



**Editor's choice —
выбор главного редактора**

Совершенствуя автомобиль, не построить самолет. Чтобы достичь чего-то радикально лучшего, нужны кардинально другие процессы и бизнес-модели. Большинство же компаний поступают ровно наоборот: берут стародавний продукт, замшелую клиентскую базу или давно простроенные каналы дистрибуции и пытаются из этого что-то выжать, вместо того чтобы выбросить все это на помойку и начать с нуля. Рискованно, конечно же. Но если не рискнете вы, рискнет какой-нибудь калифорнийский или индийский стартап. Мир-то плоский, каждый конкурирует с каждым практически напрямую. Если вы не хотите остаться мамонтом в эпоху глобального потепления, читайте эту книгу и становитесь радикалами!

Сергей Турко,
главный редактор издательства
«Альпина Паблишер»

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь распознавать возможности и генерировать идеи, которые позволят вашему бизнесу стать уникальным — в противовес конкурентам, которые «делают, как все»;
- изучите лучшие кейсы радикальных преобразований в компаниях и сможете понять, что из их опыта применить у себя;
- разберетесь, как смотреть на привычные вещи под другим углом, и поймете, почему только такой подход способен привести к успеху во времена непрекращающихся кризисов.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

William C. Taylor

PRACTICALLY RADICAL

Not-So-Crazy Ways to Transform Your Company,
Shake Up Your Industry, and Challenge Yourself



WILLIAM MORROW

An Imprinting of HarperCollinsPublishers

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Уильям Тейлор

РАДИКАЛЬНО ЛУЧШЕ

Как преобразовать компанию,
совершить переворот в отрасли и изменить себя

Перевод с английского



Москва
2012

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 658.5.011
ББК 65.290
ТЗ0

Редактор М. Савина

Тейлор У.

ТЗ0 **Радикально лучше: Как преобразовать компанию, совершить переворот в отрасли и изменить себя / Уильям Тейлор; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 351 с.**

ISBN 978-5-9614-1684-8

Эта книга для тех, кто готов изменить правила игры в бизнесе и хочет создать по-настоящему уникальный стартап или вывести свою компанию на новый уровень. Для тех, кто понимает, что на одних постепенных улучшениях далеко не уедешь.

Чтобы вырваться вперед, нужно радикально изменить подход к ведению бизнеса, построить совершенно иным образом взаимоотношения с клиентами и сотрудниками, взять на вооружение стратегии, используемые в других отраслях и науках, и полностью пересмотреть всю логику управления организацией.

Уильям Тейлор, соучредитель и главный редактор популярного бизнес-журнала *Fast Company*, рассказывает о лучшем мировом опыте радикальных преобразований самых разных организаций и предлагает практические рекомендации, позволяющие выйти на новые рынки, создать новые продукты и научиться действовать нетривиально везде и всегда.

УДК 658.5.011
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© William C. Taylor, 2010
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012
Издано по лицензии InkWell Management и при содействии Литературного агентства «Синописис»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», «От издателя», 2012

ISBN 978-5-9614-1684-8 (рус.)
ISBN 978-0-06-173461-8 (англ.)

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

*Памяти
ЛЮСИЛЬ ТЕЙЛОР
14 мая 1935 г. — 27 февраля 2010 г.
Знать ее — все равно что любить ее*

Содержание

От издателя	
Радикально лучше	9
Введение	
План игры для тех, кто меняет правила	13
Часть I. Преобразование компании.	27
Глава 1. То, что вы видите, определяет то, как вы меняете жизнь, — преимущество вюжаде	29
Глава 2. То, где вы ищете, определяет то, что вы видите, — о наблевших вопросах, передышке и горячих точках.	74
Глава 3. Радикально лучше (I) — пять истин корпоративных преобразований	120
Часть II. Переворот в отрасли.	133
Глава 4. Являетесь ли вы самым лучшим в чем-то одном? Почему главное — отличаться от других?	135
Глава 5. Намеренно отличаться от других — мотивация, вдохновение и суть инновации	182
Глава 6. Радикально лучше (II) — пять правил для нового начинания	223

Часть III. Испытание своих сил	237
Глава 7. Лидерство без ответов – честолюбие, скромнолюбие и сила скрытого гения ...	239
Глава 8. Скрытый гений в деле – от общих взглядов к помощи.	273
Глава 9. Радикально лучше (III) – пять заповедей для самых скромнолюбивых лидеров.	305
Приложение	
Основы радикальности – десять вопросов, на которые должен ответить каждый, кто собирается менять правила игры.	319
Благодарности.	326
Примечания.	330
Предметный указатель.	345

От издателя

Радикально лучше

Почитателям журнала *Fast Company* (и его «сестренки» — журнала *Inc.*) это предисловие без надобности. Им достаточно будет знать, что автор книги — один из соучредителей этого журнала. Но таких почитателей у нас еще не так много.

И для них надо заметить, что самое радикальное в книге Билла Тейлора, пожалуй, идея о том, что для самых радикальных перемен ничего особенно радикального делать, в общем-то, не нужно. Более того, подавляющее большинство рецептов, идей и размышлений в книге «Радикально лучше» относятся не столько к области инноваций, сколько к области здравого смысла.

Возможно, время сейчас такое, что здравый смысл оказался в дефиците на фоне кризиса (по его горячим следам и писалась книга), всеобщей растерянности и глобальных протестов всех против всех. В таких условиях здравый смысл действительно может показаться — и оказаться — чем-то радикально новым (что, как водится, минимум на 90% состоит из хорошо забытого — или плохо понятого — старого).

И речь идет не столько о примерах, которыми книга (как и все подобные книги) изобилует — почти три десятка компаний, некоммерческих организаций и общественных движений послужили Биллу Тейлору моделями для выявления закономерностей запуска радикальных перемен, сколько

о стиле и образе мышления, необходимого для их осуществления.

Обозначив три «уровня» преобразований (преобразование организации, преобразование среды и преобразование себя, — именно в таком структурном порядке он предлагает читателям свои наблюдения и выводы), Тейлор не говорит напрямую о взаимосвязи этих уровней, предоставляя делать выводы читателю, но достаточно прозрачно о них намекает.

Сами же рецепты от Тейлора оригинальностью вроде бы не блещут. Тут и понятный призыв раскачивать лодку, и резонное требование опираться на лучшие качества, и разумное замечание об уважении традиций, и перспективный совет искать источник инноваций в смежных отраслях, но в типологически близких сферах деятельности (хотя кому-то может показаться излишне радикальной идея о том, что принцип работы современной больницы и конвейерной сборки автомобилей на заводе Toyota с ее кайдзенами и канбанами — типологически близкие сферы деятельности).

Способы воплотить эти идеи тоже сложно назвать оригинальными (о каждом из них хотя бы раз уже писали). Новое нужно постоянно хотеть и постоянно искать. Начальнику стоит тратить время и усилия на то, чтобы побывать в шкуре подчиненного. Организации полезны группы «фантазеров», не скованные традициями и «парадоксом опыта», затрудняющего восприятие и генерирование новых идей. Организация (институт, компания, отдел, ЖЭК) должны работать так, чтобы ее клиентам (пациентам, покупателям, вкладчикам) было удобно, — это как минимум экономит средства организации, как максимум делает ее лидером рынка. Люди готовы делиться идеями (и опытом), нужно лишь организовать этот процесс обмена — эта идея лежит в основе соцсетей, а уже полученный опыт подтверждает правильность идеи. На смену иерархичной компании приходит горизонтально структурированное сообщество. Работать надо с душой — да-да, и это тоже...

Постепенно становится понятно, что новаторство и радикализм в толковании Тейлора состоят в том, чтобы не бояться

изменить структуру (любую структуру — организационную, структуру мышления, отрасли, рынка, общества, в конце концов), отказаться от неэффективных инструментов и заменить их эффективными. Изменение отношения к продукту меняет отношение к потребителю и в конечном счете меняет рынок — ибо меняются способы потребления. Изменение отношения к условиям бытования общества в конце концов меняет и само общество.

Вот реальный пример: совсем недавно некий инженер-технолог, специалист по безопасности условий труда, ставший инспектором по этой самой безопасности, горячо доказывал директору небольшого производства, что они — классовые враги. Дескать, директор, чтобы сэкономить, не вкладывается в модернизацию рабочих мест, и только героические усилия инспекции спасают рабочих от риска получить увечье. Директор слушал молча — некоторое время назад он установил новый станок и продолжал прикидывать наиболее оптимальную схему его загрузки. Так и разошлись. И напрасно. Ведь они на самом деле союзники — все они (включая гипотетического рабочего) заинтересованы в улучшении условий труда, просто каждый по разной (на первый взгляд) причине. Директор сможет расширить продуктовый портфель, повышение производительности труда позволит увеличить прибыль, инспектор получит реальное подтверждение ценности своей работы, а рабочий — помимо очевидного удобства работы на более совершенном рабочем месте — получит повышение зарплаты. Просто? Куда уж проще. Примерно таковы и предложения Тейлора по радикальным переменам.

Это касается и вопросов лидерства, которым — как же без них — посвящена значительная часть книги. Традиционный образ жесткого, бескомпромиссного, авторитетного героя, способного на эпические подвиги, похоже, уходит в прошлое. На его место Тейлор предлагает образ вдохновителя, вовлекающего окружающих в общий процесс, тем более если речь идет о новаторстве: «самыми успешными лидерами оказываются те, которые считают своей обязанностью добывать наи-

лучшие идеи у наибольшего числа сотрудников вне зависимости от их опыта и образования, должности и положения на иерархической лестнице». А основным качеством лидера нового типа по Тейлору становится «скромнолюбие» — сочетание скромности и честолюбия, «черта, которая стимулирует деятельность наиболее успешных деловых людей и является противоядием высокомерию».

Остается только один вопрос — а что делать тем, кого устраивает существующее положение вещей?

Введение

План игры для тех, кто меняет правила

Проблему нельзя решить на том уровне мышления,
на котором она возникла.

Альберт Эйнштейн

Если всё что вы делаете, — всё, что вы когда-либо сделали, то всё, чего вы когда-либо добьетесь, — это всё, чего вы когда-либо добились.

Неизвестный техасский гений

Эта книга представляет собой руководство для лидеров, которое поможет устранить трудности в организации, реализовать новые инициативы с наилучшими шансами на успех и пересмотреть саму логику управления, сплотить коллег и добиться перемен. Другими словами, это манифест преобразований и руководство по их практическому осуществлению в эпоху, когда бизнес требует иного подхода.

Если говорить честно, то еще несколько лет назад, когда меня впервые посетила идея написать эту книгу, не было и намека на то, что Америку и мировую экономику ждет самый тяжелый кризис после Великой депрессии. И, по правде говоря, в начальный период работы над книгой — а это было время спада на фондовых рынках, когда всех охватила паника, — мои

мысли являли собой эгоцентричную смесь сомнения и отчаяния: какие уж тут разработки планов для тех, кто меняет правила, когда жизнь меняется на глазах, причем в худшую сторону? Что за набор решений по преобразованию организаций я мог предложить, когда экономика на грани катастрофы и практически все прежние понятия о лидерстве надо менять? Как я мог вселить в читателей энергию и оптимизм, когда в душе царил страх, а кругом неразбериха и разногласия?

А потом случилось нечто, открывшее мне глаза. Я забыл про свои тревоги, перестал обращать внимание на мрачные заголовки и погрузился в атмосферу борьбы и триумфа, анализируя действия организаций, которые в невообразимо тяжелых условиях смогли добиться исключительных результатов. Подобно большинству теоретиков я много читал о динамике конкуренции, бизнесе и успехах, изучал публикации в прессе, научные статьи, книги, блоги, а также кейсы, разработанные в школах бизнеса. Однако по-настоящему понять жизнь и деятельность организаций можно лишь в том случае, когда все видишь собственными глазами, наблюдая за происходящим вблизи. Я беседовал с топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками разных компаний, ходил по офисам, посещал лаборатории, хранилища и склады, присутствовал на закрытых совещаниях и тренингах. И с особым рвением изучал стратегию, культуру и методы работы организаций, которые меньше всего отвечали традиционным представлениям и следовали здравому смыслу.

Чем больше я тратил сил на анализ их деятельности и внимательнее присматривался, тем сильнее крепло во мне убеждение, что *именно* в тяжелые времена и нужно изучать особенности проведения крупных преобразований. Я познакомился со стратегией и тактикой новаторов из самых разных сфер: с известной интернет-компанией, которая в ходе реформирования клиентской службы в эпоху цифровых технологий создала культовый бренд; с 95-летней компанией из американской глубинки, владеющей сетью больниц, которая изменила представление о работе медицинских учреждений и характере

обслуживания пациентов; с неугомонным миллиардером, который спас величайшую швейцарскую часовую компанию от неминуемого забвения и преобразовал ее в мирового гиганта; с новой бразильской торговой фирмой, которая придумала, как использовать опыт работы с богатыми покупателями при обслуживании самых бедных и с помощью своей уникальной модели ведения бизнеса сумела устоять в борьбе с конкурентами; с фармацевтической компанией, которая вылезла из долговой ямы и расцвела, предоставив свободу действий своему персоналу, про энтузиазм которого говорят, что его лучше раз увидеть, чем сто раз о нем услышать...

Кроме того, я вел поиски и за пределами традиционного бизнеса, изучая методiku проведения крупных преобразований в тех областях, где успех оценивается не по прибылям и убыткам. Я анализировал стратегию и тактику инноваторов государственных и социальных институтов, а также организаций из сферы культуры: действия руководителя одной из самых известных в мире организаций по борьбе с преступностью, объединившего полицию 125 стран в борьбе с наиболее страшной угрозой XXI в.; главы одного из старейших полицейских управлений в Соединенных Штатах, который сумел навести порядок в городе, изменив характер работы полиции; камерного оркестра мирового класса, который неизменно поражает слушателей своим необыкновенно живым исполнением, хотя и работает без дирижера — символа всесильного руководителя в мире классической музыки; генерального директора одной из самых культовых общественных организаций в Соединенных Штатах, сумевшего вернуть интерес общества к столетнему бренду.

Этих новаторов не обескуражил объем трудностей, которые им предстояло преодолеть. Фактически трудности их даже *воодушевляли*. Они проводили перемены по-новому — совершенствовались, преобразовывались, укрепляя благосостояние своих организаций и формируя поле деятельности на годы вперед. И успешно справились с рядом задач, с которыми неизменно сталкиваются лидеры в любой сфере, — задач, которые

глобальный экономический кризис заставил решать в самом срочном порядке.

Экономист Пол Ромер хорошо известен в профессиональных кругах своим существенным (хотя и весьма специфическим) вкладом в понимание связи между новыми идеями, технологическими преобразованиями и ростом. Хотя простым гражданам он, пожалуй, лучше известен остроумным замечанием, которое обронил в беседе с обозревателем *New York Times* Томасом Фридманом, — эти слова от Белого дома до Кремниевой долины были восприняты как своего рода лозунг момента: «Кризис ужасен, если им не воспользоваться»¹.

Все мы пытаемся извлечь уроки из кризиса, избежать новых ошибок и надеемся в ближайшие годы обновить экономику и культуру ведения бизнеса. Но не исключено, что многие придут к *неверным* выводам, станут консервативнее, начнут всеми силами избегать риска и противиться коренным изменениям, не осознав, что именно в этом их спасение. Такое решение было бы громадной ошибкой. К тому же нет ничего ужаснее для лидера, чем упустить момент и не воспользоваться шансом.

В книге «Восстановление» (Reset), написать которую романиста и радиоведущего Курта Андерсена побудил финансовый крах, он приводит доводы в пользу переоценки американской политики, культуры и общества. Среди прочего автор предлагает программу реформ для бизнеса. Он говорит о том, что высшим должностным лицам необходимо срочно определить приоритеты и изменить свои стратегии. Вместе с тем он предостерегает: «Мы не должны вести себя, как сверхосторожные, лишенные честолюбия трусы. Не удастся тихо переждать кризис, скрестив пальцы на счастье и судорожно экономя каждую копейку, а затем как ни в чем не бывало вернуться в бизнес. <...> Он *воспринимается* нами как конец света. Но это еще не конец света». По сути, появился «шанс у деловых людей научиться думать по-другому и строить честолюбивые планы»².

Мне нравится ход мыслей Андерсена. Конечно, на каком-то уровне корпоративный консерватизм — сначала снижение

расходов, а затем сожаление — естественная реакция на то, что десятилетия упорной работы пошли коту под хвост. Кто те гении, что изобрели субстандартные кредиты и облигации, обеспеченные долговыми обязательствами, и нельзя ли сослать их на Эльбу на ближайший десяток лет? (Это вполне справедливо — ведь Наполеон провел там всего триста дней.) Не были ли мы богаче до создания огромного мирового рынка деривативов и недоступных пониманию финансовых контрактов, которые преимущественно и легли в основу вышедших из строя механизмов на рынках капитала? Не следует ли нам окончательно признать, что восхищающие нас «революционные» технологии и «новаторские» модели ведения бизнеса принесли больше зла, чем добра?

Правильно сказал об этом Курт Андерсен: появился «шанс у деловых людей научиться думать по-другому и строить честолюбивые планы».

Поверим на слово Уоррену Баффетту, одному из самых богатых людей в мире, который дал исчерпывающее толкование сложившемуся положению дел. В интервью Чарли Роузу, ведущему телекомпании PBS, Баффетт обстоятельно разъяснил, как мир докатился до такого хаоса и какие уроки мы можем вынести из кризиса.

Роуз первым делом задал ему вопрос, который еще многие годы будет обсуждаться учеными, специалистами и адвокатами: «Разве ученые мужи не должны были предвидеть подобное развитие ситуации?» На что Баффетт ответил, что, конечно, должны, но существует такая вещь, как «естественный ход событий», который и приводит к провалу замечательных новых идей. Он назвал это явление «три И». Сначала на сцену выходят (*ин*)новаторы (англ. *innovators*), которые умеют распознать невидимые миру возможности и выдвигают идеи по созданию истинных ценностей. Затем приходит черед *имитаторов*, которые копируют то, что создали новаторы. Порой

они совершенствуют оригинальную идею, а иногда — портят. Последними выступают *идиоты*, которые своей алчностью губят эти инновации, пытаясь использовать их в своих интересах.

Иначе говоря, проблема заключается не в самих инновациях, а в последующих имитациях и идиотизме. «Люди не становятся умнее, когда ими руководит жадность», — сказал Уоррен Баффетт. Он прав. И нет никакого разумного объяснения, почему мы не можем вынести уроков из наблюдаемого в последнее десятилетие идиотизма, чтобы избежать его в дальнейшем³.

В этом плане прошлое становится прообразом будущего. Как показывает история, экономические потрясения и их тяжелые последствия в равной мере затрагивают психологию и ВВП, подрывают доверие и снижают спрос. У нас, лидеров, нет возможности контролировать темпы развития рынков или благоразумие дельцов с Уолл-стрит в их играх с чужими деньгами. Но мы в состоянии держать под контролем свой образ мыслей и иррациональное начало (*animal spirit*) — понятие, выдвинутое мыслителем, более выдающимся, чем Пол Ромер или Уоррен Баффетт.

Вот как в разгар Великой депрессии Джон Мейнард Кейнс пояснил свою точку зрения: «Большая часть наших действий, поскольку они направлены на что-то позитивное, зависит скорее от внезапно возникающего оптимизма, нежели от скрупулезных расчетов, имеющих под собой моральные, гедонистические или экономические основы. Вероятно, многие наши решения позитивного характера... принимаются под влиянием иррационального начала — спонтанно возникающей решимости действовать, а не сидеть сложа руки, но отнюдь не в результате вычисления среднеарифметической из тех или иных количественно измеренных выгод, взвешенных по вероятности».

В 2009 г., на пике самых больших проблем со времен написания Кейнсом своего труда, два высокоуважаемых экономиста опубликовали книгу о том, «как человеческая психология

управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма». Отдавая дань уважения учителю, профессора Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер назвали свою работу *Spiritus Animalis** (Animal Spirits) и заново сформулировали забытый тезис Кейнса 1930-х гг. «Чтобы понять, как функционирует экономика и как ею эффективно управлять, — пишут они, — следует обратить внимание на *иррациональное начало*, которое стоит за нашими мыслями и чувствами. Мы никогда не научимся понимать, почему происходят те или иные события в экономике, если не осознаем, что их причины — в нас самих»⁴.

Чтобы выяснить, почему рынки, технологии и отрасли сначала необыкновенно высоко взлетают, а потом падают чуть не до земли, современные экономисты, такие как Акерлоф и Шиллер, обратились к поведенческому анализу. Но теории, объясняющие, почему некоторые компании поднимаются слишком высоко во время бума, также разъясняют, почему великое множество фирм так низко падают в худшие времена. Если у лидера за душой нет ничего, кроме пестрящей красными цифрами таблицы финансовых показателей и мрачных прогнозов, немудрено, что его парализует страх и ему не до перемен. Но если лидер обладает хладнокровием и мобилизует то самое иррациональное начало, о котором пишут Кейнс и его современные последователи, то тяжелые времена могут стать эпохой великих свершений и дадут преимущества на годы вперед.

Отчасти дело здесь в интуиции — вспомним Кейнса, который говорил о «спонтанно возникающей решимости действовать, а не сидеть сложа руки». Но дело не только в этом — важно еще получить невиданный доселе результат. Великая депрессия послужила трамплином для вывода на рынок ряда товаров и внедрения коммерческих инноваций, которые сторицей вознаградили тех, кто имел мужество приступить к реализации своих идей. Так, в основанной на тщательном анализе статье под заглавием «Дизайн любит депрессию» (Design Loves

* Акерлоф Дж., Шиллер Р. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.

а Depression) Майкл Кэннелл рассказывает о том, как черные дни 1930-х гг. стали золотым веком дизайна. Небывалые трудности послужили стимулом для небывалого расцвета творческой мысли. Дизайнеры использовали новые материалы, новые формы и новые стили, что позволило им действовать в соответствии с запросами новой эры и культуры⁵.

Если у лидера за душой нет ничего, кроме пестрящей красными цифрами таблицы финансовых показателей и мрачных прогнозов, немудрено, что его парализует страх и ему не до перемен. Но если лидер обладает хладнокровием, то тяжелые времена могут стать эпохой великих свершений и дадут преимущества на годы вперед.

Показательный пример: дизайнер Рассел Райт, который, по словам Кэннелла, «сыграл в годы Депрессии роль Марты Стюарт*», создавая дешевую и красивую мебель, удовлетворяющую вкусам покупателей скромного достатка. Его столовая посуда American Modern по-прежнему считается самой ходовой за всю историю Соединенных Штатов, а подпись Райта на донышке тарелок и чашек впервые стала узнаваемым дизайнерским брендом на рынке товаров широкого потребления. Чем не предшественник Марты Стюарт и Ральфа Лорена**? В официальной биографии Райта его наследие описывается так: «Рассел Райт американизировал наш дом и образ жизни каждого из нас. Его недорогие товары массового производства — посуда, мебель, бытовая техника и текстильные изделия — были не только внешне и технологически инновационными, но и отвечали принципу «более удобной жизни», подразумевающему изысканный и вместе с тем неформальный типично американский стиль жизни»⁶.

* Известная в Америке писательница и телеведущая — «богиня стиля» и «гуру домашнего дизайна». — *Прим. ред.*

** Знаменитый американский модельер, удостоенный титула «Легенда моды». — *Прим. ред.*

Кэннелл также выделяет легендарную супружескую пару Чарлза и Рэй Имз (полное имя Рэй-Бернис Александра Кайзер Имз), которые «в условиях дефицита 1940-х гг.» создавали «мебель и другие пользующиеся популярностью товары из дешевых материалов типа пластика, смолы и фанеры». Как указано в материалах Библиотеки конгресса, в эпоху ограниченных ресурсов и безграничной тревоги творчество Чарлза и Рэй Имз «выразило чаяния Америки двадцатого столетия. Их жизнь и работа олицетворяли знаменательные социальные движения нации: становление джаза Западного побережья, сдвиги в экономике от производства товаров к производству информации и глобальную экспансию американской культуры. Чета Имз использовала фантастическую концепцию современного дизайнера в качестве средства социальных перемен, возвысив ее до уровня национальной программы»⁷.

Окончательный вывод Кэннелла таков: «Дизайну свойственно расцветать в трудные времена». И не только дизайну. В потрясающей статье Брэдли Джонсона, руководителя информационно-аналитического отдела журнала *Advertising Age*, проводится сравнение между тяжелыми временами и блестящими возможностями во многих сферах деятельности. Джонсон рассматривает самый трудный период Великой депрессии (август 1929 г. – март 1933 г.), Великую стагфляцию 1973–1975 гг. и рецессию Картера/Рейгана 1980–1982 гг. И напоминает нам об одной примечательной черте этих трех периодов экономических потрясений: на поставленные вопросы были даны творческие ответы, которые способствовали радикальному изменению рынков в последующие десятилетия⁸.

Один яркий пример из времен Депрессии: компании General Motors предстояло решить, как в условиях экономического кризиса сохранить элитный бренд Buick. И что они придумали? Убедили потребителей покупать подержанные «бьюики» вместо новых автомобилей более дешевых марок, чтобы помочь удержаться на плаву автодилерам, переживающим серьезные трудности, и ослабить позиции конкурирующих фирм. Эта смелая для того времени идея коренным образом изменила

экономические принципы регулирования дилерских рынков и рыночные приоритеты. (Жаль, что нынешние руководители GM не смогли проявить такую же креативность.)

Джонсон также напоминает о трудном положении авиакомпаний в начале 1980-х гг. — грозное сочетание резкого спада и децентрализации в отрасли, которое подсказало American Airlines ввести в мае 1981 г. необычное новшество — программу поощрения постоянных клиентов. Конечно же, это была краткосрочная мера, направленная на повышение лояльности бренда. Однако она навсегда изменила динамику конкуренции на рынке воздушных перевозок.

Существует множество примеров силы иррационального начала в условиях упадка и нестабильности. Генри Люс основал шикарный и непомерно дорогой по тем временам (годовая подписка стоила \$10) журнал *Fortune* в феврале 1930 г., всего через несколько месяцев после биржевого краха 1929 г. Казалось, что этот шаг противоречит здравому смыслу, однако он принес немедленный успех, и журнал по сей день остается известнейшим издательским брендом. Преемники Люса в Time Inc. основали занимательно-развлекательный журнал *People*, рассказывающий о жизни знаменитостей, в марте 1974 г., невзирая на самый серьезный из медийных кризисов после Великой депрессии. Его тоже ждал успех — и он продолжает оставаться лидером среди журналов, что подтверждается количеством рекламы и доходами.

А вот еще одна памятка от Джонсона: «Глубокая депрессия может оказаться исключительно удобным моментом для создания инновационной компании, подготовки базы для роста после восстановления экономики. Фредерик Смит основал Federal Express в 1973 г., как раз в то время, когда цены на топливо для реактивных двигателей резко взмыли вверх. Компания RE/MAX, один из наиболее крупных игроков современного рынка недвижимости, была создана в 1973 г., когда на рынке жилья начинался резкий спад. <...> Билл Гейтс и Пол Аллен основали Microsoft Corporation в [кризисный] 1975 г.».

Я вовсе не хочу сказать, что не нужно сводить к минимуму риски, негативные факторы и потенциальные потери, которые неизбежно сопровождают большие изменения в тяжелые времена. В изумительной колонке журнала *New Yorker* Джеймс Шуровьески, подобно Брэдли Джонсону, писал о смелых стратегических шагах, которые в трудные периоды меняли позиционирование компаний на рынке и выводили отрасли на качественно новый уровень. Он сравнивал поведение руководителей двух крупных компаний по производству сухих завтраков – Поста и Келлогга – в период Великой депрессии. Пост, по его словам, «поступал предсказуемо», т. е. «снижал затраты и сокращал объем рекламы». Келлогг же «удвоил бюджет на рекламу, начал кампанию на радио, усердно продвигая свой новый продукт – воздушный рис Rice Krispies». В результате Келлогг опередил конкурента и стал (и остается по сей день) доминирующим игроком в отрасли.

Стоит также вспомнить, что фирма Texas Instruments вывела на рынок транзисторные приемники во время кризиса – в 1954 г., а Apple запустила в производство iPod через шесть недель после террористических акций 11 сентября, что вряд ли можно назвать удачным временем для выпуска очередной диковины с перспективой сделать ее частью поп-культуры. Подводя итоги, Шуровьески утверждает, что периоды экономического кризиса «дают больше шансов тем, кто готов рискнуть. <...> Вероятно, именно поэтому, как показывает исследование Bain & Company, во время рецессии 1990–1991 гг. удвоилось число компаний, которые выбились из низов в лидеры отрасли, по сравнению с пред- и послекризисными годами».

Тогда почему, удивляется он, при всей очевидности шансов на успех в периоды экономического спада, «компании так спешат сокращать объемы бизнеса, когда приходит беда?» Возможно, считает он, дело в том, что согласно заключению двух специалистов в области бизнеса риск риску рознь. Почти 25 лет назад профессора Питер Диксон и Джозеф Гильерано опубликовали в *Journal of Marketing* статью, где утверждали, что руководители и предприниматели сталкиваются с двумя

видами риска. Первый возникает, когда организация сделает смелый шаг и может потерпеть неудачу; такой риск они называют «потопить корабль». Другой — когда организация не сделает смелого шага, который принес бы успех; такой риск упустить возможность они называли «опоздать на пароход». Естественно, многих руководителей больше волнует провал, нежели нереализованные возможности. Вот почему даже в благоприятные времена они проявляют осторожность и консерватизм. Что же касается меня, то я считаю, что у руководителей и владельцев бизнеса есть возможность признать действенность метода *раскачивания лодки* — поиска больших идей и мелких уловок как внутри, так и вне организации, которые помогут нагнать волну и сменить курс⁹.

Этот призыв к действию поддерживают все доводы, советы и кейсы книги: пусть тень экономического кризиса и медленный выход из него не станут предлогом для отказа от мечты или возможности реализовать свой шанс. Задача каждого лидера — вывести компанию из кризиса, установив более тесную связь с клиентами, и, используя энергию и креативность сотрудников, по максимуму оторваться от конкурентов. Некоторые лидеры открыли мне глаза и поразили воображение: они нашли интересную альтернативу неприглядному настоящему, увидев в этом единственный путь создать для собственных организаций иное будущее.

Именно для таких лидеров, а также для тех, кто нацелен на перемены в трудные времена, я и написал эту книгу. Я убежден: все больше руководителей в глубине души начинают понимать, что осторожность и консерватизм, диктующие делать примерно то же, но с меньшей верой в успех, ведут к катастрофе. Они не подарят стабильность и не защитят от экономических бурь. Для людей честолюбивых, способных менять правила игры, в книге дан обзор *радикальных преобразований*, которые бросают вызов традиции. Однако руководители в большинстве своем прагматики. Они могут заразиться новыми идеями, но понимают, что барьеры внутри компании, сомнения коллег и недостаточная уверенность в правильности

своих действий помешают воплотить в жизнь эти идеи. Поэтому в книге приведены реальные технологии, которые можно использовать на практике.

Задача каждого лидера – вывести компанию из кризиса, установив более тесную связь с клиентами, и, используя энергию и креативность сотрудников, по максимуму оторваться от конкурентов.

Эта книга о радикальных преобразованиях адресована широкому кругу читателей, в том числе инициаторам перемен, новаторам и всем тем, кто намерен и в трудные времена достичь успеха и обеспечить свое будущее. Одни берутся за сложную работу по модернизации бизнеса. Другие запускают новый проект, будь то новое предприятие или новое подразделение существующей организации. Но каждого из них волнует: справятся ли они со стрессами, требованиями и нагрузками, выполняя свое дело?

Вот почему книга состоит из трех отдельных (но взаимосвязанных) частей: преобразование компании, переворот в отрасли и испытание своих сил. Таковы сегодня главные задачи, стоящие перед лидерами. Поэтому вы вольны трактовать материал как три отдельные книги под одной обложкой. Если первоочередная задача вашей компании заключается в крупных переменах, начните с первых трех глав. Если же грандиозные планы по запуску нового проекта (как на базе существующей организации, так и «с чистого листа») не дают вам спать по ночам, обратитесь прежде всего к главам 4–6, а дальше читайте то, что вам покажется более интересным. (Предполагаю, что почти всем читателям захочется в какой-то момент обратиться к материалу части III «Испытание своих сил», который начинается с главы 7.) Чтобы польза была максимальной, каждая из частей завершается главой под названием «Радикально лучше». В конце книги приведен раздел «Основы радикальности», где даны десять вопросов, которые должен

задать себе (и коллегам) каждый лидер, стремящийся к переменам.

Задача и формат книги отражают мое желание сделать ее по возможности интересной широкому кругу руководителей и в то же время практичной, учитывая всю серьезность стоящих перед ними задач. Моя цель заключается в том, чтобы вооружить лидеров как дерзкими идеями, так и практическими советами – сочетанием мыслей и действий, без которого невозможен прогресс. Я хотел написать книгу, отражающую реальность, – рассказать об организациях, справившихся с проблемами, которые затрагивают многих, и показать, что из опыта этих организаций можно взять на вооружение. Я не могу предложить вам простых ответов, быстрых решений или высказать какие-то банальности, которые, возможно, помогут в осуществлении перемен. Я лишь могу предложить систему взглядов, набор примеров из жизни и ряд вопросов для кардинального изменения вашей компании, отрасли и позиции ваших коллег.

Сэмюэл Джонсон, поэт и литературный критик XVIII в., как-то назвал повторный брак «победой надежды над опытом». Моя надежда в том, что кризис начала XXI в. даст лидерам еще один шанс задуматься о состоянии дел в своих организациях и что опыт руководителей, о которых рассказано в книге, поможет достичь победы за счет проведения на практике радикальных перемен.

Часть I

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОМПАНИИ

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Глава 1

То, что вы видите, определяет то, как вы меняете жизнь, — преимущество вюжаде

Преступления, как правило, совершают не чужаки, а люди, живущие по соседству. Вот почему огромное количество преступлений остается неучтенным. В критических ситуациях вы обращаетесь за помощью к знакомым, а полицейских среди них нет. За время жизни двух поколений многое изменилось: на смену «дежурному копу» пришли безымянные синие мундиры. Мы чувствуем себя посторонними среди вас. Вот почему у полицейского жетон с номером и имя на груди. Такова была до сих пор модель охраны порядка, которую мы сейчас меняем.

*Полковник Дин Эссерман, начальник полиции
г. Провиденса, штат Род-Айленд*

Вторник, 8.30 утра, центральная часть Провиденса. Стоят январские морозы, но даже они не сравнятся с холодом, которым веет от экономики. Самый маленький в Америке штат страдает от массы проблем: высокий уровень безработицы

(второе место по стране), самый низкий на северо-востоке страны процент выпускников средней школы, заоблачно высокий уровень аукционов по задолженной недвижимости и устойчивая репутация региона с самой высокой коррупцией. Кто сказал, что мал золотник да дорог? Когда два журналиста *New York Times* пристально изучали «необычайно острые проблемы», стоящие перед «малюткой Роди», многие эксперты и представители власти в беседе с ними выразили обеспокоенность по поводу того, что штат и его столица стали воплощением «местечковости, а проблемы с безопасностью и устаревшие традиции на каждом шагу чинят препятствия преобразованиям»¹.

Тем не менее, несмотря на зимнюю стужу, атмосфера в Управлении общественной безопасности в столице штата в тот день была накалена добела. В конференц-зале на третьем этаже толпились люди не только в свежевыглаженных мундирах и дорогих костюмах, но и в джинсах и футболках. Они беседовали, смеялись, пожимали друг другу руки и похлопывали знакомых по плечу, вовлекали в спор и подзадоривали. Однако, когда публику призвали к порядку, разговоры моментально прекратились, а напряженность усилилась. Так началось одно из первых в новом году еженедельных совещаний команды шефа полиции Дина Эссермана. Все знают, насколько тяжела обстановка в штате и каков уровень преступности в столице. И от людей в этом зале зависит, будет ли такое положение дел сохраняться и дальше.

На большом экране высвечиваются сводные данные, карта местности и фотографии подозреваемых. Дается краткий обзор последних происшествий, возбужденных дел и тревожных тенденций, начиная от поведения молодежи в ночных клубах и заканчивая случаями хулиганства в пригороде. В зоне особого внимания полиции – распространение оружия и взаимоотношения молодежных группировок – бич таких городов, как Провиденс. Из выступлений становится ясно, что усиливающиеся стычки между двумя бандами, действующими в южной части города, – C-Block (сокр. от Congress Avenue)