционировался. Все они были "товарными лавками" — с железными дверьми и решетками, которые убирают утром и ставят на место в конце дня. Его рекомендация клиенту была проста: поставьте систему кондиционирования в ваших банках. Частично своим успешным началом деятельности банк обязан кондиционированию воздуха; управляющие до сих пор применяют систему кондиционирования во всех филиалах вне зависимости оттого, насколько они удалены, потому что они не захотели бы осуществлять свою деятельность в жаркой, душной, загрязненной атмосфере.

Самые пустяковые вещи могут привести к тому, что ваша революция будет успешно развиваться или же намертво остановится на своем пути. Наибольшая вероятность достичь первого результата из перечисленных приходит тогда, когда вы соглашаетесь побывать в шкуре своих покупателей.

Упражнение.

Какой из приведенных ниже эффектов возымело изобретение кондиционирования воздуха?

Увеличение бюрократии в федеральном правительстве.

Улучшение условий кинопросмотра.

Изоляцию соседей в Южных Штатах.

Создание Лас-Вегаса.

Все вышеназванное.

Что почитать революционерам

Marketing High Technology — An Insider's View,
William H. Davidow, Free Press, 1986, ISBN: 002907990X

Заключение. Глава 10. Не позволяйте тупости перемолоть себя (Ne te terant molarii)

Дословный перевод этой латинской фразы следующий: "Не позволяй усердным мельникам перемолоть тебя". Любезно предоставлено Ниной Барклай (через Холли Камерота) из "Свободной академии Норвича". **

ТЕХНОЛОГИИ И ИЗОБРЕТЕНИЯ

"Как только Парижская выставка закроется, электрический свет закроется вместе с ней, и больше о нем никто не услышит".

Эразмус Уилсон, профессор Оксфордского университета", 1878 г.

"Знающие люди понимают, что невозможно передать голос через провода, а будь это даже возможно, это не имело бы никакой практической ценности".

Передовица в Boston Post, 1865 г.

"У этого «телефона» слишком много недостатков, чтобы его можно было серьезно рассматривать в качестве средства коммуникации. Это устройство по своему существу не несет никакой ценности для нас".

Внутренний меморандум Western Union*, 1876 г.

"Вы можете поместить в эту комнату, ДеФорест, все радиотелефонные аппараты, которые когда-либо понадобятся в этой стране".

В. В. Дин, президент телефонной компании Dean, обращаясь к Ли ДеФоресту, пионеру американского радио, 1907 г.

"Хотя теоретически и технически телевидение может быть осуществимо, коммерчески и финансово я рассматриваю его как нечто невозможное, разработкой, на которую мы должны будем потратить некоторое время, пребывая в мечтах".

ЛиДеФорест, цитируемый New York Times*, 1926 г.

"Никому из людей нет смысла держать в своем доме компьютер".

Кэн Олсен, президент Digital Equipment на съезде по будущему мирового общества, 1977 г.

"Человек никогда не достигнет Луны... невзирая на какие-либо будущие научные продвижения".
ЛиДеФорест, изобретатель аудиотрубы, New York Times, 25 февраля 1957 г.

"Я устал от этой штуки, называемой наукой... Мы за несколько последних лет потратили миллионы на это дело, и настало время, когда это нужно прекратить".

Симон Камерон, сенатор Соединенных Штатов от Пенсильвании, требуя прекращения финансирования для Смитсоновского института", 1861 г.

"Мы подошли в Atari и сказали: "Эй, у нас есть эти потрясающие штуки, даже изготовленные с использованием некоторых ваших запчастей, что вы думаете по поводу нашего финансирования? Или же мы отдадим это вам — мы просто хотим делать это. Платите нам зарплату, и мы будем работать на вас". Нам ответили «Нет». Тогда мы отправились в Hewlett-Packard, и они ответили: "Эй, вы нам не нужны, вы и колледж еще не окончили".

Стив Джобе, основатель Apple Computer Inc. о попытках пробудить интерес Atari и Hewlett-Packard* к персональному компьютеру его и Стива Возняка.

"Все, что могло быть изобретено, уже изобрели".

Чарльз Х. Дуэлл, комиссионер, Патентная палата Соединенных Штатов*", 1899 г.

"640 К должно быть вполне достаточно для любого".

Билл Гейтс, 1981 г.

"Я полагаю, что существует мировой рынок примерно на пять компьютеров".

Замечание, приписываемое Томасу Уотсону председателю правления IBM, 1943 г.

"Я путешествовал по стране вдоль и поперек и говорил с лучшими людьми в сфере управления бизнесом. Я могу авторитетно заверить вас, что обработка данных — всего лишь причуда, которая не продлится дольше года".

Редактор, ответственный за книги по бизнесу в Prentice-Hair**, в ответе Карлу Карстрому (младшему редактору, рекомендовавшему рукопись об обработке данных), 1957 г.

ТРАНСПОРТ

"Обычная "безлошадная коляска" в настоящее время является роскошью для богатых; и хотя ее цена, по всей вероятности, упадет в будущем, она никогда, безусловно, не войдет в такое же широкое использование, как велосипед".

"Литературный дайджест", 14 октября 1899 г.

"То, что автомобиль практически достиг предела своего развития, подтверждается фактом, что за последний год не было представлено никаких радикальных по своей природе улучшений".

Scientific American*, 2 января 1909 г.

"Летающие машины тяжелее воздуха не могут существовать".

Лорд Кельвин, британский математик, физик и президент Британского королевского общества", 1895 г.

"Аэропланы — интересные игрушки, но не имеют ценности для военных целей".

Маршал Фердинанд Фош, профессор стратегии и военный главнокомандующий, 1911 г.

"Профессор Годдар не понимает связи между действием и реакцией, а также необходимостью наличия чего-либо лучше вакуума, с чем можно вступать в реакцию. Похоже, он испытывает нехватку базовых знаний, ежедневно приобретаемых в высших учебных заведениях".

Передовица New York Times о революционной работе Роберта Годдара в сфере ракетостроения

ПОЛИТИЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

"Французский народ не способен на цареубийство".

Король Луи XVI, около 1789 г. (был обвинен в измене и обезглавлен в 1793 г.)

"Ваша конституция — одно плавание, и не имеет якоря... Либо некий Цезарь или Наполеон возьмет бразды

правления в сильные руки, либо ваша республика будет... повержена в прах варварами двадцатого века, так же, как Римская империя в пятом.

Томас Бабингтон Маколей, британский политик и писатель, 1857 г.

НОВЫЙ БИЗНЕС

"С".

Оценка, которую поставил профессор Чаллис А. Холл-младший Фреду Смиту за семестровую работу по экономике 43А в 1965 году. А Смит пошел дальше, используя описанную в этой работе сетевую концепцию при создании Federal Express

"Магазин печенья — плохая идея. Кроме того, отчет рыночного исследования говорит о том, что Америка любит хрустящий продукт, а не такое мягкое Жевательное печенье, которое делаете вы".

Ответ на идею Дебби Филдс открыть магазин Mrs. Fields' Cookies*

РАЗВЛЕЧЕНИЯ

"Беспроводная музыкальная шкатулка не имеет никакой коммерческой ценности. Кто будет платить за послание, отосланное не кому-то конкретному?"

Компаньон Давида Сарноффа в ответ на его убеждения инвестировать в радио в конце 1920-х

"Кто заплатит за то, чтобы посмотреть на изображение прекрасной принцессы, если можно посмотреть на груди Джоан Кроуфорд за ту же цену на билеты?"

Луис Б. Майер по поводу Белоснежки

"Кино — немногим более, чем причуда. Это консервированная драма. То, что на самом деле хочет видеть публика, — это плоть и кровь на сцене".

Чарли Чаплин, 1916 г.

МЕДИЦИНА

"Теория (Луи Пастера) о бактериях — это смехотворная выдумка.

Пьер Пашет, профессор психологии в Тулузе', 1872 г.

"Живот, грудь и мозг навсегда будут закрыты от вмешательства мудрого и гуманного хирурга".

Сэр Джон Эрик Эриксен, назначенный чрезвычайным хирургом при королеве Виктории, 1837 г.

ЛЮДИ

"Мы не верим в постоянство его репутации".

Saturday Review о Чарльзе Диккенсе, Лондон, 8 мая 1858 г.

"Прошу прощения, мистер Киплинг, но вы просто не знаете, как используется английский язык".

Редактор San Francisco Examine*, информируя Редьярда Киплинга (у которого была одна напечатанная статья) о том,

что ему не стоит подавать на публикацию вторую статью, 1889 г.

"Я просто рад, что с треском провалится Кларк Гейбл, а не Гарри Купер".

Гарри Купер о своем решении не играть главную роль в "Унесенных ветром"

"Гоген — это маляр с чертами умопомешательства".

Кенйон Кох, американский художник и критик-искусствовед, Harper's Weekly, 15 марта, 1913 г.

"Он не смог бы сделать внутреннюю подачу, чтобы спасти свою шею. Если бы он был белым, я сомневаюсь, стали бы они даже рассматривать его как материал для высшей лиги".

Боб Феллер, подающий "Кливлендских Индейцев" по поводу объявления о том, что «Додзкерс» подписали контракт с Джеки Робинсоном, 1945 г.

"Слишком далеко добираться. Да и как вообще можно строить бизнес на поисковой машине?"

Гай Кавасаки, когда его спросили, заинтересован ли он в интервью на позицию управляющего делами Yahoo! в то время, когда компания еще только начинала

НЕВЕЖДЫ В СРАВНЕНИИ С НЕВЕЖЕСТВОМ

Первоначально я назвал эту главу "Не позволяй невеждам перемолоть тебя", но затем я еще раз оценил уровень людей, перечисленных в списке (не принимая в расчет мой собственный пример), и понял, что называть кого-либо невеждой только из-за одной цитаты, вырванной из какого-то контекста, — это тупо само по себе.

Очень немногие люди являются полными дураками. Конечно, один парень сказал, что телефоны никогда не принесут пользы, а другой поставил бизнес-плану Federal Express оценку «С», но эти же люди могли быть замечательными менеджерами, вырастить прекрасных детей, вдохновить сотни студентов, и каким-нибудь образом сделать мир лучше. Но были ли они при этом невеждами? Я так не думаю*.

Поэтому данный раздел о том, как не позволить невежеству, которое может быть временным недугом, перемолоть вас. И все же прежде чем критически анализировать тупость, я хотел бы подчеркнуть необходимость противостояния перемалыванию. Нет лучшей иллюстрации этому, чем классическая детская

книжка "Морковное семечко". Приведу ее здесь полностью.

ПОЧЕМУ СУЩЕСТВУЕТ ТУПОСТЬ?

По существу, вы можете прекращать читать прямо сейчас, потому что "Морковное семечко" все объясняет: Сейте семена, пропалывайте сорняки, разбрызгивайте удобрения и верьте. Однако если вы хотите знать о тупости больше, пожалуйста, продолжайте читать.

С другой стороны, если вам пришлась по душе эта коллекция экспертологии, обязательно прочтите "Эксперты говорят" Кристофера Серфа и Виктора Наваски. Эта книга служила для меня главным источником приведенных цитат. Это библия невежества.

В "Неизбежных иллюзиях" Массимо Пиаттелли-Пальмарини предлагает то, что он называет семью смертельными грехами, которые заставляют людей думать, будто они знают что-то, чего на самом деле они не знают. Эти грехи объясняют, почему тупость существует, а ведь если вы знаете, почему она существует, это поможет вам побороть ее.

- **Сверхуверенность.** Чем более сведущ человек в какой-либо сфере, тем более он самонадеян и восприимчив к ошибкам. Вот почему люди из MIS* могут ошибаться в компьютерных вопросах.

Упражнение

Правда или неправда? Картошка родом из Перу.

- **Волшебное мышление.** Когда люди убеждены в существовании положительной корреляции, они найдут дополнительные подтверждения и уверят вас, что дополнительные подтверждения существуют. По своей натуре люди скорее подтверждатели и проверятели, чем развенчатели и противостоятели.

- **Предсказание факта.** Предсказывание того, что уже случилось. Люди часто верят, что могли бы предсказать то, что случилось, если они поняли, что случилось. Например, если вы слышите, что продукт провалился, вы будто «знали», что так и будет. Хотелось бы слышать предсказания на старте, а не по факту свершения.

- **Заякорение.** Люди остаются привязанными к своим изначальным мнениям, и их нужно сдвигать с этих начальных точек. Таким образом, заякорение ограничивает практический диапазон мнений. Посмотрите на большинство эпиграфов, процитированных в начале данной главы — эти люди страдали от неспособности взглянуть за границы своих якорей.

- **Легкость представления.** Чем проще людям представить, как что-либо происходит, тем чаще, по их мнению, это происходит. Так, легко представить себе убийство по телевизионным шоу и новостным

сообщениям, поэтому люди, по всей видимости, полагают, будто убийства происходят чаще, чем самоубийства. Но на самом деле самоубийства отбирают больше жизней.

- **Слепота в отношении вероятности.**

Большинство людей имеют мало представления о вероятности. Пример Пиаттелли-Пальмарини говорит о том, что люди полагают, будто возрастание вероятности выиграть приз с 32 до 37 % не так желательно, как возрастание вероятности с 94 до 99 %. Но при этом 5 % — это 5 %. Слепота объясняет то, почему государственные лотереи настолько прибыльное дело.

- **Рассмотрение по удобным сценариям.**

Математически наступление двух событий всегда менее вероятно, чем наступление события самого по себе. Однако люди часто выстраивают в воображении невероятную последовательность событий, финальный результат которых кажется им более, а не менее достоверным. Например, Соединенные Штаты вторгаются в Мексику, Мексика отвечает ядерным оружием, полученным из Китая, Соединенные Штаты атакуют Китай, Китай наносит ответный удар, и миру приходит конец.

Давайте перенесем некоторые из этих грехов на воображаемого горячего, молодого предпринимателя, который одержим идеей создания революционного персонального компьютера, который положит конец гегемонии Windows.

Эксперт говорит предпринимателю, что его ожидает провал. Этот эксперт, в прошлом менеджер продукта в компьютерной компании, в настоящее время является аналитиком в International Data Corporation. В бизнес-публикациях часто приводят его цитаты. Он говорит предпринимателю, что у того нет ни малейшего шанса на выживание (сверхуверенность).

Он поддерживает свое заявление и «доказывает» свою экспертную оценку, говоря: "Я знал, что у Apple будут проблемы из-за того, что они не поддерживали ставшую стандартом в индустрии операционную систему Windows" (предсказывание того, что уже случилось).

Спустя короткое время предприниматель достигает успеха. Некоторым нишам рынка вполне по душе новый компьютер предпринимателя, но эксперт по-прежнему верит, что этот компьютер никогда не установит "базовый стандарт", руководствуясь своим первоначальным предсказанием провала (заякорение).

Широкая пресса разделяет это мрачное видение шансов продукта. Они с легкостью представляют себе провал маленькой начинающей компьютерной компании в сражении против гигантских компаний, продающих машины с Microsoft Windows (легкость представления).

В итоге в ходе крайне печальной встречи эксперт называет предпринимателю причины, по которым его компания, вероятнее всего, погибнет:

- Новая администрация в Вашингтоне, округ Колумбия, собирается принять политику невмешательства в бизнес-регулирование.

- Министерство юстиции из-за этого позволит Microsoft конкурировать любым удобным для нее путем.

- Microsoft завладеет множеством пресс-источников, включая газеты и телевизионные каналы. Поэтому она сможет установить и вечно контролировать все стандарты поиска и получения информации в Интернете.

- Обладая около 100 % доли рынка и неограниченными ресурсами, Microsoft наймет всех талантливых выпускников колледжей по всему миру.

- Спустя десятилетие Microsoft будет контролировать мир (рассмотрение по удобным сценариям).

СРАЖЕНИЕ С "НО"

Жизнь революционера состоит в сражении с «но»: "У вас интересный продукт, но..." Я вижу, где здесь возможно улучшение, но..." "Я хотел бы помочь вам, но...". Вот способы обедить но-направленное мышление:

- Сконцентрируйтесь на покупателях, не на шмэкспертах.

Если вы делаете то, что правильно с точки зрения ваших покупателей, постепенно экспертам, прессе, аналитикам и скептикам придется смириться. Если вы делаете то, что правильно с точки зрения экспертов, вы, может быть, делаете, а может быть, и не делаете то, что правильно с точки зрения покупателей. Но доставлять удовольствие экспертам — слишком рискованно. Если вы не делаете то, что правильно с точки зрения покупателей, наиболее вероятно, что вас ожидает провал.

- Игнорируйте титулы и ловушки.

Ищите подлинные подтверждения экспертных оценок, а не внешние признаки, которые в высокой степени коррелированы со знаниями. Только тот факт, что кто-либо имеет впечатляющий титул ("профессор"), надевает дорогую одежду и водит прекрасную машину, не означает, что к его мнению необходимо прислушиваться. И при этом только тот факт, что кто-либо не имеет титула, носит джинсы и водит битую машину, не значит, что к его мнению прислушиваться не нужно.

- Власть вопроса. Задайте вопрос: "Действительно ли этот человек эксперт?".

Затем спросите: "Насколько правдивым может быть эксперт?". Первый вопрос концентрирует ваше внимание на том, что действительно значимо — что люди знают — а не на вышеупомянутых ловушках. Второй вопрос концентрирует ваше внимание на настоящем и полном значении того, что говорит вам слово "эксперт".

- Слушайте и перетряхивайте.

Выпытывайте, а затем отвечайте на специфические возражения скептиков, но не спешите верить, что эти возражения означают, будто вашей революции суждено провалиться. Задумайтесь над этими возражениями или решите, что они к вам не относятся, и продолжайте перетряхивать — революция это процесс, а не событие! Человек никогда не полетит? Почему?.. Двигатели не могут генерировать достаточную мощность. Крылья не могут выдержать достаточный вес. Управление не может

держат машину в стабильном положении. Значит подправьте двигатели, подправьте крылья, подправьте управление — и летите, но не уступайте тупости, будто "человек никогда не полетит".

- Никогда не считайте битву проигранной.

Битва не проиграна, если вы живете, чтобы сразиться на другой день. Битва может продолжаться в другой компании или с другим продуктом или услугой. По-настоящему битва проиграна, только когда вы сдаетесь. Также на этот счет: никогда не считайте битву выигранной. В момент, когда вы сочтете битву выигранной, появятся два парня в гараже, парень и девушка в гараже, или две девушки в гараже, задумывающие новую революцию, которая сделает с вами то же, что вы сделали с устоявшимся положением вещей.

БИТВА НИКОГДА НЕ ПРОИГРАНА — Я ВСЕ ЖЕ ПОПАЛ В БИЗНЕС ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

- Повысьте уровень правды.

В своей книге "Женская реальность — развивающаяся женская система в обществе белых мужчин" Энн Уилсон Шаэф объясняет концепцию

"уровней правды". Она подразумевает, что люди достигли в континууме разных уровней понимания, и на каком бы уровне они не находились — это их правда. Проблема состоит в том, что каждый успешный уровень обычно вступает в противоречие с предыдущим уровнем. Если вы посмотрите на скептиков в этом контексте, то поймете, что ваша цель состоит в том, чтобы довести их до уровня, на котором они поймут силу жизнеспособности вашей революции.

- Оценивайте свои результаты и намерения других людей.

Это удержит вас от резких суждений в отношении других людей из-за того, что они "не понимают чего-либо". Большинство людей оценивают собственные намерения и результаты других людей — это обычно означает, что они допускают свои провалы (потому что у них были хорошие намерения), но не провалы остальных (потому что результаты были никудышними).

рисунок. — ответ HR-специалиста на тестовое соискание вакансии.

MICROSOFT CORPORATION

10700 NORTHUPWAY BELLEVUE. WASHINGTON 98004
206 828 B080 TLX: 328945

30 ноября 1992 Мистеру Гаю Кавасаки, 4543,
проспект Уиллиса, № 203 Шерман Оакс, Калифорния
91403

Уважаемый мистер Кавасаки.

Мы ценим Ваш интерес к Microsoft и с радостью
восприняли возможность ознакомиться с вашим резюме.

Ваш опыт оценивался в контексте нашей текущей и
планируемой потребности в персонале, однако мы не
смогли определить должность, которая могла бы
эффективно задействовать ваши способности. Мы
оставим ваше резюме для дальнейшего рассмотрения на
срок до шести месяцев, и если будет открыта
соответствующая вакансия, мы свяжемся с вами с учетом
ваших интересов.

Еще раз благодарим за интерес к Microsoft и желаем
вам наилучших успехов в будущем карьерном поиске.

Искренне ваш

Крис Грине

специалист по подбору персонала,

CG: kjb

УРОКИ РЕВОЛЮЦИИ

Не беспокойтесь о людях, ворующих ваши идеи. Если ваши идеи хоть сколько-нибудь хороши, вам придется проталкивать их через людские глотки.

Ховард Айкен

Моя интерпретация скептицизма, тупости и предсказаний провала состоит в том, что они сигнализируют, что вы находитесь на пути к чему-то. Это не означает, что когда люди предсказывают вашей революции провал, ее непременно ожидает успех.

Однако существует уверенность в одном: Независимо от того, что люди говорят, если вы совсем не будете пытаться, вы никогда и не узнаете.

Поэтому не позволяйте ничему перемолоть вас: Создавайте как боги, руководите как короли и работайте как рабы. Если у вас есть революционный потенциал, тогда у вас есть моральная побуждающая сделать мир лучше.

Вы обнаружите, что победа над тупостью приносит больше удовлетворения, чем накапливание ловушек, а улучшение мира — больше удовольствия, чем победа над тупостью. И тогда вы поймете самый важный урок из всех:

Самая чудесная штука, которую жизнь может одарить вас, — это быть революционером.

Что почитать революционерам

The Experts Speak — The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation, Christopher Cerf and Victor Navasky, Pantheon Books, 1984, ISBN: 0394713346.

Inevitable Illusions — How Mistakes of Reason Rule Our Minds, Massimo Piattelli-Palmarini, John Wiley and Sons, 1996, ISBN: 047115962X.

Список использованных работ

*Идеи, которые я использую, —
не мои. Я одолжил их у
Сократа. И у Честерфилда. Я
украл их у Иисуса и
использовал в книге. Если вам
не нравятся их правила, то
тогда чьи вы будете
использовать?*

Дейл Карнеги

Aaker, David A. "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" Harvard Business Review 75, no. 5 (1997): 135–143. Aaker, David A. Managing Brand Equity — Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991.

Adler Jr., Bill, and Julie Houghton. America's Stupidest Business Decisions: 101 Blunders, Flops, and Screwups. New York: William Morrow, 1997.

Alderson, Wroe. Marketing Behavior and Executive Action. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1957. Allen, Oliver E. «Kettering». Invention and Technology 12 (Fall 1996): 52–63.

Allen, Thomas John. Managing the Flow of Technology. Cambridge: MIT Press, 1993. Alley, James. "The Theory That Made Microsoft". Fortune (April 29, 1996): 65–66.

Anterasian, Cathy, John L. Graham, and R. Bruce Money. "Are U.S. Managers Superstitious about Market Share?" Sloan Management Review (Summer 1996): 67–77.

Bailey, Keith and Karen Leland. Customer Service for Dummies. Foster City: IDG Books Worldwide, Inc., 1995.
Barker, Joel Arthur. Future Edge Paradigms: The Business of Discovering the Future. New York: HarperBusiness, 1993.

Benjack, David J. and J. Michael MacKeen. "MTV Networks: MTV". New Product Success Stories: Lessons from Leading Innovators. New York: Wiley, 1995.

Benyus, Janine M. Biomimicry: Innovation Inspired by Nature. New York: William Morrow, 1997. Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. Co-opetition. New York: Doubleday, 1996. Brockman, John, and Katinka Matson, ed. How Things Are: A Science Tool-Kit for the Mind. New York: William Morrow, 1995.

Canfield, Jacketal. Chicken Soup for the Soul at Work: 101 Stories of Courage, Compassion, and Creativity in the Workplace. Deerfield Beach, Florida: Health Communications, 1996.

Cerf, Christopher and Victor Navasky, The Expert's Speak. New York: Pantheon Books, 1984.

Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. New York: William Morrow, 1984.

Clancy, Tom. Into the Storm: A Study in Command. New York: G. P. Putnam's Sons, 1997.

CNET Staff, "Gates: Why is Windows so cheap?" October 3, 1997.

Web site. D' Aveni, Richard A. Hyper competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments. New York: Free Press, 1995.

Davidow, William H. Marketing High Technology. New York: Collier Macmillan, 1986.

Donnelly, Kathleen. "Belly Down". San Jose Mercury News, 16 March 1997, West section: 7.

Dow, Roger and Susan Cook. Turned On — Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers, and Profits. New York: HarperBusiness, 1996.

Downes, Larry and Chunka Mui. Unleashing the Killer App — Digital Strategies for Market Dominance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Fishman, Mark C et al. Medicine, 2nd ed. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1985.

Flatow, Ira. They All Laughed... from Lightbulbs to Lasers: The Fascinating Stories Behind the Great Inventions That Have Changed Our Lives. New York: HarperCollins, 1992.

Freedman, David H. "The Butterfly Solution". Discover, April 1997: 53.

Friedel, Robert. "The Accidental Inventor". Discover, October 1996:58–69.

Friedman, George. The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age, New York: Crown Publishers, Inc., 1997.

Gardner, David, and Tom Gardner. You Have More Than You Think: The Motley Fool Guide to Investing What You Have. New York: Simon & Schuster, 1998.

Gelbert, Doug. So Who the Heck Was Oscar Mayer?: The Real People Behind those Brand Names. New York: Barricade Books, 1996.

Gersham, Michael. Getting It Right The Second Time: How American Ingenuity Transformed Forty-Nine Marketing

Failures Into Some Of Our Most Successful Products. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1990.

Goldsmith, Andrew. "Here's an Idea That's Not Quite Ripe". *Fast Company*, October-November 1997: 50.

Gould, Stephen Jay. "Creating the Creators". *Discover*, October 1996: 43–54.

Gubernick, Lisa. "Granny Care and Kiddie Care", *Forbes*, 30 December 1996: 74–75.

Hagel HI, John and Arthur G. Armstrong. *Net.Gain — Expanding Markets Through Virtual Communications*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Hamel, Gary. "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review* 74, no. 4 (1996): 69–82.

Hendon, Donald W. *Classic Failures in Product Marketing: Marketing Principles Violations and How to Avoid Them*. New York: Quorum Books, 1992.

Henkoff, Ronald. "New Management Secrets from Japan — Really". *Fortune*, 27 November 1995.

Hiebler, Robert, Thomas Kelly, and Charles Kettelman. *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*. New York: Simon & Schuster, 1998.

Huey, John. "Nothing is Impossible". *Fortune*, 23 September 1991.

Johansson, Johny K. and Ikujiro Nonaka. *Relentless*. New York: HarperCollins Publishers, 1996.

Johnson, Clarence L. *Kelly: More Than My Share of It All*. Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, 1985.

Jones Jr., Malcolm. "Air Conditioning". *Newsweek Extra* 2000, Winter 1997-98: 42–43.

Kim, W. Chan and Renee Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth". *Harvard Business Review* 75, no. 1 (1997): 103–112.

Krass, Peter. *The Book of Business Wisdom: Classic Writings by the Legends of Commerce and Industry*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

Kriegel, Robert J. and David Brandt. *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change*. New York: Warner Books, 1996.

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

MacKay, Charles. *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*. New York: Crown Publishers, 1980.

McCarthy, Jim. *Dynamics of Software Development*. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1995.

Meyer, Marc H. and Alvin P. Lehnerd. *The Power of Product Platforms*. New York: Free Press, 1997.

Moore, Geoffrey A. *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*. New York: HarperCollins, 1995.

Nadler, David. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Nayak, P. Ranganath, and John M. Ketteringham. *Breakthroughs!* Amsterdam: Pfeiffer, 1994.

Norman, Donald A. *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books, 1988.

Ohmae, Kenichi. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper-Collins Publishers, 1990.

Panati, Charles. *Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things*. New York: Harper & Row, 1989.

Peppers, Don, and Martha Rogers, Ph.D. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday, 1993.

Peters, Tom. *Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.

Petroski, Henry. *The Evolution of Useful Things*. New York: Vintage Books, 1992.

Piattelli-Palmarini, Massimo. *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

Rapp, Stan and Thomas J. Collins. *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Rapp, Stan, and Thomas J. Collins. *The New Maximarketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Rich, Ben R., and Leo Janos. *Skunk Works*. Boston: Little, Brown, 1994.

RoAne, Susan. *The Secrets of Savvy Networking*. New York: Warner Books, 1993.

Robert, Michel. *Strategy Pure and Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition*. New York: McGraw-Hill, 1993.

Rogers, Alison. "Iacocca's Minivan". *Fortune*, 30 May 1994.

Russo, J. Edward. *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-making and How to Overcome Them*. New York: Fireside, 1989.

Sapolsky, Robert. "On the Role of Upholstery in Cardiovascular Physiology". *Discover*, November 1997: 58–66.

Shapiro, Eileen C *Fad Surfing in the Boardroom — Reclaiming the Courage to Manage in the Age of Instant Answers*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

Simon, Hermann. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Smith, Katherine Snow. "Organ breathes new life into Fletcher Music sales". *Tampa Bay Business Journal* 14, no. 23 (1994): 3.

Tedlow, Richard S. *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*. New York: Basic Books, 1990.

The Quotation Company. *The Manager's Book of Quotations*. New York: American Management Association, 1989.

Thomas, Bob. *Walt Disney: An American Original*. New York: Hyperion, 1994.

Trimble, Vance. *Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator*. New York: Crown Publishers, Inc., 1993.

Tuchman, Barbara W. *The March of Folly: From Troy to Vietnam*. New York: Ballantine Books, 1984.

Utterback, James M. *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994.

Whiteley Richard, and Diane Hessian. *Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

Wujec, Tom. *Five Star Mind*. New York: Doubleday, 1995.

Yurko, Chris, "Wrecked Car? Call a Van". *Daily Hampshire Gazette*, 6 November 1996, 15.

Примечания

*А теперь пусть слабый скажет:
"Я силен!"*

Несколько слов от bobrdim переводчику: Гореть тебе в аду, переводчик! Мне даже не страшно произносить это заклинание, потому что я уверен, что перевод компьютерный. Человек так переводить устыдился бы. 9 глава — 100 % машина. Прими успокоительное, читатель, подойдя к главе 9.

Глава 1. Cogita Differententer (Думай иначе)

1. Моя признательность Холли Камерота за латинский перевод "Думай иначе".

2. Моя признательность Адаму Дж. Безарку за этот пример.

3. Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action* (Homewood, 111.: Richard D. Irwin, 1957), 388–389.

4. Ronald Henkoff, "New Management Secrets from Japan — Really", *Fortune*, 27 November 1995, 135.

5. Massimo Piattelli-Palmarini, *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds* (New York: John Wiley & Sons, 1994), 57.

6. Alderson, *Marketing Behavior*, 390.

7. Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review* 74, no. 4 (1996): 72.

8. Rene Descartes, Discourse on Method, Optics, Geometry, and Meteorology (Indianapolis: Bobbs-

Merrill, 1965), quoted in Marketing Behavior by Wroe Alderson, 387.

9. Wilbur Wright, presentation to Western Society of Engineers, Dayton, Ohio, September 18, 1901.

10. Моя признательность Дэну Смиту за этот пример.

11. David H. Freedman, "The Butterfly Solution", Discover, April 1997, 53.

12. Моя благодарность Тони Джейкобсу за эту концепцию.

13. Tom Wujec, Five Star Mind (New York: Doubleday, 1995), 71.

14. Chris Yurko, "Wrecked Car? Call a Van", Daily Hampshire Gazette, 6 November 1996, 15.

15. My thanks to Ken Tidwell, Leon Mayeri, and Peter Jensen for each independently suggesting this example.

16. Моя признательность Тимоти Ноксу за этот пример.

17. Моя признательность Рич Гай за этот пример.

18. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth",

Harvard Business Review 75, no. 1 (1997): 107.

19. Stan Rapp and Thomas Collins, Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring

(New York: McGraw-Hill, 1994), 38.

20. Joel Arthur Barker, *Future Edge Paradigms: The Business of Discovering the Future* (New York: HarperBusiness, 1993), 61.

21. Моя благодарность Питеру Менгу за помощь с термином "entre-manure".

22. Robert Friedel, "The Accidental Inventor", *Discover*, October 1996.

23. Stephen Jay Gould, "Creating the Creators", *Discover*, October 1996, 44–45.

Глава 2. Не беспокойся, будь дерьмовым

1. Моя благодарность Биллу Котону за этот пример.

2. Моя признательность Кену Тидвеллу за этот пример.

3. Jim McCarthy, *Dynamics of Software Development* (Redmond, Wash.: Microsoft Press, 1995), 55.

4. Как определено Бредом Хатчингсом.

5. Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms — Building Value and Cost Leadership* (New York: Free Press, 1997), 130.

6. Barbara Martinez, "Inside Job", *Wall Street Journal*, 21 May 1998, R23.

7. Thomas J. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge: MIT Press, 1993), 236–240.

8. Henry Petroski, *The Evolution of Useful Things* (New York: Vintage Books, 1992), 22.

9. John Huey, "Nothing Is Impossible", *Fortune*, 23 September 1991, 134.
10. Alison Rogers, "Iacocca's Minivan", *Fortune*, 30 May 1994, 56.
11. Там же, 56.
12. Bob Thomas, *Walt Disney: An American Original* (New York: Hyperion, 1994), 11.
13. Charles Panati, *Panati's Extraordinary Origins of Everyday Things* (New York: Harper and Row, 1989), 103.
14. Paul C Judge and Stephen Baker, "Were Jim Manzi's Big Ideas Too Big?". *BusinessWeek*, 26 May 1997.
15. Richard S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (New York: Basic Books, 1990), 262–263.
16. Daniel A. Wren and Ronald G. Greenwood, *Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business* (New York: Oxford University Press, 1998), 59.
17. Justin Martin, "Ignore Your Customer: At Least That's What Some Smart Companies Like..." *Fortune*, 1 May 1995, 121.
18. Eileen C Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1996), 129.
19. Там же, 129.

20. Oliver E. Allen, «Kettering», *Invention and Technology* 12 (Fall 1996), 55.

21. Robert J. Kriegel and David Brandt, *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change* (New York: Warner Books, 1996), 38.

22. Christopher Cerf and Victor Navasky, *The Experts Speak — The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation* (New York: Pantheon Books, 1984), 171.

23. Моя благодарность доктору Томасу МакМину за этот пример.

24. Mark C. Fishman et al., *Medicine*, 2nd ed. (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1985), 9.

25. Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Management Lessons in the New Logic of the Global Marketplace* (New York: Harper Perennial, 1991), 33.

26. Моя признательность Гленну Грефтону за этот пример.

27. Ira Magaziner and Mark Patinkin, from a reprint of *The Silent War: Inside the Global Business Battles Shaping America's Future* (New York: Random House, 1989) 23–24 of reprint.

28. Моя признательность Чарльзу Шрею за этот пример.

29. Моя благодарность Бреду Хатчигсу за этот пример.

Глава 3. Перетряхивай, крошка, перетряхивай

1. Моя признательность Гарри В. Хеннингу за эту великолепную цитату.

2. Моя благодарность Холи Андерсон Камерота за эту замечательную цитату.

3. Моя признательность Питеру Дженсену за эту концепцию.

4. Моя признательность Адаму Дж. Безарку за этот лакомый кусочек.

5. David J. Benjack and J. Michael MacKeen, "MTV Networks: MTV", in New Product Success

Stories: Lessons from Leading Innovators (New York: Wiley, 1995), 288.

6. Из сайта компании Porsche www.porsche.com/Creating.html.

7. Clarence L. Johnson, Kelly: More Than My Share of It All (Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 1985), 28.

8. Моя признательность Роджеру М. Пуру за этот пример.

9. Моя признательность Брету А.Фосету за этот пример.

10. Hermann Simon, Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies

(Boston: Harvard Business School Press, 1996), 115.

11. Моя признательность Патрику Берри за этот пример.

12. Gould, "Creating the Creators", 52.

13. Моя признательность Фреду Веберу за этот пример.

14. Michael Gersham, *Getting It Right the Second Time: How American Ingenuity Transformed*

Forty-Nine Marketing Failures into Some of Our Most Successful Products (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1990), 238.

15. Jagdish N. Sheth, *Winning Back Your Market: The Inside Stories of the Companies That Did It*

(New York: John Wiley & Sons, 1985), 129.

16. Jack Canfield et al., *Chicken Soup for the Soul at Work: 101 Stories of Courage, Compassion, and*

Creativity in the Workplace (Deerfield Beach, Fla.: Health Communications, 1996), 134.

Раздел 4. Разрушай барьеры

1. www.chasmgroup.com:80/library.html.

2. William Tivenan, *Encyclopedia of Consumer Brands: «WD-40»*, p. 574.

3. Richard Whiteley and Diane Hessian, *Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for*

Building Competitive Advantage (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1996), 19.

4. Katherine Snow Smith, "Organ Breathes New Life Into Fletcher Music Sales", *Tampa Bay Business*

Journal 14, no. 23 (1994): 3.

5. CNET STAFF, "Gates: Why Is Windows So Cheap?". October 3, 1997, 6:55 p.m. PT.

6. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", Harvard Business Review 75, no. 1 (1997), 92.

7. James M. Utterback, Mastering the Dynamics of Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 61.

8. Там же, 66.

9. Моя благодарность Дэйву Тоулу за этот пример.

10. Джеффри Мур, презентация по управлению переменами в Центре искусств Wexner, Университет Огайо, ноябрь 1996.

Глава 5. Создавай проповедников, а не продажи

1. Моя признательность Чарльзу Шрею за этот пример.

2. Моя признательность Джону Брауну за эту концепцию.

3. Panati, Panati's, 163–164.

4. Там же, 102.

5. Там же, 206–207.

6. Gersham, Getting It Right, 238.

7. John 20:29.

Глава 6. Избегай смертельных магнитов

1. Моя благодарность Джиму Джонсу за помощь в создании этого раздела.

2. Andrew Goldsmith, "Here's an Idea That's Not Quite Ripe", *Fast Company*, October-November 1997, 50.

3. David A. Aaker, *Managing Brand Equity — Capitalizing on the Value of a Brand Name* (New York: Free Press, 1991), 225.

4. Моя признательность Гарри В. Хеннингу за этот пример.

5. Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), 60-61.

6. Там же, 61–62.

7. Термин "охотничья лицензия" был установлен Элом Райсом.

8. Aaker, *Managing Brand Equity*, 225.

9. Bill Adler Jr. and Julie Houghton, *America's Stupidest Business Decisions* (New York: William Morrow, 1997), 54–55.

10. Там же, 61–62.

11. Donald W. Hendon, *Classic Failures in Product Marketing: Marketing Principles Violations and How to Avoid Them* (New York: Quorum Books, 1992), 111.

12. Моя благодарность Патрику М. Геррити за этот пример.

13. Cathy Anterasian, John L. Graham, and R. Bruce Money, "Are U.S. Managers Superstitious

About Market Share", Sloan Management Review (Summer 1996), 68.

14. James Alley, "The Theory That Made Microsoft", Fortune, April 29, 1996, 66.

15. Barbara W. Tuchman, The March of Folly: From Troy to Vietnam (New York: Ballantine Books, 1984), 5.

16. Там же, 7.

Глава 7. Ешь как птичка, наваливай как слон

1. Robert Sapolsky, "On the Role of Upholstery in Cardiovascular Physiology", Discover, November 1997, 58–59, 62, 66.

2. Johny K. Johansson and Ikujiro Nonaka, Relentless: The Japanese Way of Marketing (New York: HarperCollins, 1996), 5.

3. Там же, 41.

4. Johnson, More, 107–108.

5. Моя признательность Биллу Миду за этот пример.

6. Моя благодарность Бреду Хатчигсу за этот пример.

7. Deschamps and Nayak, "Product Juggernauts", 80.

8. Don Peppers and Martha Rogers, The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time (New York: Doubleday, 1993), 100.

9. Cerf and Navasky, The Experts Speak, 231.

10. Моя признательность доктору Дэйлу С. Роджерсу за этот пример.

11. Ben R. Rich and Leo Janos, *Skunk Works — A Personal Memoir of My Years at Lockheed*, (Boston: Little, Brown, 1994), 138.

12. Inspired by George Friedman et al, *The Intelligence Edge: How to Profit in the Information Age* (New York: Crown Publishers, 1997), 148–149.

13. Allen, *Managing the Flow*, 43.

14. Там же, 126–127.

15. Там же, 145–148.

16. Моя благодарность Робу Бэйру за этот пример.

17. Моя благодарность Леону Лангану за этот пример.

18. Larry Downes and Chunka Mui, *Unleashing the Killer App — Digital Strategies for Market Dominance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 205.

Глава 8. Думай в цифровом формате, действуй в аналоговом

1. Alessandra Bianchi, "Hands On CEO's Notebook", Inc. March 1998, 98.

2. Моя благодарность Россу Ламберту за то, что поведал мне историю о своем учительском опыте на Аляске.

3. Robert Hiebler, Thomas Kelly, and Charles Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon & Schuster, 1998), 72.

4. Там же, 186.

5. Еще один лакомый кусочек от Адама Дж. Безарка.

6. Моя благодарность Николасу Бернштайну за эту великолепную историю.

7. Онлайн-интервью с Джоном Хагелем III и Артуром Дж. Армстронгом на www.hbsp.harvard.edu/frames/groups/press/index.html.

Глава 9. Не проси людей сделать что-либо, чего не стал бы делать ты

1. Моя благодарность Кристине Трипунитара за то, что рассказала мне эту впечатляющую историю.

2. Tom Peters, *Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness* (New York: Alfred A. Knopf, 1997), 127.

3. Моя благодарность Дэйву Боссхарду за этот пример.

4. Моя благодарность Шону О'Шонесси за этот пример.

5. Brandenburger and Nalebuff, *Co-opetition*, 61.

6. Lisa Gubernick, "Granny Care and Kiddie Care", *Forbes*, 30 December 1996, 74–75. www.forbes.com/forbes/l23096/5815074a.htm.

7. Kathleen Donnelly, "Belly Down", San Jose Mercury News, 16 March 1997, West section, p. 7. Моя благодарность Аарри Розенштейну за этот пример.

8. Моя признательность Майку Доэллу за этот пример.

9. Моя признательность Полу Виллемсу за этот пример.

10. Malcolm Jones Jr., "Air Conditioning", Newsweek Extra, Winter 1997-98, 42–43.

Глава 10. Не позволяйте тупости перемолоть себя
(Ne te terant molarii)

1. Vance Trimble, Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator (New York: Crown Publishers, 1993), 80.

2. Cialdini, Influence, 222.

3. Там же, 230–232.

Индекс

*Составитель словесного
указателя должен быть уверен,
что каждое относящееся к делу
положение в книге записано в
указатель таким образом, чтобы
читатель мог без труда найти
необходимую информацию.*

*Чикагское пособие по
оформлению*

A

ACIUS 75

Aldus Corporation 93

Altee Burpee and Company 94

Amazon.com 25, 26,109,122,132

Amil International Health Corporation 33

Amoco 108

Answers.com 124,125

Apple 68, 69, 70, 89, 93,102,110,115,127,128,133,167

Apple Computer, Inc. 4,17, 37, 42, 93,157

Arm&Hammer 70, 71

Ask Jeeves 124

AT&T 49, 58,145

Bang and Olufsen Beo Sound 9000 39

Bic 106

BMW 81

Bose 81

Breitling Aerospace 38, 39, 40

Brita Products 67

Cadillac 106

Cannondale Corporation 66

Cavalier 106

Charlie Case Tire 32

Chevrolet 106

Chrysler 48, 53, 69

Cimarron 106

CNET 85,174,179

Corning 54

Cyprus Mines Corporation 107,108

Edison Electric Light Company Electric Library 123

FedEx 51, 85

Findout 124,125

First Choice 39

Fletcher 83, 176, 179

Ford Motor 48

Fox Broadcasting 51

General Electric 34

General Motors 48, 51, 69,106, 118

Gillette 65, 66

GratefulDead 32

IBM 52, 93,103,110,127,156

ISoftware Inc. 128

Industry.net 49

Inquisit 124

Internet Explorer 129

Lagi Shareware 50 imberlyClark 95 leenex 95 ^odak
Baby Brownie 51

Lexus 81

LXfe Sciences 64, 65

Little Nell 132

Lockheed 55, 121, 181

Lotus 49, 70, 93

Lotus Development 49

Lucent Technologies 145

Macintosh 17, 30, 37, 38, 42, 43, 47, 50, 55, 57, 69,
70, 89, 91, 92, 93,104,110,127,128,133,134,137

Marvel 130

Maternal Concepts 149

McDonald's 13,109

MCI 54

Mercedes 81, 84

MicroPro 93

M i c r o s o f t 5 8 , 6 0 ,
85,98,108,110,126,129,167,168,170,173, 175,178,181

Midwest Express 33

Monza 41

Motley Fool 138,174

MovingSound 120

MTV 62, 63,138,173,179

Nets, Inc. 49, 50

Netscape 128,129

Netscape Communications 128

New Media Services 49

Nike 89, 92

Nissan 121

Nordstrom 31,132,146

Ohmae Kenichi 175,178

Oldsmobile 121 Oracle 106

PageMaker 93,94

Paris Miki 85, 86

Philips 120,121

Pitney Bowes Inc. 44

Playmouth Rock 32

Porsche 64, 179

Prentice Hall 112, 156

Price Club 117

Puss'N Boots 70

QWERTY 110

Regis McKenna Inc. 81

Revlon 80

Ritz Carlton 84,131,132,133,137,146

San Francisco Examiner 160

Saturday Review 160

Saturn 137

Scientific American 157

Shack 132

Silicon Graphics 81

Singles 106

Skunk Works 55, 64,118,121,175,181

Sony 61

SOS 94

Southwest Airlines 81,146

Star Games 28

Starbucks 67,109

Sulzer Intermedics Inc. 68

Tom's of Maine 71, 72 Toyota 121 Tupperware 150

United Airlines 132,135 Universal Studios 21,22 Usenet
124

VH 63

WalMart 115,117

Walt Disney 13,176,178

WBTV 33

WCNC 33

WD 77

Web 174

Western Union 155

Weyerhaeuser 39

Whirlpool 149

Whistler 36

Windows 58, 59, 60, 85, 98,101,104,110,167,174,179

Wired 41

Xerox 52,106

Yahoo! 13,124,161

Yamaha 53

AAA 86

Аллоцентрическое мышление 149

Альянс 86

Аутсорсинг 106,107

База данных 93,100,132

Барьер знаний 86

Барьер инертности 81

Барьер проникновения 84

Барьер сложности 76

Барьер эксклюзивности 84

Барьер неведения 81

Беспомощность 26,147

Биомимикрия 30

Бренд 13,14,105,106

Бюджет 24,102,103

Бюджетирование с нуля 24

Великий продукт 40, 41, 90

Вероятность 26, 44, 75, 81,136,151

Взаимодействие 30, 31, 131

Видеоконференция 31

Виртуальное сообщество 137,138

Волшебное мышление 166

"Дать надежду" 69

Демография 51

Дерьмовый продукт 37

Десант катастроф" 32

Диверсификация 108

Дизайн 29, 40, 41, 43, 48, 64, 80, 83, 92,134

Документирование 126

Доля рынка 24,108,109, 139

Думать аллоцентрически 148, 149

Загружаемые игры 28

Звукозаписывающие компании 62

Игровое программное обеспечение 27, 28, 50, 84

Идеализм 43

Идея 14,15, 21, 23, 42, 43, 48, 51, 96, 97,159

Интернет 17, 28, 82, 103, 104, 115, 123, 124, 128,
129, 130,

137,168

Интуиция 42, 95

Исследование 28, 35, 48, 51, 95,116,117,118,124

Канал распределения 93

Команда 15, 41, 44, 45, 47, 50,121,140

Конечный результат 27, 28

Конкуренция 53, 101

Консультант 52,117,133,150

Контроль 41, 49, 52, 54,103,138,147

Критика 51, 81,138

Лидерство 102

Линейная модель 61

Маркетинг 13, 14, 61, 66, 71, 72, 75, 91, 109, ПО,
117, 131, 132,139,144

Маркетинговая стратегия айкидо 22

Медицина 160

Медицинское страхование 33

Менеджмент 45, 69,103, 119, 126

Мини-вэн 48, 53

Миссия 27, 43, 44, 45, 69

Морковное семечко 161, 162

MCA Recreation 21

Мыслительный процесс 25

Наваливание 127, 128,129

Наивность 34

Невежда 161

Невежество 161

Нишевые рынки 77,104

Новые продукты 62

Образование 44, 82, 96,122,135

Обратная конкурентоспособность 105

Обслуживание 32, 44, 49,102, 109, 117, 135,136

Общение 45,102,124,135,136,137,138

Ограничение 63, 86, 97,104,107,119,123,137,138,168

Ограниченное видение 26

Отзыв 13, 61, 65, 66, 67, 80,124,138

Открытая система 58, 68, 127

Ошибка 13, 41, 68, 71, 106, 133, 136, 137, 166

Патенты 86, 123

Переезды на работу и занятия 24, 25, 31,130

Пересмотр новых продуктов 37, 62, 68, 69

Перетряхивание 17, 57, 64, 70,108, ПО, 126,169,179

Период Торнадо 87

Персональный компьютер 89

Печатная машинка ПО

Печать ПО, 130

Пианино 53

Пиратская запись 32

Планирование и усовершенствование продукта 71
Подражание 108
Пожинание плодов последствий 34,148
Посудомоечная машина 49, 101,149
Потребители 23, 27, 31, 47, 49, 51, 59, 60, 61, 62, 67,
68, 70,
71, 72, 76, 83, 84, 85, 87, 89, 115, 116, 117, 119,
120,123,132,139,140
Почтовая рассылка 124,134, 137, 150
Правда 16, 37, 41, 82,106,109,147,148,166,168,169
Прибыльность 21, 24,108,109
Привратник 126, 127
Принимающий решение 133,134
Провал 34, 37, 62, 72, 76, ПО, 167,168,169,171
Программное обеспечение 50, 92, 93, 101,105,143,
144
Продавец 96,115, 126
Продажи 14, 18, 25, 32, 40, 43, 71, 72, 75, 77, 83, 86,
89, 90,
94,109,121,127,128,130,180
Продукт 13, 14, 17, 28, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41,
42, 43,
44, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62,
63, 64, 66, 68, 69, 70, 71
Пропасть 75, 76, 87

Проповедничество 13, 89, 90, 91, 92, 96, 136

Прототип 49, 60, 66

Процесс 22, 23, 26

Рабочие часы 66, 149

Разочарование 26, 40, 144

Разработка великого продукта 54

Реклама 14,17, 26, 27, 28, 77, 82, 89, 91, 92,138

Сбор информации 116,119, 131, 132

Свержение идолов 23, 24

Силиконовая долина 42, 81

Скептик 48,51,52,53,168,169

Скоростной поезд 24, 25

Скрытый потенциал 35, 36, 104

Служба продаж 91, 104, 143, 144

Смертельный магнит 99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106,

107,108,109, ПО, 126,148

Совладение 97

Согласие 65, 68, 103, 104,12

Создание продукта 45

Сотрудник 28, 31, 45, 54, 65, 89,
91,106,115,117,119,121,

126,135,138,146,147, 149

Спецификация 63, 93

Стадия затвердения 31, 33

Страховой иск 32

Структура компании и команды 45, 69,119, 133, 135

Телекоммуникационная индустрия 30

Телемедицина 27

Терпимость великого продукта 41

Тестирование 60, 66, 77, 80, 92, 120,126

Тефлон 34, 35, 116

Технология 22, 38, 52, 65, 66,
69,131,132,137,145,155

Удача 33, 35, 36, 50, 75, 95

Уровень правды 169

Услуга 13, 35, 38, 39, 40, 42, 47, 54, 55, 60, 62, 70,
76, 77, 81,

82, 84, 85, 90, 91, 92,104,128,132,134,136,137,

139,145,169

Усовершенствование нового продукта 71

Успех 13, 21, 23, 33, 44, 49, 55, 62, 70, 75, 76, 89,
92, 93,

96, 97,101,105, ПО, 111,119,127,133,138,167, 171

Факт 23, 48, 52, 61, 83, 92, ПО, 115,122,157,166,168

Фокус-группа 51, 60, 67,120, 121

Фокусирование 29, 45, 53, 63, 134,139,150

Функция 27, 35, 38, 52,106,131

Хитин 30

Хоторнский эффект 120

Ц е л ь 4 1 , 5 2 , 7 0 , 7 1 ,
81,104,105,109,119,131,134,138,139,
149,169

Цена 21, 76, 77, 80, 85, 86,115,123,157

Ценообразование 109

Частотный усилитель 68

Часы 29, 38, 39, 40, 50,107

Черты великого продукта 38, 70,100

Чувства 41, 48, 51,140,149

Эксперт 43, 51, 52, 86, 94,167,168

Элегантность великого продукта 40, 105

Электрический свет 86, 95,155

Эмоции 41, 92

"Эсти" 83

Этап очищения 23, 33

Этап поиска слабых мест 26, 33

Японская модель 62