

Глава 2

Матрица трудностей

1. Набор негативных характеристик существующих товаров, услуг и систем, из-за которых люди вынуждены тратить время, силы и средства
2. Длинный перечень поводов для разочарований и расстройств, с которыми клиент сталкивается при использовании продукта (с точки зрения клиента).
3. Вереница заманчивых возможностей (с точки зрения создателя спроса). *<Из толкового словаря>*

Bloomberg — открывая портал в «мир в один клик»

Когда в августе 1907 г. ведущими городскими газетами New York Times и Le Matin было объявлено о беспрецедентной автомобильной гонке Нью-Йорк–Париж, даже ярые любители автомобилей были поражены таким безрассудством. Спонсоры планировали путешествие длиной 35 500 км, то есть практически вокруг земного шара с заездом в Великую Американскую пустыню, дикие леса Аляски и сибирскую тундру (Тихий океан при этом предстояло переплыть на пароходе). Гонка стартовала 12 февраля 1908 г. с Таймс-сквер, но только пять команд водителей (один экипаж из Италии, один из Германии, два из Франции и один из США) оказались достаточно смелыми для участия в этой авантюре.

Путь каждой из пяти команд был одним сплошным препятствием. Американский болид Thomas Flyer, за рулем которого сидели известный пилот Монтегью Робертс и находчивый молодой механик

Джордж Шустер, застрял в снежном заносе и мог двигаться только со скоростью лопат добровольцев, расчищающих его путь. Огромный Protos, пилотируемый лейтенантом немецкой армии Гансом Коппенем и больше похожий на современный пикап, нежели на гоночный автомобиль, однажды застрял в болоте — понадобилось 12 лошадей, чтобы вытянуть его оттуда. Самое интересное, что все эти злоключения произошли с участниками гонок за то время, пока они еще не успели покинуть пределы штата Нью-Йорк.

Несколько недель спустя Робертс добрался до Небраски и там отказался от дальнейшего участия в этой сумасшедшей затее. А молодой Шустер пошел умолять чиновников Объединенной тихоокеанской железной дороги разрешить ему классифицировать Flyer в качестве поезда — ведь намного приятнее с грохотом мчаться по железной дороге, чем пытался петлять по беспросветному бездорожью Запада. В один из самых тяжелых участков пути, когда перекладыны сибирского моста, предназначенного для переправы лошадей, сломались под тяжестью болида, Шустеру чудом удалось избежать падения с 9-метровой высоты в пенящуюся быстрину — он успел ловко направить машину на скрипящие опоры моста. В конечном итоге именно Шустер выиграл гонку, прибыв в Париж спустя 169 изнурительных дней, — он оказался одним из трех участников, сумевших довести гонку до конца.

Именно такой была автомобильная езда в 1908 г., спустя 30 лет после того, как немецкий инженер Карл Бенц изобрел 4-тактный бензиновый двигатель, став родоначальником современного автомобиля. На протяжении десятилетий после изобретения автомобиля на нем перемещались только отчаянные смельчаки — и это даже в относительно хорошо развитой Северной Америке. Водители надевали специальные приспособления (шапки, очки, перчатки) и брали огромные метелки, чтобы защититься от дыма, искр и грязи, когда трясет на разъезженных проселочных дорогах. Каждый автомобиль был оснащен стандартным набором инструментов, но водителям рекомендовалось разбираться в базовом ремонте (включая, при необходимости, умение *производить* запасные детали). Самые первые

руководства по туризму на автомобиле предполагали (и это неудивительно), что водителям придется научиться передвигаться по бесформенному хаосу бездорожья, неразмеченным дорогам, наполовину расчищенным колеям и местам перегона скота.

Сам по себе автомобиль был лишь частью головоломки, которую предстояло решить США, прежде чем стать гипермобильной державой, каковой эта страна является и по сей день. Стандартная разметка автострад, современные руководства по дизайну дорог, сеть федеральных скоростных автомагистралей и разнообразные обслуживающие компании, начиная от автозаправочных станций и ремонтных мастерских до придорожных кафе, мотелей и парковок, — все это еще только предстояло построить, чтобы решить связанные с автотранспортом трудности. Только после этого вековая потребность в мобильности смогла воплотиться в спросе на сотни миллионов автомобилей.

Сегодня, в XXI веке, инфраструктура, облегчающая процесс передвижения на автомобиле, постоянно совершенствуется и расширяется. Только за последние 10 лет система EZ-Pass существенно уменьшила количество трудностей, связанных с перемещением по мостам, тоннелям и дорогам, на которых взимаются дорожные пошлины. Передовики каршеринга под предводительством Zipcar наконец взяли за решение трудностей городского водителя. Через поколение автоматически управляемый транспорт, который сегодня занимает промежуточную позицию между средством передвижения и опасностью для жизни, поможет людям забыть о смертях в результате столкновений, и со временем водители будут лишь искренне содрогаться при мыслях о бесчеловечности цивилизации, которая могла допустить 40 000 смертей в год в результате автокатастроф. Более столетия мы живем в мире двигателя внутреннего сгорания, но тем не менее даже сегодня некоторые неразрешенные трудности прошлого времени продолжают препятствовать нашим дальнейшим действиям.

Поэтому, возможно, никого и не удивляет, что сегодня — через 60 лет после начала электронной революции (когда Уильям Шокли изобрел транзистор) и практически через 30 лет после появления

персонального компьютера — мир цифровой коммуникации и информации, измученный несовместимыми системами, неправильно работающими программами, не отвечающими сетями, а также далекой от идеала продукцией, бесконечно сложен. Цифровой мир — как и мир двигателя внутреннего сгорания — скорее всего, будет бороться с трудностями еще не одно поколение.

Что еще больше удивляет (можно сказать, даже шокирует), так это тот факт, что мало кто думает, а тем более мало кто создает новые услуги и системы, необходимые для того, чтобы каждый человек мог без труда пользоваться миром цифровых ресурсов. Именно поэтому исследования и работа в этом направлении горстки поистине уникальных людей по-своему замечательны.

Уникальные люди, как правило, концентрируются не только на гениальном потенциале новой технологии, но еще и на сложностях, которые мешают человечеству в полной мере почувствовать выгоду от ее изобретения, — своего рода высокотехнологичный эквивалент неразмеченных дорог, неосушенных болот и выбоин на дорогах, из-за которых приходится потом ремонтировать автомобиль. На любом поприще такого рода сложности зачастую являются первыми ласточками или самыми первыми сигналами нереализованного потенциального спроса. Именно поэтому раз за разом создание привлекательного продукта начинается с изучения матрицы трудностей и точки трения между человеком и продуктом, чтобы потом найти способ снизить количество таких трудностей или вовсе избавиться от них потребителя.

Вы помните историю, с которой началась эта книга, о человеке, который твердо решил все изменить, огорченный угрожающим ему штрафом за несвоевременный возврат кассеты в видеопрокат? Многие из нас сталкивались с похожими неурядицами — но только Рид Хастингс разглядел в этих трудностях возможность развития бизнеса, который впоследствии превратился в компанию Netflix.

Очень красноречивой в данной ситуации представляется ремарка очередного обозревателя о трудностях, которые подстерегали

потребителей в начале нового тысячелетия: «У всех нас были сотовые телефоны. Мы ненавидели их, ведь они были ужасны и сложны в использовании. Программное обеспечение было отвратительным. Само оборудование также было далеко от совершенства. Мы жаловались друзьям, и они, в свою очередь, тоже ненавидели свои сотовые телефоны. Было ощущение, что все вокруг ненавидят свои сотовые телефоны». Я думаю, вы понимаете, что он имеет в виду: нелепый интерфейс для отправки сообщений, неудобный просмотр веб-страниц, сложные для чтения экраны, отнимающие массу времени операции, а также неудобные в использовании приложения доводили до изнеможения (и до сих пор доводят) несметное количество пользователей сотовых телефонов. Только Стив Джобс понимал, что все эти сложности просто умоляли, чтобы их решило новое устройство — и этим устройством стал iPhone.

Джобс и его команда в компании Apple решили избавить пользователей от всех трудностей сотовой связи. Они изобрели «визуальную голосовую почту», которая позволяет пользователям сканировать свои голосовые сообщения, как электронные письма, а затем выбирать из них те, которые они хотят прослушать, и размещать их в порядке предпочтения. Благодаря их разработкам чтение текстовых сообщений и работа в интернете стали приятнее. iPhone способен выполнять несколько задач одновременно, а новый браузер Safari позволяет изображению в iPhone вращаться горизонтально, создавая эффект широкого и легкого для чтения экрана. Кроме того, талант Apple очень пригодился для упрощения пользовательских интерфейсов, подарив миру возможность, скажем, загружать любимую песню за пять кликов — по сравнению с 18–39 кликами на других устройствах.

Выход в свет iPhone в январе 2007 г. знаменовал расцвет индустрии смартфонов, запустив поток латентного спроса. По сей день ни один конкурент не смог превзойти на этом поприще Apple — компанию, сумевшую настолько существенно облегчить жизнь пользователя.

Только задумайтесь о том, насколько сложно изо дня в день вступать в неравный бой с цифровыми устройствами, осознавая, что они далеки от совершенства и создавались для кого угодно, *только не для конечного пользователя*. Один трейдер с Уолл-стрит с ужасом вспоминает свои перипетии с поставщиками электронного оборудования по управлению данными: «Вы постоянно производите устройства, с экранов которых невозможно прочитать ни буквы, ни цифры, а нажимать на кнопки просто нереально — они слишком маленькие для моих больших пальцев». Скажете, проблема не стоит выеденного яйца? Масштабы этой проблемы меняются, когда сделка висит на волоске, а одна ошибка может стоить миллионы.

Тем трейдером был Майкл Блумберг, умело использовавший свой опыт борьбы с финансовыми трудностями для создания информационной империи, названной его именем.

Исключительная проницательность, которая помогла Хастингсу, Джобсу и Блумбергу создавать новые потоки спроса, сейчас, возможно, кажется очевидной — но это заблуждение. Прорыв этих трех великих создателей спроса обусловлен их способностью с головой погружаться в жизнь своих клиентов — действительно, они ведь тоже *были* клиентами, но стали экспертами в области трудностей, обременяющих жизнь простого потребителя. Результаты такого напряженного анализа потребительских трудностей (одновременно субъективного и объективного) зачастую проще выразить интуитивно и с эмоциональной точки зрения, чем в статистических показателях. Возможно, именно поэтому большинству руководителей сложно освоить эту задачу, особенно если речь идет о мире высоких технологий — ведь очень сложно не попасть в ловушку, когда *устройства* важнее людей.

Хастингс, Джобс и Блумберг — мастера составления матрицы трудностей, которая есть не что иное, как целый ряд разочарований, неудобств, сложностей и потенциальных катастроф, с которыми приходится сталкиваться практически каждому потребителю. (Вспомните, когда вы в последний раз путешествовали самолетом, или

получили неправильный счет на оплату кабельного телевидения, или столкнулись с громадной и непоколебимой стеной бюрократии. Это и есть матрица трудностей.) Каждый ненужный шаг, упущенный момент и разочаровывающий исход — все это точки трения на матрице трудностей, и каждая из этих точек представляет собой возможность для создания нового спроса, способного уменьшить трение или даже обратить его вспять, превращая проблемы в удовольствие.

Матрица трудностей может быть исключительно психологической концепцией или же ее можно представить в виде реальной диаграммы — четкого графического изображения трудностей, с которыми сталкивается потребитель. Если вы хотите освоить область создания спроса, то умение составлять матрицу трудностей потребителя станет для вас бесценным навыком, благодаря которому вы научитесь *смотреть на вещи с новой, неожиданной стороны* и тогда, возможно, впервые оцените весь ужас существующей реальности по сравнению с возможным будущим.

Некоторые матрицы трудностей — это списки этапов, из которых состоит путь потребителя, и зачастую в таком списке представлены без надобности усложненные действия, ценность и цели которых неясны (в качестве примера можно представить заполнение налоговой декларации). На других матрицах трудностей могут быть представлены люди, организации, поставщики и посредники, с которыми потребителю приходится взаимодействовать для выполнения определенной задачи, — порой это приводит к замешательству, потерям, избытку выбора и перенасыщению информацией (к примеру, ремонт кухни). И наконец, существует еще один вид матриц, на которых наглядно представлены взаимоисключающие «компромиссы» между желаниями клиентов: потребителям не устают повторять, что они должны выбирать одно из двух: низкую стоимость *или* качество, удобство *или* разнообразие, индивидуальный подход *или* скорость обслуживания, ибо нельзя получить все сразу.

По мере составления матрицы трудностей своих клиентов умнейшие создатели спроса задают себе разного рода вопросы: «Какова

психология клиентов? Что они хотят получить от жизни? Каким образом существующая продукция удовлетворяет такие потребности, а если не удовлетворяет, то почему? А также вопросы следующего характера: «Какие трудности больше всего раздражают клиентов? Существуют ли решаемые трудности, которые воспринимаются нашими потребителями как данность?»

Трудности поджидают нас на каждом углу. Но люди, способные трезво смотреть на вещи, чтобы верно оценить потребительские трудности и креативно подойти к их решению, встречаются крайне редко. Именно поэтому нам понадобилось не одно десятилетие, чтобы автомобиль можно было считать (относительно) безопасным, простым в использовании и эффективным средством передвижения, — и именно поэтому, возможно, пройдет еще не одно десятилетие, прежде чем революция в мире цифровых информационных технологий сможет полностью раскрыть свой потенциал.

* * *

Сегодня наконец мы стали свидетелями начала преобразования мира цифровых технологий под чутким руководством горстки первопроходцев, для которых матрица трудностей потребителя — не пустой звук. Они создают непревзойденные потоки спроса для своих крайне привлекательных качественных товаров, облегчающих жизнь потребителя... безусловно, при этом они меняют правила игры на полигоне высоких технологий.

Умение мыслить матрицами — это способность переворачивать общепринятые концепции вверх дном. Поэтому неудивительно, что преобразование нашей цифровой реальности умельцами, освоившими матрицы трудностей, привело в конечном итоге к невообразимым и порой аномальным результатам.

В этом преобразенном мире компьютерная компания (Apple) выпускает лучшие в мире сотовые телефоны и лидирует в области музыкальной торговли. Сетевая компания (Netflix) — один из самых сильных создателей спроса и набирающий обороты конкурент

для телевизионных и кабельных компаний. Еще одна интернет-компания (Amazon), которая может похвастаться второй строчкой в рейтинге самых крупных мировых ритейлеров (несмотря на *отсутствие* розничных магазинов), — один из сильнейших новаторов среди создателей электронных устройств, а также очень мощный игрок в книжной индустрии. А компания Bloomberg, ведущий поставщик финансовой информации, — главная сила на рынке массовой информации, которая когда-то была подконтрольна NBC, New York Times и Dow Jones.

Такие результаты ничего не значат, когда на компанию вешают четкий и всем знакомый ярлык, типа «компьютерная компания», «медийная компания», «телекоммуникационная компания» или «компания бытовой электроники». Но стоит нам объединить их в категорию «мастер по устранению трудностей», как все становится на свои места. Компании, которые создают самые большие потоки спроса в сегодняшнем мире высоких технологий, — это предприятия, способные в целях решения потребительской проблемы черпать вдохновение из *любого* источника, и здесь нет места ярлыкам. Современные мастера по устранению трудностей находятся за гранью таких технологий, как персональный компьютер или сотовый телефон, — они способны видоизменить эти устройства и окружающую их инфраструктуру, если этого потребует клиент.

Порой для решения трудностей необходимо объединить технологии; в других случаях приходится находить связь между устройствами или информационными потоками; а иногда речь идет о создании кардинально новых инструментов, основанных на технологических или других инновациях, благодаря которым цифровые устройства становятся более простыми в использовании. Но в каждом отдельном случае мастера по устранению трудностей понимают, что путь к успеху лежит через создание инноваций, которые ориентируются на *проблемы потребителя*, а не на возможности устройства.

Результатом этого нового клиентоориентированного подхода стало стирание четких границ, ранее отделяющих одну технологию от другой. Сегодня мы со скоростью света движемся по направлению

к «миру в один клик», когда потребители воспринимают как данность простой, мгновенный и повсеместный доступ к цифровым продуктам и где стерты границы между отраслями, которые прежде определяли пространство спроса.

Сегодня сотни компаний пытаются победить в схватке за мировое господство. Но порой возникает ощущение, что не все понимают, что на самом деле происходит и зачем они в эту драку полезли.

Представьте, например, совершенно разнонаправленные пути двух корпораций-гигантов — Sony и Apple.

Sony еще давным-давно могла стать одним из первых создателей «мира в один клик». В каждой из интегрирующихся сегодня областей у этой компании были навыки и опыт. В начале своей деятельности (будучи предприятием бытовой электроники) Sony заняла лидирующие позиции в области компьютерных технологий (Vaio), телекоммуникаций (сотовые телефоны), а также в медиаиндустрии (Columbia Studios, музыка, игры). Все занимаемые позиции неизменно разграничивались по категориям — таким образом, отсутствовала связь между направлениями, способная принести пользу потребителю или даже оказать влияние на потребительский опыт. Если вы являетесь счастливым обладателем ноутбука Vaio, это не значит, что вы можете послушать музыку на телефоне Sony Walkman или посмотреть фильм производства Columbia. Занимая верхние строчки в рейтингах всех четырех индустрий, Sony не задумывалась ни об интеграции этих областей на благо потребителя, ни о создании новых инструментов для исправления матрицы пользовательских трудностей.

Тем временем Стив Джобс из компании Apple недолго думая открыл окно в другой мир — «мир в один клик». Взяв iPod, он пришел с ним на рынок бытовой электроники и сразу интегрировал iPod с iTunes — одним движением он создал первую и лучшую во все времена систему программного обеспечения и инструмент сетевой розничной торговли для покупки, организации и использования видео- и музыкального контента. Затем он изобрел iPhone и тем самым

вышел в телекоммуникационное пространство, чтобы интегрировать *этот* продукт в еще более масштабную и мощную платформу приложений и услуг (включая iTunes). Сегодня iPad — это непревзойденное сочетание технологии сенсорной панели с видеоконтентом, созданным режиссерами-постановщиками кино и телевидения, цифровыми книгами, а также другими источниками информации и индустрии развлечений.

Вместо того чтобы просто быть пассивным участником четырех различных индустрий, компания Apple их объединила. И, что еще важнее, нашла связь между цифровыми технологиями и миром впечатляющего контента, чем сумела исправить матрицу трудностей потребителя, обеспечивая его настолько уникальным и поистине привлекательным опытом, что тут даже «комар носа не подточит».

Что выиграла компания? Судьба окончательно и бесповоротно повернулась к Apple лицом. В 2000 г. рыночная стоимость компании Sony составляла 140 млрд долларов, а стоимость Apple едва доходила до 2 млрд долларов. Сегодня ситуация в корне изменилась: стоимость компании Apple составляет 170 млрд долларов, а у Sony — всего 30 млрд долларов. Что выиграл спрос? Пользователи по всему миру ассоциируют имя Apple с разнообразными первоклассными, элегантными и впечатляющими продуктами, к тому же удобными и простыми в использовании. Но самое важное, продукция Apple доставляет потребителю наслаждение — это безоговорочная победа «мастера по устранению трудностей».

В «мире в один клик» мы, потребители, все чаще и чаще *ждем*, что продукция переступит любую технологическую границу в своем стремлении обеспечить клиента удобным и доступным девайсом, доставляющим удовольствие. Когда предложения попадают в ловушку традиционных технологических или корпоративных стен, мы готовы их отклонять, и это стало происходить все чаще.

Вот вам еще один пример: первая версия электронного ридера Sony, выпущенная на американский рынок в сентябре 2006 г., была хорошо спроектированным и даже революционным электронным

потребительским устройством, которое, благодаря технологии E Ink, должно было стать самой красивой электронной книгой из когда-либо существовавших. Но этот ридер оказался невостребованным. Почему? Потому что Sony попросту не сумела объединить эту чудесную технологию с доступным, мгновенным и удобным беспроводным доступом к библиотекам. 18 месяцев спустя это сделало устройство Kindle компании Amazon — поэтому именно Amazon примерила на себя лавры победителя в гонке электронных книг.

Соревнование между электронными книгами иллюстрирует собой *проклятие незавершенного продукта*. Правило простое: *в «мире в один клик» продукт должен удовлетворять абсолютно все желания потребителя и даже больше — в противном случае мышка будет щелкать на сайте конкурента*.

Представьте iPhone без App Store и поддержки тысяч лояльных разработчиков программного обеспечения, создающих высококлассные и полезные инструменты для повышения ценности телефона — это будет очередной банальный мобильный телефон (хотя и с хорошим дизайном), на который люди будут постоянно жаловаться, вместо того чтобы влюбляться в него и идти с ним по жизни.

Упоминание таких компаний, как Apple, Netflix, Amazon, Kindle и других успешных создателей спроса «в один клик» предполагает существование параллельной реальности новой конкурентной вселенной — реальности трехмерного дизайна. *В «мире в один клик» дизайн стал в 10 раз важнее — во-первых, это касается дизайна устройства, а во-вторых — дизайна опыта и деловой системы, в контексте которой рождается это устройство*.

Великие компании «в один клик» очень серьезно подходят к дизайну продукта. Я думаю, вы знаете о непревзойденной эстетике продукции Apple. Но известно ли вам, что руководство компании Netflix просмотрело около 150 дизайнов своего красного конверта, прежде чем найти дизайн, радующий глаз потребителя? Изучали ли вы когда-нибудь гениальную комбинацию формы и функции, ярким примером которой служит Amazon (даже разработчики Netflix

честно признали, что их сайт — имитация шедевра Amazon)? А улавливаете ли вы едва заметные различия между продуктами? Благодаря идеально расположенным кнопкам Kindle, по сравнению с оригинальным ридером Sony, превратился в простое и удобное устройство, пользоваться которым — сплошное наслаждение.

Как бы там ни было, есть кое-что важнее дизайна девайса, и это не что иное, как изобретательность, с которой компании подходят к дизайну своих эмпирических связей между ними, производителями, и нами, потребителями. Задумайтесь о сотнях больших и малых различий (в системах, интерфейсах, информационных потоках, протоколах обслуживания и объединениях между компаниями), каждое из которых на большой процент снижает количество потраченного впустую времени, растроченных понапрасну усилий или раздражения, свойственного потребителю неидеального товара. Суммируйте все эти различия — и вы получите потребительский опыт (практически) без трудностей, который клиенты будут обожать и за который они с радостью заплатят, — а у вас больше не будет безразличных потребителей, занимающих выжидательную позицию.

Кроме того, есть и третье измерение — дизайн компании, и это еще один показатель успеха или провала. Успешные компании «одного клика» понимают, что дизайн бизнеса высокого полета не продается в готовом виде — он должен сочетать креативность инноваций, уникальное ценностное предложение, модель прибыли, работающую как на благо клиентов, так и на благо самой компании, а также метод стратегического контроля и защиты прибыли.

Поэтому появление «мира в один клик» — это удивительный феномен с определенными последствиями для будущего спроса. Но точка отсчета этого «мира» не нова — она всегда присутствовала там, где есть несколько необычных людей, которые, во-первых, постоянно следят за трудностями потребителя, а, во-вторых, неумолимы, когда дело касается устранения этих трудностей, — и неважно, какие технологические барьеры им придется преодолеть на своем пути.

* * *

Еще в начале 1970-х гг. Майкл Блумберг обдумывал, как устранить трудности, с которыми сталкивались торговцы на Уолл-стрит. Ему хотелось обеспечить своевременный и более простой доступ к важнейшим данным, которые будут, таким образом, приносить *пользу* тем, для кого информация — синоним прибыли. Его опыт и склад характера стали идеальной комбинацией для выполнения этой миссии.

Самую первую свою работу Блумберг получил в компании электроники в Кембридже, когда еще учился в старших классах. Затем он поступил в Университет Джона Хопкинса, чтобы изучать инженерное дело, а уже после того — в Гарвардскую школу бизнеса, после которой и получил работу биржевого трейдера в Salomon Brothers; как потом выяснилось, он был исключительно нетерпеливым и вспыльчивым трейдером. («Он постоянно кричал, — вспоминает бывшая коллега. — Бывало, он позвонит мне, поставит звонок на удержание, а спустя три минуты вопит в трубку: „Что тебе надо?“ На что я ему всегда отвечала: „Блумберг, это *ты* мне позвонил!“») Блумберг умел ценить любой инструмент, который потенциально мог помочь торговцам сэкономить время и давал возможность сконцентрироваться на важнейшей для них задаче — делать деньги. Он был очень сообразительным, самоуверенным (возможно, даже чересчур) и обожал купаться в лучах славы. Эти его черты характера раздражали коллег в Salomon, но, в конечном итоге, именно эти качества помогли ему в будущем на поприще создания спроса на «мир с один клик», а также в его карьере беспрецедентно независимого политика.

По сути, успех на Уолл-стрит полностью зависит от информации — от того, на какую долю секунды один торговец сумеет распознать направление рыночного тренда, изменение цены, дисбаланс и аномалии быстрее, чем второй торговец, сидящий за углом или, как сегодня, на другом конце земного шара. Поэтому инвестиционные банки, брокерские конторы и инвестиционные менеджеры всегда были среди пионеров внедрения новых информационных технологий — от телеграфа и телефона до телекса и факса.

К началу 1970-х гг. Блумберг уже применял свой инженерный опыт в собственных разработках — он хотел использовать компьютеры для облегчения торговли на рынке ценных бумаг. Став во главе информационных систем в Salomon, он уговорил компанию обеспечить каждого трейдера компьютером, соединенным с мэйнфреймом, который стоял в операционном отделе, и на тот момент это был поистине революционный шаг. Затем он нанял программистов, чтобы создать между этими устройствами связь — иначе говоря, он хотел сделать уже доступную инфраструктуру более простой в использовании. Один из тех программистов, Томас Секунда, описал работу Блумберга следующим образом:

«Сотрудники операционного отдела и продавцы работали с терминалами, но между собой они не взаимодействовали. Если спросить торговца о доходах по облигациям, то он будет вынужден искать эти данные в журнале или подсчитывать на калькуляторе, поскольку его компьютер такими данными не располагает.

Майка осенило, что необходимо использовать инструменты, которыми мы уже располагаем, чтобы начать взаимодействовать между собой. Все трейдеры были просто счастливы. Это открытие убрало преграды — оно сделало нас свободными!»

Блумберг, будучи трейдером, прекрасно представлял себе всю матрицу сложностей торговца ценными бумагами вплоть до мельчайших подробностей и элементов инфраструктуры — отсюда и его одержимость такими, казалось бы, мелочами, как неразборчивость символов на мониторе и маленькие кнопки на клавиатуре.

К сожалению, партнеры Блумберга в Salomon Brothers не разделяли его дальновидности (или, возможно, огнеопасной комбинации его проницательности и взрывного характера). После слияния с компанией по торговле товарами Phibro Corporation в 1981 г. Блумберг со своим взрывным характером «стал персоной нон гра» — или, как любит говорить он сам: «Они выбросили меня спустя 15 лет».

Тот факт, что от него настолько бестактно избавились, очень сильно задел эго Блумберга. Но, с другой стороны, это обстоятельство выпустило на свободу его мощный предпринимательский дух. Вместе с несколькими своими партнерами Блумберг использовал заработанные в Salomon средства для основания компании, названной Bloomberg LP, которая должна была поставлять информационные технологии на Уолл-стрит. Он намеревался предоставлять три формы ценностей: потоки самых актуальных финансовых данных, начиная от стоимости ценных бумаг и облигаций до оценок в иностранной валюте; электронные системы, соединяющие трейдеров с системами аппаратного обеспечения, для более быстрого заключения сделок; а также программное обеспечение для выполнения таких аналитических задач, как выявление возможности скупить ценные бумаги для их последующей перепродажи или сравнение относительных стоимостей ценных бумаг.

Это были сервисы, за которые сам Блумберг в свое время отдал бы все что угодно — они выглядели потрясающе и действительно впечатляли даже на экране примитивного оборудования, доступного в то время. Старожил Уолл-стрит помнит, как впервые увидел начальную демонстрацию сервиса на «старой пишущей машинке IBM Selectric, подключенной к терминалу» — даже на то время эта технология уже устарела. Но мудрые трейдеры понимали весь потенциал изобретения.

Первый заказ поступил от Merrill Lynch, и это оказался идеальный на тот момент вариант, поскольку Merrill тогда была лишь пешкой на фондовом рынке и искала стимулятор роста и развития. Merrill назначила двух торговцев ответственными за предоставление (в режиме реального времени) подробного отчета о работе технологии. По словам самого Блумберга, их «ловля блох» сыграла немаловажную роль в успешности его сервиса, поскольку именно это обеспечило в дальнейшем стабильный поток усовершенствований. Компания Merrill была искренне впечатлена серьезным конкурентным преимуществом, которым их обеспечивала поставляемая

Bloomberg LP информация, поэтому инвестировала 30 млн долларов в развитие компании Блумберга, но с одним условием — на протяжении 5 лет сервис не должен был попасть в руки к конкурентам. Впоследствии Merrill сама отказалась от своего ограничения, когда стало ясно, какую прибыль сулило ей открытие ворот спроса. Итак, компания Bloomberg LP заработала в полную мощь.

Не надо было быть провидцем, чтобы предугадать, что в 1980-х гг. электронные IT-устройства будут на пике своей востребованности у работников финансовой сферы. У Блумберга было как минимум 20 потенциальных конкурентов, основным из которых были электронные новостные сервисы Reuters и Dow Jones, а также информационно-аналитический сервис Telerate. И конкуренты предполагали, что типичные данные — это все, в чем нуждались их клиенты. Блумберг же был дальновиднее; он начал нанимать аналитиков для преобразования типичных данных в ноу-хау с уникальной ценностью для трейдеров.

Некоторые из таких добавляющих ценность трансформаций могут показаться прозаичными — например, конвертация корпоративных данных, собранных за разные налоговые годы и основанных на разных финансовых допущениях, в единый формат для более легкого и точного сравнения. Но они существенно упростили матрицу трудностей трейдера, избавляя его от лишних этапов в процессе принятия инвестиционного решения. Другие инновации были более сложными, как то: постоянно обновляемые анализы кривой доходов, целый ряд инструментов для планирования портфеля, системы «Что, если...», которые позволяли трейдерам экстраполировать результаты альтернативных инвестиций, а также программы для работы «черного ящика» трейдерских систем, способных самостоятельно принимать электронные инвестиционные решения. Тысячи трейдеров, «рискнувших» использовать такие инструменты компании Bloomberg, вскоре не знали, как раньше могли обходиться без них.

Спросите сотрудников компании Bloomberg, каким образом им удалось противостоять более слаженной и более сильной в финансовом отношении компании Telerate в схватке за спрос, и они вам

ответят: «Telerate не сделали ничего для финансовых данных». А работники Блумберга сделали. К 1997 г. центр Bloomberg в Принстоне нанял 900 аналитиков. Трейдеры толпами стекались в компанию Bloomberg. Год спустя Dow Jones сдался, продав свое подразделение Telerate на более чем миллиард долларов *ниже* стоимости приобретения. Reuters вынуждена была инвестировать сотни миллионов долларов в развитие, чтобы не отставать от Bloomberg.

С тех самых пор компания Bloomberg LP не прекращала увеличивать свой диапазон, глубину, ассортимент и качество поставляемой абонентам информации. Компания начала с данных по облигациям (сфера деятельности, в которой сам Блумберг специализировался, когда работал на бирже). Затем они охватили ценные бумаги, паевые инвестиционные фонды, товарные фьючерсы и опционы, иностранную валюту, недвижимость и целый ряд сложных производных фондовых инструментов, основанных на ипотечных займах, индексации, процентной ставке и других показателях — пять миллионов финансовых инструментов в общей сложности. (Как и Zipcar, Bloomberg быстро осознал всю ценность разнообразия спроса, понимая, что матрицы трудностей варьируются от клиента к клиенту и для устранения всех трудностей к каждому клиенту следует найти свой особый подход.) Чтобы сравниться с глубиной и охватом финансовой информации, предоставляемой сегодня компанией Bloomberg, отдельному трейдеру потребуется доступ к 200 биржам и тысячам других аналитических источников по всему миру. Компания Bloomberg — единственный источник, связующий все информационные звенья финансовой цепи.

А Блумберг не останавливался. «Любые новости, касающиеся финансов» собирались и направлялись на мониторы Bloomberg, спроектированные по индивидуальному заказу. Видеоканал в одном углу экрана транслировал пресс-конференции, слушания в сенате и журналистские интервью с телевизионным ведущим Чарли Роузом (его шоу на телеканале PBS перебазировалось в студию компании Bloomberg в главном управлении в Нью-Йорке). В 1990 г. компания

Bloomberg запустила свой собственный новостной сервис, охватывающий деловые, политические, социальные, экономические и другие события. Сегодня компания Блумберга, в которой занято около 2300 человек в сотнях офисах по всему миру, проводит радио- и телевизионные интервью, делает новостные выпуски, публикует корпоративный бизнес-журнал (Bloomberg BusinessWeek), владеет собственной кабельной сетью и радиостанцией, а ее новостную ленту можно найти во многих местных газетах — подобной популярностью не пользуется ни AP, ни Reuters, ни любой другой новостной сервис.

Bloomberg LP — яркий пример того, что бизнес-продукция может быть настолько привлекательной, что потребители не расстанутся с ней, даже если им за это *предложить плату*:

«Осознавая, к своему несчастью, что каждый работник компании Bloomberg ежегодно увеличивал стоимость предприятия на 18 тысяч долларов, и не веря тому, что аналитики, добавляющие предприятию ценность, получали из этого достаточную выгоду, глава компании Восточного Побережья по управлению денежными средствами пообещал каждому из 12 аналитиков надбавку в 15 тысяч долларов, если они перестанут пользоваться своими устройствами Bloomberg. 11 человек отказались без объяснения, а 12-й аналитик заявил, что он скорее попросит, чтобы его текущую надбавку урезали на 15 тысяч долларов, чем откажется от Bloomberg».

* * *

С тех пор, как в 2001 г. Майкла Блумберга избрали мэром Нью-Йорка, он не может напрямую управлять своей компанией, но и без того огромный спрос на его продукцию продолжает расти. На сегодняшний день более 300 000 аппаратов Bloomberg установлены в офисах по всему миру, и каждый из них генерирует для компании около 1500 долларов прибыли в месяц. В отличие от конкурирующих фирм (к примеру, Reuters), Bloomberg не предлагает оптовую скидку, за исключением дисконта при установке второго монитора, который стоит 1800 долларов; гигантская фирма на Уолл-стрит, у которой тысячи абонентов, платит такую же стоимость за монитор, что и магазин, в котором

работают 2 человека. Кроме того, за такие услуги, как заключение сделки на рынке ценных бумаг, взимается дополнительная комиссия.

Взамен Bloomberg гарантирует первоклассный уровень сервиса, который можно сравнить разве что с уровнем Mercedes или Rolex. «Наша продукция не нуждается в руководстве по эксплуатации, — описывает предмет своей гордости Блумберг, и он не лукавит. — Более 10 000 человек всегда готовы прийти на помощь. Это высококвалифицированные специалисты, которые говорят на нескольких языках и всегда находятся рядом 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. (Установить связь между тысячами источников данных, чтобы матрица трудностей потребителя всегда оставалась под контролем, — задача не из легких.) Если на решение проблемы потребуется несколько часов, то вас будут направлять от одного специалиста к другому, из одного часового пояса в другой, вам помогут на любом удобном для вас языке — от японского до урду.

А некоторые элементы сервиса Bloomberg настолько индивидуализированы и бесценны, что несложно догадаться, почему их продукт привлекает своих клиентов. Представьте: они разрешают своим клиентам, которых уволили с работы, пользоваться устройством Bloomberg бесплатно и без ограничения сервиса еще в течение 4 месяцев. Чтобы хотя бы *представить* себе всю колоссальность такого предложения, наверное, надо быть бывшим трейдером, понимающим всю матрицу сложностей человека, которого так же бесцеремонно, как в свое время Блумберга, выставили за дверь. Задумайтесь о психологической компенсации, которую такой сервис обеспечивает уволенному трейдеру с обломанными крыльями, — а теперь подумайте обо всех возможностях, которые открываются перед этим человеком по поиску новой работы, если информационный поток, поступающий к нему благодаря устройству Bloomberg, позволит ему и дальше оставаться в тренде. Когда Amaranth Advisors — хеджевый фонд стоимостью 9,5 млрд долларов — прекращает свою деятельность в 2006 г., компания Bloomberg разрешает 221 сотруднику, оставшемуся без работы, оставить свои устройства себе. В течение нескольких месяцев

180 из них уже работают на новом месте, а подписка Bloomberg становится обязательным пунктом их договора о трудоустройстве.

Конечно, даже у компании Bloomberg LP отсутствует иммунитет к экономическим трудностям. Когда в течение 2009 г. Уолл-стрит урезала свои расходы, абонентская база Bloomberg уменьшилась примерно на 11 000 подписчиков. Но руководство компании продолжало придерживаться выбранного курса: предоставлять своим клиентам больше, чем они ожидают. В результате компания приобрела журнал BusinessWeek и внедрила более 2000 новых функций на терминалах Bloomberg. В 2010 г. победное шествие абонентов снова возобновилось. «Нам удалось вернуть свою долю на рынке», — говорит председатель Питер Грауэр. А ведь удалось им это даже без снижения цен!

Компания Bloomberg LP иллюстрирует колоссальный потенциал создания спроса всего лишь в одном уголке необъятного «мира в один клик». Сотни других укромных уголков вселенной спроса ждут, когда впервые туда ступит нога *их* первопроходца. А это, в свою очередь, говорит о том, что *конечная* цель всего многочисленного населения мира технологий — трансформировать каждый уголок современного и порой разрозненного цифрового мира в «мир в один клик». Крайне важно, чтобы окружающие нас информационные инструменты были простыми в использовании и интегрировались в наше сознание. Тогда мы с уверенностью сможем сказать, что сегодня, наконец, наши матрицы — это чистый лист без всяких трудностей.

CareMore — интеграция системы здравоохранения

Вдова Эллен С. 79 лет, проживающая в Серритосе недалеко от Лос-Анджелеса. В одно прекрасное утро в среду (как и в любое другое утро) она встала на весы. 66 кг 200 г — не многовато ли? Эллен слегка разволновалась, но вскоре успокоилась и решила позавтракать любимыми овсяными хлопьями с молоком.

Спустя час зазвонил телефон. Звонила Сандра из клиники.

— Доброе утро, Эллен. Не заметили ли вы сегодня что-либо необычное?

— Мне кажется, я немного прибавила в весе...

— Именно так, — сказала Сандра. — 66 кг 200 г. Это почти на 2 кг больше, чем вчера.

— Я так и думала, что набрала вес.

— Мы бы хотели, чтобы вы пришли в клинику сегодня утром.

— Но я не могу, дочь уехала, и меня некому отвезти.

— Не волнуйтесь, мы направим за вами машину. Будете ли вы готовы через час?

— Конечно, я буду готова.

Для Эллен, в анамнезе которой значится застойная сердечная недостаточность, дополнительные 2 кг за ночь — это очень плохие новости и возможный признак застоя жидкости. В то же утро Эллен была назначена терапия, которая продолжалась в течение двух недель, пока опасность не миновала.

Подруга Эллен Ребекка относилась к другому учреждению здравоохранения. За полгода до этого Ребекка заметила подобное же увеличение веса. Но поскольку у нее не было весов с возможностью беспроводной передачи данных прямо в клинику, такой прирост массы остался незамеченным и, соответственно, женщине сразу не оказали помощь — точнее сказать, медработники спохватились лишь спустя неделю. Когда ухудшение состояния открылось, Ребекка была экстренно госпитализирована с такими симптомами, как одышка и учащенное сердцебиение, — в результате ей пришлось долго и мучительно лечиться в стенах больницы.

В то утро в среду, когда Эллен С. привезли в клинику для лечения сердечной недостаточности, в холле она встретила почтальона на пенсии Дэна А., слабого здоровьем 83-летнего мужчину, чьи когда-то сильные и здоровые ноги настолько ослабели, что Дэн едва мог передвигаться. Его нахождение в клинике было обусловлено двумя причинами: тренировка с облегченной нагрузкой для укрепления рук и ног, а также рутинный педикюр, на который он приходил каждый месяц.

Дэн был в группе риска с высокой вероятностью падения. Многие его знакомые уже испытали на себе переломанные ноги и бедра — недели в больнице, месяцы в реабилитационном центре и годы боли и сниженной подвижности. Их участь внушала ужас. Но лечащие врачи Дэна знали, что пожилые люди обычно падают по трем причинам: слабые конечности, длинные ногти на ногах и ворсистые ковры. Они уже навещали квартиру Дэна, чтобы убедиться, что его дочь заменила винтажные ворсистые ковры в стиле 80-х на ковры с коротким ворсом. А сейчас он стоял у них на учете — за ним постоянно наблюдали, он посещал занятия по укреплению мышц в спортзале, а также периодически приходил на педикюр. В результате такого медицинского ухода сотрудников этой клиники Дэн и другие пациенты с похожим состоянием падали на 80% реже, чем пациенты других учреждений.

Несколько дней спустя Дэн встретил своего старого друга Джозефа С. прямо на выходе из местного супермаркета. Он заметил, что Джо хромал на правую ногу. Диабетик 86 лет, тот травмировал ногу, поранив ее о дверь. Когда спустя несколько дней Джо обнаружил, что нога никак не заживает, он, хромая, добрал до кабинета своего семейного врача. Доктор Нейлор, взглянув на порез, немедленно направил Джо в клинику на бульваре Лейквуд в городе Дауни.

Медсестра в клинике обработала и перебинтовала рану. Затем она сказала Джо: «Я буду ждать вас через два дня на перевязку. А потом еще через два дня, а потом еще через два дня, пока рана не заживет. Понятно?»

Джо печально улыбнулся и кивнул. Он уже проходил это раньше.

Если у вас диабет, даже небольшой порез может обратиться для вас катастрофой. Если оставить рану без наблюдения врача, есть риск, что она не зарубцуется, повышая риск ампутации. Но нога Джо была спасена.

Доктор Нейлор начал работать в клинике, где наблюдался Джо, за несколько лет до этого случая.

«Если честно, сначала мне здесь не нравилось. У всех, кто здесь работает, казалось, в голове была четкая картина того, как надо делать

то и это, а я не люблю, когда мне указывают, — пояснил Нейлор. — Но примерно через год я сумел оценить этот подход».

«Вы должны понимать положение, которое я здесь занимаю, — продолжил доктор. — Я терапевт, и этим все сказано. За день ко мне на прием может прийти 60–70 пациентов самых разных возрастов с различными недугами — от детей с ушными инфекциями до беременных подростков и пожилых людей, которые начинают забываться. Я очень ограничен во времени и возможностях. Когда мои пациенты сталкиваются с серьезными заболеваниями, у меня есть только два варианта — направить их к узкому специалисту либо в больницу.

Но здесь в клинике есть и третий вариант. Когда речь идет о пожилых пациентах, сотрудники очень хорошо знают свое дело. Это внимательные и отзывчивые люди, они могут доставить в клинику пациента, которого некому отвезти. А еще они одержимы не только лечением, но и профилактикой заболевания».

«И знаете, что еще? — с гордостью добавил доктор Нейлор. — Они понимают и *мои* проблемы. Они помогают мне лучше справляться с работой, когда дело касается пожилых пациентов, и вы не представляете себе, как я этому рад».

Эллен и Дэн, Джо и доктор Нейлор — это реальные люди, несмотря на то, что их имена были изменены. И клиника, о которой шла речь, также реальна.

CareMore — клиника, расположенная в Серритосе, — сочетание страховой компании и учреждения здравоохранения. В состав клиники входят 19 центров в Калифорнии, Аризоне и Неваде, и она обслуживает более 40 000 пациентов по программе Medicare. Благодаря своему уникальному подходу к оказанию медицинских услуг пожилым людям, CareMore постоянно добивается для своих пациентов таких результатов, о которых другие учреждения здравоохранения могут только мечтать, — в результате работы сотрудников клиники предотвращаются безвременные смерти, снижается количество госпитализаций и повышается качество жизни пациентов.

Это именно тот уровень высококачественного медицинского обслуживания, за который многие люди готовы заплатить любую сумму. Тем не менее они добились таких результатов не по причине высокотехнологичных процедур, инвазивных вмешательств или исключительного «консьерж-менеджмента», который могли бы себе позволить только люди высокого достатка, — наоборот, они проложили дорогу к успеху через простые логичные и разумные процедуры, где акцент ставится на человеческом факторе во взаимодействии между докторами, медсестрами, физиотерапевтами и пациентами. В результате — качество жизни существенно повышается, жизнь продлевается, а общие затраты *снижаются* практически на 20%.

Американская клиника CareMore — это история системы здравоохранения, про которую никто не слышал, но о которой должны узнать все. Люди, которые впервые слышат про CareMore, всегда задают одни и те же вопросы: «Как им это удается?» и «Почему я или мои родители не можем получить такое же качество обслуживания?»

* * *

История CareMore началась практически два десятка лет тому назад с человека по имени Шелдон Зинберг — гастроэнтеролога, которого очень волновала проблема непостоянства экономики системы здравоохранения в Южной Калифорнии.

Здесь, как и везде в США, господствуют организации медицинского обеспечения. В теории схема работы организаций медицинского обеспечения звучала привлекательно. «Управляемое медицинское обеспечение» должно было координировать медицинское обслуживание и управлять им с целью оптимизации как состояния пациента, так и экономической стабильности. Но под гнетом корпоративного медицинского страхования и правительственных организаций (а также инвесторов, жаждущих наживы) организации медицинского обеспечения интенсивно концентрировались на снижении затрат любым возможным способом — включая кратковременные меры, которые зачастую приводили к печальным исходам для пациентов,

а в долгосрочной перспективе — к более *высоким* медицинским расходам. Матрицы трудностей пациентов становились все более и более запутанными и сложными, на врачей оказывалось давление, а затраты продолжали расти в геометрической прогрессии.

Шелдон Зинберг забил тревогу. Еще в 1960-х гг. он организовал многочисленную группу врачей-интернистов, которая впоследствии насчитывала около 20 специалистов из разных областей медицины — от кардиологии до онкологии, ревматологии и нефрологии. Компания Internal Medicine Specialists обеспечивала первоклассное медицинское обслуживание, а ее сотрудники купались в лучах славы.

К концу 1980-х гг., когда небольшая группа организаций медицинского обеспечения стала набирать обороты, пациенты стали обращаться реже, а ограничения в обслуживании приумножились. Зинберг и его коллеги были вынуждены часами вести телефонные переговоры с так называемыми координаторами выплат — «создателями сложностей», чья задача состояла в том, чтобы отказать в страховке: «Зачем проводить колоноскопию? Пациенту всего 40 лет. Мы не будем оплачивать эту процедуру».

Будучи еще интерном, Чарльз Хольцнер как раз работал в одной из таких организаций медицинского обеспечения. Он довольно неслестно отзывался о ее деятельности: «Это была абсолютная дезинтеграция медицинского обслуживания, — говорит он. — Я мог выписать пациента домой через два-три дня, но очень скоро он возвращался, потому что сразу после выписки он пропадал и, конечно же, не наблюдался должным образом».

В этой реальности сочеталось худшее из двух миров — неслаженное низкокачественное обслуживание пациентов в сочетании с удручающими экономическими результатами.

Шелдон Зинберг был шокирован тем, какой разрушительной силой стало медицинское обслуживание. К тому моменту ему уже было 60 лет, и он с легкостью мог бы просто выйти на пенсию и закрыть глаза на проблему, как делали многие его коллеги. Вместо этого Зинберг

решил выступить на собрании совета директоров своей группы в 1988 г. с судьбоносным заявлением: «Единственный наш выход — запустить *хорошую* программу медицинского обслуживания».

И в течение последующих нескольких лет он пытался найти способ, как воплотить свою идею в жизнь.

Зинберг прекрасно понимал, что над потребительским опытом черной тучей нависала ужасающая матрица трудностей. Он долго размышлял над элементами сложенной системы медицинского обслуживания, сконцентрированной на снижении трудностей, а не только на снижении затрат. Ярый сторонник хорошей физической формы, он каждый день занимался дома на тренажерах, изобретая специальные серии упражнений на укрепление определенных физических систем — своего рода велнесс-программа немедицинского характера, о которой знали только посвященные. Классическая медицина рассматривала пациентов не в качестве цельных личностей, а как набор органов, симптомов и болезней. Зинберг начал представлять себе организацию здравоохранения, в рамках которой доктора, медсестры, физиотерапевты, тренеры и другие специалисты могли бы взаимодействовать, постоянно передавая друг другу необходимую информацию и свои соображения относительно общих пациентов, предоставляя все услуги, необходимые пациенту для сохранения его отличной физической и умственной формы. Организация, таким образом, смогла бы предоставить пациенту интегрированный медицинский уход, поместив его в центр «медицинской вселенной».

Именно такого медицинского обслуживания любой доктор хотел бы для себя и членов своей семьи. Но будет ли это предприятие рентабельным? И захотят ли доктора, удрученные экономическими переменами 1990-х гг. и не привыкшие к коллективному принятию решений, а полагающиеся скорее на свое мнение, дать шанс новой концепции Зинберга?

Почти два года потратил Зинберг на то, чтобы найти врачей, готовых участвовать в его программе. «В 1991–1992 гг. жена практически не видела меня дома», — вспоминает он:

«Четыре раза в неделю я ужинал с группами врачей, чтобы рассказать им о своей задумке. Я умолял их... в буквальном смысле слова умолял, чтобы они помогли мне создать первую интегрированную систему здравоохранения. Многие отказались. „Это огромный кусок работы, — повторяли они. — Мы слишком заняты, чтобы брать на себя такую непосильную задачу“. У других была такая капиталистическая направленность мышления, что они вообще не хотели и слышать про проект.

Я хотел, чтобы доктора вложили сердце и душу в организацию, которой мы будем владеть сообща и которая будет направлена исключительно на то, что хорошо для пациента. „Если ставить человека выше прибыли, — говорил я им, — у нас *будет* прибыль“. Но эта идея не внушала им доверия».

К счастью, нашлось несколько врачей, которым были близки намерения Зинберга. Чарльз Хольцнер был одним из таких «обращенных», и сегодня он занимает должность старшего терапевта в CareMore. Что касается других последователей Зинберга, на протяжении долгого времени служащих ему верой и правдой, то у каждого были свои причины «поверить в чудо»: кто-то поддержал его затею из личных мотивов, кто-то — благодаря связывающим их узам бывшего врача и пациента, а кто-то просто проникся той глубиной и искренностью, с которой тот был предан своей идее. Время от времени какая-нибудь очередная страстная речь Зинберга (которую он обычно старался продекламировать после ужина) могла достучаться до сердца и разума сидевшего напротив него человека. И вот однажды в итальянском ресторане, когда Зинберг лишь наполовину посвятил своего собеседника (им в тот момент оказался врач-офтальмолог) в суть проекта, офтальмолог вскочил со своего места и воскликнул, не дав Зинбергу договорить: «Ребята, а ведь именно это мы должны были сделать уже давным-давно. Ведь именно для этого мы стали врачами! Нам никогда не стоит об этом забывать!» В тот вечер клуб сторонников Зинберга пополнился еще несколькими докторами.

К 1993 г. главврачи, руководящие 28 независимыми медицинскими учреждениями, согласились присоединиться к новой системе

Зинберга, а уже в июне того же года медицинская группа CareMore открыла свои двери.

Зинберг всегда считал, что слаженная медицинская помощь как нельзя лучше удовлетворит потребности пожилых пациентов. Его клиентура врача-гастроэнтеролога всегда включала большое количество пожилого населения, и по мере того как он сам становился старше, его интерес к физиологии пожилых людей только усиливался. Его глубокие знания в этой области, включая не только уникальные программы упражнений, но также знания о питании, генетике и сохранении памяти, были положены в основу книги *Win in the Second Half* («Как не сдать в во второй половине жизни»), которая увидела свет в 1993 г. И Зинберг понял, что пожилые пациенты, которые обслуживались по программе Medicare и которых обычно считали «бездонной бочкой» системы здравоохранения, могли получить наибольшее преимущество от его особого нерастраченного внимания. Ввиду того, что система была неспособна работать как слаженный механизм, именно у пожилых пациентов наблюдалась самая безграничная матрица трудностей во всей американской системе здравоохранения: ненужные госпитализации, дублирование усилий, ошибочный диагноз, спутанность сознания пациента, страдания, которых можно было избежать, и банальная халатность. Короче говоря, в системе царил атмосфера *крайне* низкого спроса на дорогостоящую неслаженную систему оказания услуг, результат работы которой — осложнения, неблагоприятные исходы и еще больше лечения в дальнейшем.

Но первоначально под давлением некоторых инвесторов, включая одну больницу общего профиля, клиника CareMore принимала всех пациентов любого возраста и с любым заболеванием, включая тех, кто обслуживался по плану корпоративного медицинского страхования (в узких кругах их называют «коммерческими планами»). На протяжении 4 лет CareMore работала в режиме обычного медицинского учреждения (клиника пыталась свести концы с концами, медленно увеличивая количество пациентов), но в 1997 г. коммерческие страховые компании, которые, возможно, почувствовали угрозу со стороны

нарастающей популярности CareMore, настояли, чтобы компания отказалась от права предоставлять свой собственный план медицинского страхования. Когда Зинберг и совет менеджеров CareMore засомневались в разумности принятия такого предложения, коммерческие страховые компании резко разорвали с ними все связи.

Это был колоссальный финансовый удар, который на некоторое время выбил компанию из колеи. Но, как говорится, нет худа без добра, потому что в долгосрочной перспективе этот удар оказался благословением, так как в результате Зинбергу и его команде предоставилась возможность реструктурировать компанию CareMore согласно исходной концепции — специализированная система здравоохранения, концентрирующаяся прежде всего на пожилых пациентах и их потребностях.

«Концепция была намного проще, чем многим могло показаться, — говорит Зинберг. — Ее внедрение не требовало «иметь семи пядей во лбу». Вам всего лишь надо было начать с перечисления потребностей старшего поколения. Затем вы должны были спросить себя, в какой степени вы были способны удовлетворить эти потребности. А затем дело оставалось за малым — разработать способы обеспечения пожилых пациентов тем, в чем они нуждались, чтобы выздороветь и оставаться здоровыми».

Мы говорили о том, как важно набраться мужества и выслушать клиента. Но существуют пределы того, что клиенты вам рассказывают. Иногда они отказываются говорить о своих истинных желаниях и мотивах («Я купил Mercedes, чтобы мне завидовали соседи»). А порой (особенно в такой специализированной области, как здравоохранение) они вообще не знают, чего хотят, или же у них не хватает запаса слов, чтобы четко все объяснить. Именно поэтому умные создатели спроса черпают информацию не только из разговора с клиентом, но также из наблюдений — главное заметить разницу между тем, что люди говорят, и тем, что они делают.

Как будто руководствуясь изречением Йоги Берра «Наблюдая, можно многое увидеть», Зинберг, Хольцнер и их коллеги решили