

Глава 1

Ставки крупные или мелкие?

Пожалуй, ни одна из услышанных во время работы над книгой историй не иллюстрирует ограниченность общепринятого процедурного планирования сверху вниз так же ярко, как события в компании Hewlett-Packard (HP). По сути дела, идея назвать книгу *«Мелкие ставки»* пришла ко мне после разговора с Недом Барнхолтом, бывшим исполнительным вице-президентом Hewlett-Packard.

Барнхолт — бывший CEO компании Agilent Technologies, а сейчас один из самых уважаемых менеджеров Кремниевой долины. На исходе шестого десятка Барнхолт остается членом совета директоров компаний eBay, KLA Tencor и Adobe. Многие CEO в Кремниевой долине считают его своим наставником. Но догадаться об этом при первой встрече с ним очень трудно. Барнхолт — настоящий джентльмен: он искренен, спокоен и сдержан. И похож на умудренного опытом старца.

До компании Agilent, занимающейся разработкой измерительного оборудования и отделившейся от Hewlett-Packard в 1999 году, Барнхолт проработал в HP более тридцати лет, на протяжении которых участвовал в создании одной из самых инновационных из когда-либо существовавших компаний. HP имеет славную историю: в период с 1939 по 1999 год ее капитализация росла в среднем на 18 процентов

ежегодно, но в середине девяностых компания столкнулась с необходимостью совершить рывок. HP росла очень быстро, объем продаж составлял порядка 30 миллиардов долларов, и Барнхолт и другие топ-менеджеры стали подумывать, как достичь показателей, выраженных уже цифрой другого уровня. Исследователи инновационных компаний определяют этот феномен как общую проблему всех менеджеров при росте подотчетного им бизнеса. Барнхолт называет это *тиранией больших чисел*, объясняя, что «при таком большом росте начинает появляться естественное стремление играть по-крупному».

Приняв решение развивать новые направления в бизнесе, менеджеры компании предприняли ряд досконально просчитанных логических шагов. Они изучили многочисленные новейшие разработки, появившиеся к тому времени на крупных, растущих рынках, которые хотя бы косвенным образом относились к сфере деятельности HP. При этом рассматривались потенциальные возможности только тех продуктов, рынок которых уже исчислялся миллиардами долларов. Барнхолт вспоминает: «В то время люди говорили так: “Мы даже не собираемся думать о новых направлениях бизнеса, если эти рынки не оцениваются в миллиарды долларов”. Цифра миллиард долларов стала для них своеобразной мантрой». Менеджеры изучали и анализировали рынки, разбивали их на сегменты и пытались усовершенствовать соответствующие продукты. Если это получалось, то под них разрабатывали и запускали маркетинговые компании и стратегии продаж. Барнхолт вспоминает: «Это был крайне дедуктивный, аналитический процесс, результаты которого демонстрировали огромное количество возможностей». Среди таких перспективных продуктов рассматривались телевизоры с плоским экраном, источники бесперебойного питания или электросчетчики для дома. «У нас были все эти идеи. Все они казались замечательными, — вспоминает Барнхолт, — но все они провалились!»

Рассказывая об этом сейчас, Барнхолт усмехается и продолжает: «Причина нашего провала и привлекательности таких идей заключалась в том, что на всех этих рынках уже кто-то присутствовал». Результаты подобных усилий можно хорошо описать фразой известного в Кремниевой долине консультанта и публициста Эрика Риеса: «Их главным достижением был полный провал». Во всех этих идеях был смысл. Технологические решения были великолепными. Все, что было запланировано, безупречно осуществлялось. Но они все равно потерпели неудачу.

Исходная позиция компании HP при разработке новых направлений оказалась неверной из-за того, что сам Барнхолт называет наличием *неосознанных факторов*, или скрытой от глаз реальностью: неучтенные возможные проблемы с клиентскими потребностями, предпочтениями и запросами, а также неблагоприятная динамика рынка. Менеджеры компании не искали новые возможности и не занимались разработкой новых продуктов, а чтобы определить для себя области, которые могли бы привести к успеху, всего лишь полагались на успех своих конкурентов. Они не подходили к решению своей задачи творчески. Барнхолт откидывается в кресле и подводит итог этой истории: «Вот какой ценой я понял, как важно делать много *мелких ставок*».

Как ни парадоксально, но именно творческий подход к проведению экспериментов был решающим в процессе превращения Hewlett-Packard в лидирующую на рынке гигантскую компанию. Как вспоминают ее ветераны, в том числе Чак Хаус, соавтор книги об истории компании *The HP Phenomenon* («Феномен HP»), на начальном этапе развития компании ее сооснователь Билл Хьюлетт обожал делать шаги, которые он называл *небольшими ставками*. Именно таким способом он пытался найти новые возможности развития компании, которые иначе выявить было невозможно. Такой подход помог HP стать пионером в разработке портативных калькуляторов. В 1972 году

первый микрокалькулятор для научных расчетов HP-35 должен был продаваться по 400 долларов за штуку, в то время как на рынке таких приборов не было совсем. Это было фантастическое технологическое решение — такой калькулятор помещался в кармане. Но его цена была довольно высокой, тем более что в те годы единственной альтернативой ему служила дешевая логарифмическая линейка. Сотрудники HP не знали, как им поступить в дальнейшем. Поэтому они наняли компанию SRI International для изучения рынка. SRI тогда считалась самой опытной компанией, исследующей рынки высоких технологий. Она выполняла исследования для General Electric, Radio Corporation of America и других заказчиков. «Они знали о рынках высоких технологий больше, чем кто-либо другой, — вспоминает Хаус, — и заявили: ваш продукт продаваться не будет».

Билл Хьюлетт не спешил с выводами. Как-то раз во время перелета он в течение нескольких часов общался с сидящим в соседнем кресле человеком, который был в восторге от HP-35. Хьюлетт решил: «А почему бы нам не выпустить партию в тысячу штук и не посмотреть, что из этого выйдет?» Это была неподъемная ставка. Через пять месяцев компания HP продавала тысячу калькуляторов в день и едва успевала справляться с удовлетворением растущего спроса.

На протяжении многих лет, пока компанию возглавляли Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард, HP ни разу не проводила традиционные исследования рынка. Вместо этого для своих новых разработок компания брала на вооружение свежие идеи, присматриваясь к тому, что происходило вокруг, или обсуждая с клиентами их потребности и проблемы. Первый компьютер HP тоже появился в результате маленькой ставки на успех, сделанной потому, что обладатели вольтметров HP (приборов, измеряющих напряжение в электрической цепи) стали жаловаться, что не могут снимать с них шестизначные показания посекундно. «Ребята из лаборатории HP просто сказали — знаете,

мы слышали про эти “компьютерные штучки”. Они вроде бы смогут снимать показания», — вспоминает Хаус. Основываясь на своем опыте, Нед Барнхолт пришел к аналогичной точке зрения: «Многие самые плодотворные идеи на протяжении долгих лет к нам приходили снизу вверх, ведь мы действительно пытались понять потребности пользователей нашей продукции».

Ценность метода мелких ставок в работе такой компании, как HP, которая должна сохранять крайне быстрый темп развития на рынке высоких технологий, не вызывает сомнений. Но давайте посмотрим, как такой подход применяется в армии США. На плечах полковника Кейси Хаскинса лежит большая ответственность: возглавляя Департамент военной подготовки вооруженных сил США в Вест-Пойнте*, Хаскинс отвечает за выполнение двух главных задач. Во-первых, он отвечает за качество курсов по военной тактике, которые курсанты Вест-Пойнта посещают на протяжении первых трех лет обучения. Во-вторых, в рамках трехмесячной летней программы подготовки Хаскинс со своей командой должен создавать многоуровневые тренировочные препятствия, похожие на те, с которыми курсанты могут столкнуться на поле боя.

Хаскинсу далеко за сорок, за эти годы он, выпускник Вест-Пойнта, построил карьеру в вооруженных силах. В этом человеке с коротко стриженной копной седеющих волос, зачесанных набок, удивительным образом сочетаются интеллектуальная глубина и крайне своеобразное чувство юмора, похожее на чувство юмора Джека Николсона. Во время нашей беседы он с изяществом перескакивал с темы на тему, приводя примеры из биологии и исторические факты о Наполеоне, поделился опытом покупки подержанного автомобиля и высказал свои взгляды на нейрохирургию. Вот как Хаскинс описывает перемены

* Вест-Пойнт (West Point) — военная академия США, высшее федеральное военное учебное заведение армии страны.

в вооруженных силах США, вызванные потребностью в применении более гибких и творческих методов.

Во время холодной войны Советская армия была очень сильной, однако ее действия легко было предугадать. Советские офицеры проходили подготовку в традиционных военных училищах и гордились эффективностью проводимых ими военных операций. «Советская доктрина была предельно ясной, — говорит, улыбаясь, Хаскинс. — Они устремлялись именно туда, где видели слабое место». Он сравнивает военные действия Советской армии с поединком на бойцовском ринге. «Если атакующий замахивается и успешно наносит удар, следующая атака противника будет нацелена в то же место, только проведена она будет в два раза быстрее. И если вы пропускаете очередной удар, то ваш противник уже прет *прямо на вас!*»

В годы холодной войны Советы обладали очень мощными и эффективными сухопутными войсками. Советская армия имела в своем распоряжении тысячи танков, единиц артиллерии и много ракет. «Таким образом, — рассуждает Хаскинс, — получалось, что американская армия должна была быть очень, очень и еще раз очень хорошо подготовлена к схватке именно с сухопутными частями». Любое возможное столкновение между армиями СССР и США, бесспорно, привело бы к началу Третьей мировой войны и закончилось бы катастрофой. «Война началась бы так: все фишки пошли бы в игру сразу. Две недели. Победитель получает все. На кону — весь остальной мир». Командование армии США готовило солдат к развитию именно такого сценария.

Один из способов подготовки, используемых тогда армейским командованием, состоял в том, что солдатам предъявлялось требование запоминать пошаговые инструкции. На армейском языке такие инструкции назывались «решениями, соответствующими текущей доктрине». Военная доктрина разрешала армии принимать решения самостоятельно, проводя их через огромную организационную

структуру. Из-за того что условия противостояния с Советской армией не оставляли права даже на малейшую ошибку, принятые решения в деталях описывали шаги, которые нужно было предпринимать в той или иной расчетной ситуации на поле боя, чтобы решить проблему наиболее четко и эффективно.

Приведу пример. Так как предполагалось, что наземный конфликт с Советской армией, скорее всего, будет происходить в Центральной Европе, и в частности на территории Германии, эти утвержденные инструкции принимали в расчет такие данные, как предельная нагрузка на немецкие мосты или способы подключения к подземной топливной системе этой страны. Солдаты заучивали, как им следует устанавливать заграждения на пути советских танков или как заглушить радиосигналы советских радиостанций. И так далее. Вся эта тактика была направлена на то, чтобы не дать Советской армии значительно продвинуться и выиграть время для наступления армии США. Все военнослужащие, в том числе и курсанты Вест-Пойнта, постоянно отрабатывали на тренировках действия, предусмотренные такими инструкциями.

Предсказуемость стратегии и тактики Советской армии во время холодной войны давала возможность подробно изучить их и выработать ответные меры. Временной фактор в случае конфликта приобретал особое значение, и следовало свести к минимуму вероятность ошибки. Централизованные команды сверху и жесткий контроль их исполнения по утвержденной методике предопределяли эффективность и предсказуемость результата. Советская армия разбила бы на поле боя американскую в пух и прах, если бы та не синхронизировала свои действия практически идеально. «Мы были нацелены на идеальную эффективность, даже механичность своих действий, каждый досконально знал только то, что ему и положено было знать, и был крайне компетентен именно в своей области, — говорит

Хаскинс. — Подобную систему мог бы создать Генри Форд. За непосредственное принятие решений отвечала лишь маленькая группа людей, а остальные идеально исполняли бы ее команды».

Армия США столкнулась с крайней ограниченностью такого подхода во время войны во Вьетнаме. Одним из тех, кто на протяжении многих лет отвечал за стратегию США в той войне, был Роберт Макнамара, министр обороны в администрации президентов Кеннеди и Джонсона. О выдающихся интеллектуальных способностях Роберта Макнамары, его достижениях на правительственной службе и в компании Ford Motors в качестве президента было хорошо известно. Многие считали его ярчайшим менеджерским умом своего времени.

В период Второй мировой войны Макнамара получил признание за разработку статистических моделей оптимизации ущерба, наносимого при бомбардировках Японии. Однако трудности, с которыми американцы столкнулись во Вьетнаме, оказались принципиально другими и обнажили несостоятельность методов, которыми оперировал Макнамара. Он рассчитывал, что усиление бомбардировок во Вьетнаме приведет к ослаблению сопротивления Вьетконга* в более-менее прямой пропорции, однако этого не произошло. Причина и следствие оказались не связаны напрямую. Вьетконг продолжал менять расположение частей и стратегию (среди прочего использовалась разветвленная система туннелей), и сопротивление вьетконговцев оказалось намного более стойким, чем предполагали Макнамара и остальные военные стратеги.

Макнамара стал жертвой эффекта, который я бы назвал «иллюзией рациональности». Мы все крайне уязвимы и часто попадаем в эту ловушку. Такое случается, когда на стадии планирования, в электронной таблице, во время презентации в PowerPoint или на бумаге идеи

* Вьетконг — Национальный фронт освобождения Южного Вьетнама в 1960–1977 годы.

и предположения кажутся нам логичными, но их верность не подтверждается реальностью. Война во Вьетнаме в итоге опровергла все предсказания Макнамары. И эта неудача преследовала его на протяжении многих лет вплоть до 2004 года, когда он, уже в возрасте 83 лет, в документальном фильме *The Fog of War* («Туман войны») наконец признал это, произнеся такие слова: «Война — настолько сложная штука, что учесть все возможные факторы человеческому разуму не под силу».

Войны в Ираке и Афганистане в очередной раз продемонстрировали всю тяжесть ситуации. Адаптивная партизанская война вместо традиционной — вот к чему должна была быть готова армия США. Участники повстанческих групп на Среднем Востоке вроде «Аль-Каиды» или движения «Талибан» в отличие от советских офицеров не изучают тактику в традиционных военных училищах и их действия не координируются из одного центра. И в подобной ситуации при проведении военных операций обойтись только утвержденными инструкциями просто невозможно. Хаскинс обозначил проблему, стоящую перед армией США, следующим образом: «Мы не только не можем больше обучать наш персонал по утвержденным инструкциям, соответствующим нашей военной доктрине (которые в среднем утверждают в течение двух лет и более), правда заключается в том, что мы даже не можем обозначить весь круг проблем!»

В период холодной войны командование армии было занято разработкой решений только специфических, повторяющихся задач и исключением потенциальных ошибок, и в результате, столкнувшись с совершенно новыми методами борьбы, которые применяли повстанцы, многие солдаты оказались к ним совершенно не готовы. Система принятия решения оказалась неспособна справиться с задачами, которые требовали разностороннего, творческого подхода. Чтобы эффективно бороться с таким сопротивлением противника сегодня

и в будущем, солдаты должны быть способны идентифицировать стоящие перед ними проблемы и уметь с ними справляться, быстро адаптируясь к постоянно меняющимся условиям на поле боя. Они должны принимать решения в зависимости от ситуации, каждый раз учитывать опыт своих предыдущих действий — учитывая обстановку и настроение населения именно в этом городе или деревне — и затем уже разрабатывать новую тактику, непосредственно нацеленную на решение конкретных проблем. Они должны постоянно стремиться принимать на вооружение новую тактику и продолжать поиски новых идей в процессе.

Например, если военные занимают новый город, они сначала должны понять и оценить противника, с которым придется столкнуться, встречаясь для этого с местными старейшинами. Солдаты должны поселиться непосредственно в этом городе и войти в контакт с жителями, чтобы выяснить, каким образом выстроена иерархия власти в данной местности, найти правительственных чиновников и тех, кто мог бы дать надежные советы и предоставить правдивую информацию. Им необходимо получить как можно больше сведений, чтобы максимально контролировать ситуацию, в том числе знать, как именно повстанцы в той или иной части города собираются оказывать сопротивление, насколько силен их боевой настрой, каким оружием они владеют и какую тактику собираются применить. Вместо того чтобы сражаться против информации, военные должны сражаться за информацию.

Одним из подобных экспериментов во время войны в Ираке стало возведение девятифутового земляного вала по периметру города Таль-Афар, контролируемого «Аль-Каидой». Армия установила три контрольных пункта, чтобы отслеживать поток товаров и людей (в первую очередь повстанцев) в город и из него, и в результате не только изолировали повстанцев от внешней системы снабжения, но и получили крайне ценные источники разведданных, благодаря которым военные

смогли пересмотреть свои планы. Например, узнав, что повстанцы ожидали массированную атаку в одном из контролируемых «Аль-Каидой» районов города и заложили самодельные взрывные устройства в местах, где она предполагалась, армейские части провели полномасштабную атаку на позиции повстанцев и, вопреки их ожиданиям, стали занимать город квартал за кварталом.

Методы проведения карательных акций и идеологическая борьба с повстанческим движением — это область, где постоянно требуются свежие идеи и эксперименты или творческий подход к ведению военных действий. Домашние заготовки и предварительное планирование тут бесполезны. Краеугольный камень в искусстве подавления восстаний армейские стратеги называют *развитием ситуации через действие*. Главное в этом процессе — осознание вероятности ошибок, например нарушение культурных обычаев или изначальное партнерство с неподходящими лицами, ведь военнослужащие в этом случае действуют в зоне неопределенности. Они должны стремиться захватить (и удерживать) инициативу, пытаться узнать, что им делать дальше, например часто осуществляя запуск разведывательных беспилотников. Чтобы военнослужащие использовали подобные методы, «необходимо отслеживать случаи, когда были совершены ошибки, и представлять их с выгодной стороны, — говорит Хаскинс. — Нужно отучить людей стремиться действовать только безошибочно и никак иначе».

Чтобы переход к подобному образу действий был легче, армейцев стали приучать думать творчески, как бы странно это ни звучало. Престижная военная академия School for Advanced Military Studies (SAMS), куда отбирают только самых лучших и талантливых, отныне предлагает курс, который называется *искусство дизайна (art of design)*. Дизайн действительно упоминается в третьей главе обновленного полевого тренировочного пособия «FM 5-0: Ход операции». Там написано: «Дизайн — это методология, которая предполагает использовать

критическое и творческое мышление, чтобы понять, визуализировать или описать сложные, слабоструктурированные проблемы и найти пути их решения». Какой бы огромной ни казалась дистанция между дизайном и военным делом, возможность применения дизайнерского мышления в такой формулировке очевидна по отношению к тем сложным ситуациям, с которыми армии приходится сталкиваться во время военных действий в незнакомых населенных пунктах на Ближнем Востоке.

* * *

Главное место в исследовании Сары Сарасвати отведено двум фундаментальным преимуществам метода мелких ставок. Во-первых, такой подход позволяет сосредоточиться на том, что мы могли бы себе позволить потерять, а не строить догадки о том, как много мы могли бы получить, а во-вторых, с его помощью легче разрабатывать новые способы продвижения своих идей.

Сарасвати указывает на важность того, что она называет *принципом возможных потерь*. Опытные предприниматели, отмечает она, предпочитают заранее определить, что они готовы потерять, а не подсчитывать предполагаемую прибыль. Замечательная иллюстрация применения метода мелких ставок в действии в соответствии с принципом возможных потерь — маленькая ставка Билла Хьюлетта, которую он сделал, решив выпустить партию в тысячу калькуляторов (особенно если провести параллель с последующей погоней HP за многомиллиардными рынками).

Сарасвати показала, что предприниматели, как правило, стремятся иметь четкое представление о том, какими средствами и возможностями они обладают. То есть в соответствии с предложенной ею классификацией они должны знать ответы на следующие вопросы: *кто они* (их ценности и предпочтения), *что они знают* (их сильные стороны, знания, опыт и навыки) и *кого они знают* (их связи, знакомства, друзья,

и союзники). Конечно же, помимо всего этого необходимо учитывать и состояние их финансов. Она подчеркивает, что предприниматели, достигшие успеха, преследуя свои главные цели, легко адаптируются к ситуации в основном благодаря тому, что постоянно расширяют свой инструментарий, например принимая на работу сотрудников или привлекая партнеров с необходимыми навыками или опытом.

Удивительная история о том, как компания Ріхар из испытывающего постоянные проблемы стартапа без четкого бизнес-плана превратилась в одну из самых успешных мультипликационных студий, прекрасно демонстрирует и важность расширения диапазона используемых инструментов, и работу принципа возможных потерь в действии.

Когда Стив Джобс в 1986 году приобрел Ріхар, компания специализировалась на разработке аппаратного обеспечения для компьютеров. В 1985 году, незадолго до приобретения Ріхар, Стив Джобс после ряда конфликтов был выведен из состава руководства компании Apple Джоном Скалли, которого когда-то он сам же назначил на пост CEO. Скалли хотел, чтобы Джобс занимался исключительно разработкой новых продуктов, в то время как сам Стив Джобс пытался вернуть себе контроль над компанией. Когда до Скалли во время его поездки в Азию дошли слухи о неудавшемся «перевороте» в руководстве компании, который пытался осуществить Стив Джобс, он освободил Джобса от исполнения его обязанностей. После этого Джобс покинул Apple, купил Ріхар и основал другую компанию, которую назвал Next Computer. И у Ріхар, и у Next поначалу было много проблем, и возник вопрос, сможет ли Джобс продемонстрировать еще одно чудо. Джобс с самого начала четко представлял предназначение компании Next: поставлять компьютерные автоматизированные места на рынок образовательных услуг. Со временем его взгляды изменились, и компания предприняла попытки выйти на другие рынки, в том числе на рынок банковских

операций, но бизнес так и не начал развиваться. По иронии судьбы вопреки изначальному плану именно компании Pixar было суждено стать сенсацией, а Next тихо канула в Лету. Перед тем как стать студией по производству полнометражных цифровых мультфильмов, Pixar специализировалась на аппаратном и программном обеспечении и успела позаниматься цифровой анимацией для рекламной индустрии. В конце концов, именно бесстрашное видение одного из членов совета директоров и определило будущее компании.

В середине 1980-х Эд Катмулл, ведущий технолог и президент компании, наконец решился заняться реализацией долго вынашиваемой идеи производства полнометражного мультфильма методом компьютерной анимации. Люди, проработавшие с ним достаточно долго, его поддержали. Катмулл увлекся этой темой еще в 1970-е годы, когда только окончил университет Юты. И произошло это примерно за двадцать лет до выпуска студией Pixar первого анимационного фильма *Toy Story** в 1994 году.

Твердая уверенность в успехе мероприятия позволила Катмуллу привлечь к проекту многих участников с уникальными навыками, которые не считались сильной стороной самого Катмулла. Среди них были и специалист по графическим технологиям Алви Рей Смит, и Джон Лассетер, аниматор студии Диснея, обладавший творческим и художественным видением. Лассетер внес в проект опыт создания полнометражных фильмов, в том числе работы с раскадровками для создания сценария и рецензирования готовых отрывков, на основе которого и формировался весь творческий процесс в студии Pixar. Как показывает исследование Сарасвати, усиление доступного инструментария для решения задачи может не только стать источником свежих идей, но и помочь коллективу адаптироваться к ситуации.

* *Toy Story* («История игрушек») — первый полнометражный мультфильм, полностью смоделированный на компьютере. Фильм дублирован на русский язык студией «Невафильм».

Однако тогда, в середине 1980-х, мало кто воспринимал идею Катмулла всерьез. Компьютерная графика по-прежнему оставалась чрезвычайно дорогим удовольствием и не давала никаких оснований рассчитывать на успех авантюры Катмулла, Смита и Лассетера. В тот период Pixar была всего лишь стартапом в структуре компании Джорджа Лукаса Lucasfilm и занималась разработкой компьютерной системы Pixar Image Computer, с помощью которой можно было бы четко визуализировать сложные изображения, получаемые при компьютерной или магнитно-резонансной томографии. Но эти системы продавались плохо. Джордж Лукас тогда разводился с женой, и ему нужны были деньги, поэтому он выставил Pixar на продажу. Катмулл, Лассетер и около сорока других сотрудников решили остаться работать в студии.

Сейчас в это трудно поверить, но, несмотря на то что к Pixar присматривались многие потенциальные инвесторы и акционеры, по-настоящему серьезные намерения были только у одного из них — у Стива Джобса. Джобс, которого незадолго до этого вынудили уйти из Apple (впоследствии он туда еще вернется), раздумывал, чем бы ему заняться. В поиске свежих идей он отправился на прогулку с выдающимся технологом Аланом Кеєм, однокурсником Катмулла по университету Юты. Кей порекомендовал Джобсу обратить внимание на Катмулла и его команду в Pixar; и в скором времени Стив Джобс уже был покорен их новой технологией. В результате Джордж Лукас продал компанию Джобсу за минимальную цену в 5 миллионов долларов (Лукас изначально просил за нее 30 миллионов).

Историк студии Pixar Дэвид Прайс, автор замечательной книги *The Pixar Touch*^{*}, отмечает: несмотря на то что Джобс, покупая Pixar, был очарован цифровыми технологиями, он не ожидал, что именно компьютерная анимация принесет компании большую часть прибыли.

^{*} Издана на русском языке: Прайс Д. Магия Pixar. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Наверное, лучше всего значение, которое в студии придавалось анимационной деятельности, иллюстрирует тот факт, что рабочее место Джона Лассетера было расположено в проходной комнате. Назначение Лассетера (еще при Джордже Лукасе) оправдывалось тем, что он должен был помочь в создании коротких роликов, демонстрирующих технологические возможности оборудования, выпускаемого компанией.

Но Стив Джобс твердо решил предоставить Катмуллу и его команде возможность создавать фильмы. Он дал добро на создание серии короткометражек, которые мы подробно рассмотрим позже, даже несмотря на то, что студия тогда не могла рассчитывать на какую-либо прибыль от них. Если взглянуть на ситуацию с точки зрения принципа возможных потерь, в решении Джобса был смысл. Зарплата Лассетера составляла тогда примерно 140 тысяч долларов в год, а несколько его помощников получали и того меньше. По сравнению с десятками миллионов долларов, которые Джобс вложил в компанию Pixar к 1998 году, подразделение компьютерной анимации ему практически ничего не стоило. Если бы Джобс руководствовался только соображениями потенциальной прибыли, развивая направление цифровой анимации, то он мог бы сразу же прикрыть всю эту лавочку, ведь никто не мог рассчитывать, что компьютерная анимация может принести столько денег, сколько она в результате принесла.

Строго говоря, производство короткометражных фильмов позволило сотрудникам студии Pixar усовершенствовать применяемые технологии, в частности получить опыт разработки компьютерной графики. Им удалось заработать репутацию в этой области, укрепить бренд и развить технологию. И они научились писать хорошие сценарии. По мере совершенствования программного обеспечения каждый короткометражный фильм, созданный ими, становился все более эмоционально утонченным и реалистичным в графическом плане. Прогресс, достигнутый именно в этом направлении, убедил студию

Disney стать партнером Pixar в производстве мультфильма Toy Story. Благодаря этому партнерству студия Pixar заручилась финансовой, продюсерской и дистрибьюторской поддержкой, столь необходимой для осуществления планов, вынашиваемых Катмуллом. Как пишет Прайс, «именно благодаря качеству проделанной работы, а не старым связям или случайному прорыву, студия Pixar стала лидером индустрии сразу же, как компания Disney проявила заинтересованность в участии в производстве мультфильмов, созданных с помощью компьютерной графики». В результате Pixar получила достаточно средств для создания качественных сценариев, развития технологии и анимации и смогла найти решение проблем и довести задуманное до конца.

Точно так же Крис Рок решает, чем он готов пожертвовать, выступая перед публикой с сырой программой. Многие могут подумать, что такой человек, как он, не может себе позволить провалить публичное выступление и тем более пошатнуть свою репутацию. Но он считает, что даже если несколько человек покинут зал разочарованными или публика будет настроена к нему враждебно и начнет его передразнивать, это не станет великой потерей. На самом деле многие зрители с удовольствием используют шанс увидеть процесс поиска новых идей творческим человеком. Сам же Крис Рок прекрасно понимает, что «потеря» может обернуться для него намного более значимым выигрышем, когда он закончит работу и от шоу будут получать удовольствие миллионы людей.

Конечно же, тема «невеликой потери» неизбежно обличает главную особенность метода мелких ставок — он не исключает неудач. Практически любой творческий процесс может завершиться неудачно и зачастую вероятность провала крайне велика. Попытки Билла Хьюлетта выявить новые направления развития бизнеса не обошлись без многочисленных неудач. В 1971 году каталог HP насчитывал более 1600 наименований, и ни один из продуктов, согласно Чаку Хаузу,

не продавали больше чем по десять штук в день. Более того, по расчетам самого Хьюлетта, только примерно шесть наименований из каждой сотни новых изделий HP приносили успех.

Рассматривая пути удачного применения метода мелких ставок на практике, следует отметить, что определенное отношение к возможным провалам играет в нем важную роль. Самые успешные экспериментальные инноваторы, о которых мы расскажем далее, склонны относиться к неудачам и как к чему-то вполне возможному, и как к действенному средству достижения поставленных целей. Не забывайте о Крисе Роке, который может позволить себе раз за разом неудачно выступать только для того, чтобы услышать отголоски смеха, определяющие, в каком направлении двигаться дальше. Предлагаю подробно рассмотреть, как именно экспериментальные инноваторы относятся к неудачам.