

Глава 1

Cogita differenter («Думай иначе»)¹

*По-моему, чаще всего в жизни мне приходилось слышать,
что в городе с населением меньше 50 тысяч магазин,
торгующий по сниженным ценам, долго не продержится.*

*Сэм Уолтон,
основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club*

Акула против мыши

В 1955 году компания Walt Disney (www.disney.com) установила каноны в бизнесе развлекательных парков. Именно тогда она открыла Диснейленд, определив стандарты организации развлечений, а также их эффективности и прибыльности. До этого парки аттракционов руководствовались обязательным правилом: для успеха необходимы большие, захватывающие дух американские горки. Диснейленд изменил сам подход, отдав предпочтение тематическим аттракционам вместо тех, которые лишь *щекочут нервы*.

На протяжении последующих тридцати лет компании сегмента развлекательных парков играли по правилам Disney или едва ли что-либо значили вообще. И, следуя правилам Диснея, в свою очередь усиливали его превосходство.

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

Затем появился Джей Стейн, основавший MCA Recreation (www.mca.com). Этой компании принадлежит Universal Studios вместе с самым страшным для жителей Лос-Анджелеса туристическим мероприятием — экскурсией по Universal Studios. (В самом деле, сколько раз человек должен терпеливо наблюдать, как расступается Красное море?)

Universal Studios также занималась развлекательными парками, чтобы дать вторую жизнь содержанию своей основной деятельности — кинематографии. Принцип был прост, даже примитивен: загрузи людей в небольшой поезд, позволь им заглянуть «по ту сторону экрана», высади — и надейся, что они купят что-нибудь из сувениров на память.

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

Это дало свои результаты.

Затем Стейн начал анализировать постулаты, введенные компанией Disney: быть приятным, спокойным и политкорректным. Например, новейшие придумки в диснейлендовских путешествиях — аттракционы вроде «Дома с привидениями» и «Пиратов Карибского моря». Это поистине произведения искусства — гораздо более «мультимедийные», чем хваленые мультимедийные усилия компьютерных технологий, — притом совершенно не рискованные*.

Стейн решил, что аттракционы не должны быть приятными — наоборот, пусть они заставят людей содрогнуться. Поэтому в Universal Studios Florida присутствуют кровь, кишки, пламя и взрывы. Каждый день посетители жалуются, что метеориты слишком горячи. Акула в аттракционе

* В 1996 году официальные представители Диснейленда даже решили, что пираты из «Пиратов Карибского моря» будут преследовать девушек из-за их корзин с едой — а не ради секса. Чего только не сделает с человеком долгое пребывание в море.

«Челюсти» подплывает так близко, что может покалечить руки, если сидящим в лодке хватит глупости протянуть их. И каждый день тысячи посетителей возвращаются сюда снова.

У Disney было не так уж много способов ответить на подобную атаку по всем фронтам, так как она оказалась заложником собственных веселых, но безопасных стандартов, рассчитанных на представителей всех возрастных категорий и своего устоявшегося образа. Стейн использовал маркетинговую стратегию айкидо*, обернув силу Disney в слабость, ограничивающую свободу действия. Ведь если бы компания Disney попыталась привнести больше жизни в аттракционы, она потеряла бы свою ключевую аудиторию и подпортила свой имидж².

Революционно осмысленный процесс

Стейн действовал по принципу революционеров: хочешь изменить правила — взгляни иначе. В сущности, если ты не меняешь правила — ты не революционер, если не мыслишь альтернативно — ты не изменишь правил.

Упражнение

Предположим, вы хотите изменить правила в бизнесе по созданию мультфильмов. Какие шаги вам нужно предпринять?

Но каким образом к революционерам приходит озарение, выделяющее их из толпы? Согласно общепринятому мнению, революционные идеи возникают после долгих размышлений по поводу определенной ситуации, положения дел или проблемы. Более передовое представление сводится к тому, что озарения и идеи, влекущие за собой прорыв, посещают человека в состоянии отрешенном и необычном — вроде сидения в надувном кресле, сопровождаемого поливанием коллег из водяного пистолета.

Однако эти наблюдения банальны и не дают необходимого объяснения, поскольку возникновение революционной идеи не является простым

* Айкидо — японское боевое искусство, основанное на использовании силы, веса и движений противника против него же.

следствием долгих раздумий (или стрельбы из водяного пистолета). Ключ в том, как вы думаете о проблеме в течение этого времени. Фактически существует три ключевых этапа процесса революционного мышления.

Этап 1. Очищение

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

Свергните своих идолов

Сэра Френсиса Бэкона часто огорчало, насколько его современники привержены укрепившимся идеям. Он называл эти идеи «идолами рода, пещеры, площади и театра». Они представляют собой соответственно групповое мышление конкретного сообщества, качества конкретного индивида, результаты социального взаимодействия и драматизм демонстрации чьей-либо интеллектуальной доблести³.

В основном идолы возникают по объективным причинам. Благодаря опыту мы открываем для себя эффективные пути избегания весьма неприятных и глупых ошибок. Однако успех формирует привычки и создает правила, поощряя толпу следовать им. Со временем правила перестают быть оптимальными или даже применимыми, так как рыночная среда успевает измениться. Или же бывает, что кому-то совершенно случайно повезло в начале пути, что тоже подчеркивает: правила никогда не следует ставить на первое место.

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

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

- Идол найма: «Сотрудникам нельзя доверять. Необходимо отслеживать их деятельность, чтобы быть на подхвате, если они ошибутся».
- Идол доли рынка: «Основой прибыльности является доля рынка, поэтому давайте снижать цены для завоевания доли».
- Идол врага: «Мы не можем сотрудничать с компанией X, потому что она наш конкурент».

Бюджетирование с нуля — процесс, в котором каждая статья расходов проверяется с самого первого доллара, поскольку ничего не переносится из предыдущих бюджетов. «Создание идолов с нуля», таким образом, означает проверку каждой бизнес-практики и изъятие тех, которые теряют свою неопровержимость. Слишком много вы не отвергнете, поэтому будьте беспощадны!

Упражнение

Составьте список идолов, которым поклоняется ваша компания. Затем испытайте их, задавшись следующими вопросами.

- Откуда взялась подобная практика?
- Уместна ли она до сих пор?
- И главное: будет ли она уместна в дальнейшем?

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

Старый идол

- Один вагон с двигателем тянет все остальные.
- Чтобы ехать быстрее, поезду необходим более мощный локомотив.
- Путь должен соответствовать рельефу местности.

Новое мышление

- Поместить двигатель в каждый вагон.
- Сумма мощностей двигателей составляет бóльшую общую мощность.
- Изменить рельеф местности, чтобы он годился для поставленных целей.

Конструкторы сверхскоростных поездов поклонялись немногим идолам. Концепция поезда была радикально изменена: каждый вагон снабдили электрическим двигателем, пути прокладывали по прямой, даже если для этого необходимо было пробиваться сквозь горы. В итоге нарушающий все прежние стандарты сверхскоростной экспресс сократил время пути из Осаки в Токио с шестидесяти двух часов до трех часов десяти минут⁴.

Измените рамки

Как я люблю тебя? Позволь мне перечесть.

Элизабет Барретт Браунинг

Представьте себе ответ на вышеприведенный вопрос, если бы он был задан по-другому: «Что ты думаешь обо мне?» Постановка вопроса ограничивает круг возможных ответов. Согласно утверждению Массимо Пиаттелли-Пальмарини, исследователя из Массачусетского технологического института, «едва мы спонтанно изменяем формулировку проблемы, как она открывается перед нами более отчетливо и полно»⁵.

Пиаттелли-Пальмарини называет это явление ограничивающим эффектом, суть которого в том, что люди стараются решить проблему так, как она поставлена. Например, рассмотрим ограничивающий эффект применительно к вопросу «как увеличить продажи посетителям нашего книжного магазина?». Неявное, но ключевое ограничение мышления в данном случае содержится в представлении, что покупателям необходимо прийти в физически существующий книжный магазин.

Революционер отказывается решать проблемы так, как они представлены. Вместо этого он мыслит так:

- Рассматривай проблему в наиболее широком из возможных контекстов.
- Начиная с цели (увеличить продажи) и иди в обратном направлении⁶ (в следующем подразделе эта методика рассматривается подробнее).
- Поступай противоположно очевидному ответу.

Amazon.com (www.amazon.com) отказалась ограничить себя чужими рамками — вместо этого она изменила правила торговли книгами. Компания предоставляет людям возможность просматривать на своем сайте 2,5 миллиона наименований, а затем размещать электронный заказ. У Amazon.com нет физически существующего магазина, и до 1998 года она была единственной компанией, спасавшей выражение «интернет-коммерция» от превращения в оксюморон.

Ограниченное видение

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

Неограниченное видение

- Виртуальное существование: магазина физически нет, при этом больше книг, больше продаж.
- Прочитайте отзывы читателей или авторскую аннотацию.
- Доставка в течение трех-пяти дней почти для любого заказа.

- Совершайте импульсивную покупку, потому что вы прочли о книге на сайте.
- Проведите компьютерный поиск среди миллионов книг по этой теме.

Интересно, что Amazon.com решила ограничить себя вопросом «Как использовать цену в конкурентной борьбе?» и предлагает скидки, чего может и не делать. Ведь порой, найдя старую книгу от малоизвестного издателя, я так доволен, что мне вовсе не обязательно предлагать десятипроцентную скидку. Вместо рефлексивной зависимости от ценовой конкуренции Amazon.com сосредоточилась на том, как достичь значительного отличия от других книготорговцев.

Этап 2. Поиск слабых мест

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

Ищите беспомощность

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

Отделите форму от функции⁷

Вскоре после войны в Персидском заливе в Омане заболела королева-мать. Она проходила лечение в Военно-медицинском центре имени Уолтера Рида. В связи с тем, что Оман являлся союзником США, Соединенным Штатам

важно было предоставить наилучшую медицинскую консультацию для столь высокопоставленной пациентки. Необходимость продолжать лечение после ее выписки развила систему телемедицины. Она связала Королевский госпиталь в Маскате (Оман) и Военно-медицинский центр Уолтера Рида в Вашингтоне. Обеспечивалась электронная передача медицинской информации, включая оцифрованные изображения.

Компьютеры и цифровые камеры позволяли американским врачам «видеть» пациентку, находящуюся в Омане, так часто, как требовалось. Это было первое расширенное международное применение телемедицины. Базируясь на первоначальном опыте, подход распространили и на другие военно-медицинские гуманитарные миссии.

Формой медицинского обслуживания является личная встреча врача и пациента. Функция медицинского обслуживания — наблюдение и диагностика. Форма и функция обычно совмещены в медицинском учреждении, где врач встречается с пациентом.

Когда форма отделяется от функции, открываются революционные возможности. В этом случае функция осталась прежней: наблюдение и диагностика. Однако форма видоизменилась: Оман и Военно-медицинский центр имени Уолтера Рида связали компьютеры и высокоскоростные сети.

Начинайте с цели и двигайтесь в обратном направлении

Одна из целей компании, занимающейся программным обеспечением, — получение хорошей, «сочной» прибыли. Ее достижение усложняется таким обилием факторов, что двум парням, двум девушкам или парню и девушке в гараже (чтобы осветить все возможные комбинации) необходимо изменить правила игры, чтобы выжить.

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

- Скидки для оптовых покупателей.
- Рекламные расходы.
- Тиражирование носителей и медиасопровождение.
- Упаковка с приложением бумажной документации.
- Двойные расходы на транспортировку: вначале доставка дистрибьютору, который затем осуществляет доставку в магазины.
- Аренда офиса.

Star Games — «виртуальная» компания, размещенная в интернете. Она начинает с конечного результата и работает в обратном направлении. Это компания по производству компьютерных игр, ее первый продукт — Pacific Tide, — симулятор сражений в Тихом океане во время Второй мировой войны.

Игра продается в интернете в виде загружаемого файла, а потому — никаких скидок оптовикам или расходов на рекламу. Копии игры также загружаются, так что нет необходимости тиражирования или медиа-расходов. Не нужна и упаковка, а документация содержится в файле, который покупатели читают с экрана своего компьютера или распечатывают сами.

Мартин Фейворит, президент компании, основал ее в 1995 году, набрав новых сотрудников в интернете. По состоянию на 1997 год команда Star Games насчитывала пятнадцать человек, но только с двумя из них Фейворит встречается лично. Большинство работает на дому. Итог — снижение арендной платы.

Создание игры-симулятора по Второй мировой войне требует серьезного исследовательского подхода. Star Games могла либо обратиться в исторические архивы разных стран, либо установить дружеские отношения с кем-то, кто осуществил бы научные разыскания в обмен на копию новой игры — то есть на загружаемый файл!

В итоге Star Games может контролировать издержки с помощью интернет-ресурсов, включая ссылки с сайтов, посвященных играм, рассылочные веб-службы и доски объявлений, а также обмен рекламными баннерами с другими сайтами.

Разделите проблему на небольшие части⁸

Порой масштаб и сложность проблемы — особенно если вы пытаетесь осуществить революцию — настолько велики, что трудно определиться, с чего начать. Решение в том, чтобы *разделить* проблему на небольшие части и выбрать из них *ключевые*.

Например, размышления над проблемой полетов в целом не привели к успеху тех, кто, возможно, и стремился в революционеры. Одним из разумнейших шагов, предпринятых Орвиллом и Уилбуром Райтами, было разбить проблему на три составляющие.

- Конструкция крыльев.
- Генерирование и использование энергии.
- Балансировка и управление во время полета.

К 1901 году другие изобретатели разрешили две первые проблемы. Уже знали, как сконструировать крылья, выдерживающие вес самолета, двигателя и пилота; уже были разработаны мощные и в то же время достаточно легкие для полета двигатели.

Но братьев Райт отличало одно: они сосредоточились на том, как *оставаться* в воздухе, а не просто взлететь. Пока остальные продолжали возиться с крыльями и двигателями, братья Райт не тратили времени и денег на создание аэроплана, который терял устойчивость после взлета. Ключевым моментом были балансировка и управление.

Теоретически проблема балансировки и управления довольно проста: необходимо совместить центр тяжести и центр давления. На практике осуществить подобное весьма сложно, потому что ветер и движение аэроплана постоянно изменяют расположение центра давления. Братья Райт нашли простое решение: «Ключ к секрету полета — в практике»⁹. Они проводили часы, овладевая техникой полета, а не только занимались техническим устройством самого самолета¹⁰.

Из триумфа братьев Райт мы можем извлечь три главных урока.

- Разделите большие проблемы на более мелкие.
- Сосредоточьтесь на тех из меньших проблем, которые не решены.
- Не тратьте время и энергию, копаясь в уже решенных проблемах.

Копируйте матушку-природу

Задолго до открытия братьев Райт бабочки взлетали в воздух, и их крылья иллюстрировали следующий принцип: копируй матушку-природу. Иоаннис Миаулис, декан инженерингового колледжа университета Тафта, изучал строение крыльев бабочки. Вам, вероятно, никогда не доводилось встречать подобное описание, но крылья бабочки — это многослойные тонкие пленки, состоящие из перемежающихся слоев воздуха и хитина (хитин — твердое вещество, из которого, как все знают, состоят экзоскелеты крабов, лобстеров и большинства насекомых). Можно было бы подумать, что, обладая подобными физическими свойствами (воздушные карманы и твердое вещество), крылья бабочки поглощают тепло неравномерно, однако Миаулис обнаружил, что это не так¹¹.

В то время полупроводниковая индустрия прилагала все усилия, чтобы избавиться от зон перегрева в компьютерных чипах, поскольку неравномерный нагрев влиял на их производительность. Для преодоления этого предпринимались попытки создать гладкие поверхности одинаковой плотности. Но благодаря работе Миаулиса выяснилось, что избавиться от зон перегрева можно, следуя принципам матушки-природы — создавая неоднородные поверхности.

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

- Как шимпанзе излечиваются от заболеваний, поедая листья?
- Как паукам удается сплести паутину, гораздо более прочную, легкую и пластичную, чем что-либо созданное человеком?
- Как моллюски умудряются прикрепляться в условиях, где разрушается самый лучший клей, создаваемый людьми?

Обработайте стыки

В реальности самое существенное происходит не в монолитных зонах, а на стыках — там, где одна поверхность или материал встречаются с другим или переходят в другой, — в этом состоит ключевой принцип архитектуры¹².

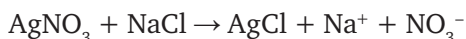
Данный принцип значим и для революционеров. Например, сущность Macintosh проявляется на стыке — во взаимодействии человека и компьютера. Программное обеспечение Macintosh хорошо определяет, что хочет сделать человек, и заставляет компьютер выполнить это.

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

- **Взаимодействие между человеком и машиной.** Macintosh — мой личный пример, однако есть множество неизведанных путей совершенствования процесса работы с помощью машин.
- **Взаимодействие между человеком и человеком.** Электронная почта, онлайн-чаты и видеоконференции — примеры того, как изменилось межличностное взаимодействие.
- **Компания и люди.** Ставшая легендарной клиентская служба интернет-супермаркета Nordstrom изменила правила и ожидания людей в сфере совершения покупок.
- **Компания и компания.** Продавцы комплектующих для компьютеров Dell находятся в том же здании, что и производство, — настоящий пример своевременной доставки от продавца к потребителю.

Этап 3. Кристаллизация

Я называю третий этап кристаллизацией, основываясь на воспоминаниях об уроках химии. Один из экспериментов в лаборатории состоял в смешивании раствора нитрата серебра с раствором хлорида натрия — двух жидкостей. И — о чудо — выпадал твердый осадок (хлорид серебра):



И тут я сказал себе: «Ага!» — соединение двух жидкостей может образовать твердое вещество! Ведь, перефразируя старую поговорку: если ты не часть раствора, значит ты часть осадка.

Схожая волшебная ситуация случается, когда вы начинаете мыслить по-новому: вдруг откуда ни возьмись, из ничего (хотя мы знаем, насколько серьезная подготовка была проведена), образуется нечто осязаемое. Вот несколько примеров того, как выкристаллизовывались великие мысли.

- **Физический.** Частный колледж Dean Junior терял потенциальных слушателей, тех, у кого не было времени на прохождение курса непосредственно в стенах учебного заведения. Поэтому преподаватели начали работать под стук колес в поезде по пути в Бостон или из Бостона. Этот подход отменил представление, что учебные курсы организуются локально и статично, в отведенном для них месте. Студенты слушали лекции во время поездок, а на выходные приходили в колледж сдавать экзамены¹³.
- **Временной.** Истцам в делах о страховых выплатах после дорожно-транспортных происшествий часто приходилось ждать подсчетов представителей автомагазинов, оценки страховщиков, а также тратить время на бумажную волокиту. Страховая корпорация Boston's Plymouth Rock создала подразделение «Десант катастроф», которое изменило процесс. Каждая машина «Десанта катастроф» была укомплектована мини-офисом, включая компьютер, модем, мобильный телефон, лазерный принтер и крутящийся стул с подставкой для письма. Оценщик претензий или «Десант катастроф», высылается на место происшествия, осматривает поломки, оценивает их и выписывает клиенту чек прямо на месте¹⁴.

Упражнение

Сколько времени заняло у вас решение вопросов со страховщиками во время вашего последнего ДТП?

- **Географический.** Компания Charlie Case Tire владеет автосервисом. Обычно авторемонтные мастерские размещают неподалеку от жилых

или офисных зданий. Но только не этот — он находится в аэропорту Финикса. Почему? Потому что так у вас появляется возможность, отбывая в путешествие, оставить свою машину, чтобы поменять шины или сменить масло. Персонал Charlie Case доставляет вас в терминал аэропорта и забирает по возвращении. Ваша машина не простаивает, вам не нужно договариваться о трансфере, и вы платите всего \$3,75 в день за стоянку.

- **Традиции в шоу-бизнесе.** Большинство музыкальных групп не позволяют зрителям делать пиратские записи во время концертов. Как в основном считают представители этой индустрии, записи, появляющиеся на черном рынке, вытесняют лицензионные. Но одна группа — Grateful Dead — отбросила это мнение, предоставив своим фанатам место прямо перед сценой, чтобы дать возможность записывать. Эти записи распространили славу Grateful Dead, увеличили посещаемость концертов, улучшили продажи дисков и к тому же значительно сблизили группу с фанатами — ценой одного простого изменения¹⁵.
- **Потребности клиента.** Большинство авиакомпаний или как минимум большинство классов обслуживания на авиалиниях придерживаются правила: «Набей в самолет как можно больше людей и сэкономь на еде, чтобы получить прибыль»¹⁶. Авиакомпания Midwest Express, напротив, относится к каждому как к пассажиру первого класса, веря, что бизнес, строящийся на повторном обращении клиента, — ключ к прибыльности. В салонах ее самолетов по четыре кресла в ряду, а не по пять, как у большей части других авиакомпаний. (При этом отсутствуют эконом- и первый классы, весь самолет оснащен одинаково.) Изысканные свежеприготовленные блюда подаются с вином и на настоящем фарфоре, с льняными салфетками.
- **Правила борьбы.** Соревнование между конкурентами обычно опирается на негласные (и часто необъяснимые) правила. К примеру, в 1995 году телевизионные станции WBTV и WSOC в Шарлотте для повышения рейтинга использовали лотереи. Зрители смотрели их передачи, чтобы узнать, не выпал ли выигрыш. Вскоре компании

начали предпринимать попытки вытеснить друг друга по традиционной схеме борьбы: раздавай больше денег, чем конкурент. Третья станция, WCNC, вообще не выдавала денег, вместо этого она оглашала выигравшие на обеих станциях номера. И ее рейтинг вырос на 83%, хотя она не выплатила никому и десяти центов!¹⁷

- **Представление о продукте**¹⁸. Amil International Health Corporation — быстрорастущая компания медицинского страхования в Бразилии. Одна из основных причин успеха Amil в том, что она разрушила устоявшиеся правила и раздвинула рамки представления о продукте. Amil принадлежат собственная сеть аптек, круглосуточная горячая линия врачебных консультаций¹⁹, программа медицинского спасения, согласно которой за \$2 в месяц вас доставят в госпиталь на вертолете в случае срочной необходимости. Также компанией организован детский клуб, где учат полезным медицинским навыкам, и бесплатные лекции для бизнесменов, которые читают знаменитые преподаватели, в числе которых был и Питер Друкер*.

Будьте удачливы (или почему слепая удача часто не так уж слепа)

Я допускаю, что многие из революционных идей являются результатом слепой, шальной удачи. Если вам просто повезло, то можете пропустить пункты «очищение», «поиск слабых мест» и «кристаллизация» и напрямую идти к удаче. Хотелось бы верить, что изобретение или революция всегда результат систематического и линейного решения проблемы, однако это не так. Но есть способы *повысить* свою удачливость.

Используйте наивность

Наивность придает силы. Приведу историю, иллюстрирующую данное утверждение. Она может показаться апокрифической, но это не повод, чтобы дать пропасть хорошей истории.

* Питер Фердинанд Друкер (1909–2005), экономист, публицист, педагог, виднейший теоретик менеджмента. *Прим. ред.*

Когда в 1930 годах в General Electric к группе, занимавшейся лампами накаливания, присоединились новые инженеры, начальник подразделения захотел сыграть с ними шутку. Он дал им задание изобрести покрытие для ламповой колбы, которое позволило бы избавиться от зоны перегрева в новейшем на тот момент варианте разработки.

Шутка состояла в том, что равномерно накаляющуюся колбу создать было «невозможно». Один за другим инженеры совершали попытки и терпели неудачу. Очередной новичок признавал свой провал, ему рассказывали о невыполнимости задачи, и место действия оглашалось смехом остальных. Прекрасная церемония посвящения существовала примерно до 1952 года, когда новый инженер принес свое изобретение, вкрутил его, включил и осведомился у руководителя, такое ли решение тот искал. Осмотрев «невозможную лампочку» директор сказал: «Ну... да. Это оно»²⁰.

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

Отходы — в дело

Отходы — полученные разработчиком незапланированные результаты, гораздо более ценные, чем те, которых он добивался изначально²¹. Возьмем, к примеру, тефлон. Большинству из нас этот материал знаком как антипригарное покрытие для кастрюль и сковородок, однако ученый из DuPont, открывший его в 1938 году, едва ли думал использовать его для усовершенствования кухонного хозяйства.

Ученого звали Рой Планкетт. Он работал над созданием нового типа фреона (химического вещества, используемого в холодильниках), который не совпадал бы с запатентованными изобретениями других компаний. В его планы совершенно не входило создание нового соединения для кастрюль и сковородок. Когда Планкетт случайно в ходе эксперимента получил новый материал, он поступил правильно: заинтересовался результатами и продолжил химические опыты. Он не проигнорировал произошедшее, хотя оно и не соответствовало его цели. Когда в ходе опытов

ни один из базовых реагентов не вступил в реакцию с таинственным веществом, он заключил, что проведенная им реакция вызвала эффект полимеризации (множество простых молекул одного типа образовали длинную цепь).

Он послал образцы в центральное исследовательское отделение DuPont, где обратили внимание, насколько гладким и химически инертным оказался новый материал. Разразившаяся Вторая мировая война и разработка атомной бомбы востребовали изобретение Планкетта. Тефлон использовали в процессе получения радиоактивного изотопа урана, а также использовали в ракетах для изолирования их корпуса от ракетного топлива.

Через десять с лишним лет после окончания Второй мировой войны компания DuPont сумела удешевить производство тефлона настолько, что его стали применять при изготовлении потребительских товаров²². Открытие и использование тефлона преподносит три урока.

- Интересуйтесь случайными открытиями.
- Создайте в компании атмосферу, благоприятную для исследования и развития идей, кажущихся неприменимыми.
- Держитесь за открытие, и оно может превратиться в важный коммерческий продукт.

Используйте скрытый потенциал²³

Концепция скрытого потенциала принадлежит Стивену Джею Гулду, биологу из Гарварда. Он утверждает, что некоторые органы животных могут служить одной цели, но при этом содержать в себе скрытый потенциал иных возможностей. Гулд иллюстрирует это примером, который называет «проблемой пяти процентов крыла». Всем понятно, что крыло в целом является прекрасным приспособлением, обеспечивающим способность летать. Но что полезного в 5 процентах крыла?

Ответ заключается в том, что 5 процентов крыла (вероятно, лишь ряд перьев) не дают сами по себе способности летать, но обеспечивают прекрасную возможность сохранения тепла. То есть, возможно, крылу предшествовали перья, служившие для терморегуляции. Те, древние крылья,

вполне вероятно, выполняли функцию сохранения тепла, скрывая в себе неиспользованный потенциал для полета.

Что общего у перьев доисторической птицы с перестройкой мышления, революционностью и слепой, глупой удачей? На самом деле очень много. А именно — открытость к использованию непредусмотренных свойств вашего продукта или услуги.

Рассмотрим, к примеру, прикуриватель в вашей машине. Изначально, вероятно, он предназначался для одной цели — обеспечивал вам возможность медленно убивать себя и своих пассажиров в процессе езды. Автомобильные конструкторы не предполагали, что со временем широко распространится потребность в источнике питания для мобильных телефонов и антирадаров.

Более того, компания под названием Whistler Corporation создала работающие от прикуривателя вентиляторы, мегафоны, кофеварки, блендеры и фены. В последнее время многие производители автомобилей предлагают прикуриватель с несколькими разъемами — для подключения любых приспособлений, которыми семья пользуется в автомобиле.

Скрытый потенциал часто возникает непреднамеренно, благодаря удаче или счастливому стечению обстоятельств. Но, будучи выявленным, он может стать прекрасным путем к изменению правил.

Чтение для революционеров*

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

Decision Traps — Ten Bazziers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them, J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker, Fireside, 1990.

Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds, Charles MacKay, Crown Publishers, 1995.

If You Want to Write — A Book About Art, Independence and Spirit, Brenda Ueland, Graywolf Press, 1997.

* В конце каждой главы я даю список обязательной (а не рекомендуемой) литературы для революционеров. Нарушая требования Чикагского справочника по оформлению, привожу книги в алфавитном порядке в соответствии с названием самой поздней публикации (и бумажной по возможности), которую мне удалось найти на момент написания книги.

The Quark and the Jaguar — Adventures in the Simple and the Complex, Murray Gell-Mann, W. H. Freeman, 1994.

The Structure of Scientific Revolutions, Thomas S. Kuhn, University of Chicago Press, 1996.

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