

Глава 2

Don't worry, be scrappy («Не парься, будь дрянным»)

*Прогресс скорее является результатом настойчивого выполнения
несовершенного плана, чем результатом совершенства плана,
который надлежит настойчиво выполнять.*

*Хьюберт Хамфри,
вице-президент США при президенте Линдоне Джонсоне.*

Macintosh — дрянной компьютер

В январе 1984 года я помогал запускать дрянной продукт. У него было всего 128 КБ оперативной памяти, отсутствовал жесткий диск (да он и не был нужен по причине отсутствия программного обеспечения), также отсутствовали модем, слоты, цветной дисплей, принтер качественной печати, документация, пользовательские приложения и возможности модернизации. Это была, конечно, первая версия персонального компьютера Macintosh.

Мы (то есть подразделение Macintosh компании Apple Computer) могли бы подождать, пока компьютер станет «совершенным». Однако это затянулось бы еще на год и, вероятно, прикончило бы Macintosh, потому что мы были

вымотаны, разработчики программного обеспечения вряд ли сохранили бы уверенность, что Macintosh вообще когда-нибудь будет запущен, к тому же никому не было известно, как изменится компьютерный рынок через год.

Перефразируя Бобби Макферрина, иногда можно сказать себе: «Don't worry, be scrappy» — «Не парься, будь дерьмовым». То есть запускай неидеальный товар — не потому, что хочешь (или думаешь, что можешь) успешно это повернуть, а потому что это единственно правильный выход.

Революционные продукты проваливаются не потому, что их выпускают слишком рано, а потому, что их недостаточно быстро дорабатывают. (Процесс доработки рассматривается в следующей главе.) По правде говоря, очень многие вещи были дрянными в своей первой версии — особенно если оглянуться на прошлое.

Часто ли вам приходилось смотреть на изначальный вариант прорывного продукта, совершившего и думать: «Как они могли упустить столь важную черту — ведь они могли включить ее еще тогда!». Однако в то время, при первом знакомстве с продуктом, вы и все остальные так увлеклись им и его возможностями, что его изъяны были малозаметны.

Чтобы проводить в жизнь философию «Don't worry, be scrappy», вам нужны великие продукты, великие команды и великие практические решения.

Великие продукты

Я написал свою первую книгу The Macintosh Way («Путь Macintosh») в 1990 году. Когда я читаю ее сейчас, меня смущает, что она шероховата, — такое смущение часто парализует людей, удерживая их от продвижения вперед. К счастью, я не осознал ее недостатки, потому что продано было 30 000 экземпляров — «Don't worry, be happy!»

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

Глубокий

Великие продукты обладают глубиной. Их черты и функции удовлетворяют желания, о наличии которых вы и не подозревали в момент совершения покупки. Отличительный признак глубокого продукта прост. Стоит только подумать, что вам пригодилось бы какое-то его свойство, как обнаруживается, что оно уже есть.

Глубокие продукты растут вместе с вами, поэтому не приходится вскоре приобретать что-то новое взамен. Разумный покупатель, естественно, приобретет такой товар, который изначально предполагает возможность дальнейшего роста по мере того, как пользователь становится опытнее.

Мой любимый пример глубокого продукта — часы под названием Breitling Aerospace. На первый взгляд это всего лишь часы со стрелками и циферблатом. Однако со временем вы обнаруживаете их глубину: способность показывать время с помощью аналоговых стрелок или цифр, отображать время как минимум в двух разных часовых поясах, определять, сколько осталось до конца полета, а также подсчитывать, как долго вы уже находитесь на пробежке*.

Доставляющий удовольствие

Великий товар или услуга доставляют удовольствие. Это больше, чем соответствие вашим минимальным потребностям, и куда дороже минимальной суммы, которую вы могли бы потратить. Погибну ли я без часов со всеми возможностями Breitling Aerospace? Вряд ли. Тем не менее я чувствую себя баловнем, особенным, успешным, потому что у меня именно эти часы — я получаю удовольствие.

Система Bang and Olufsen Beo Sound 9000 — другой пример престижного товара такого уровня. Это музыкальный центр с шестью CD-плеерами

* У Breitling Aerospace, однако, есть функция, которой мне не удастся придумать применение. Если вы нажмете на заводную головку, то с помощью четырех различных сигналов часы сообщат вам текущее время. Я полагаю, это может пригодиться зажатому в пещере спелеологу, который не в силах повернуть запястье, чтобы взглянуть на люминесцентный циферблат, но исхитрится нажать на завод другой рукой. Тогда перед смертью ему удастся услышать, который час.

и АМ/FM-радио. Компакт-диски выстраиваются в ряд за панелью закаленного стекла с автоматическими створками.

Вы можете установить музыкальный центр горизонтально или вертикально, повесить, поднять или перевернуть. Панель управления держится на магнитах и прекрасно функционирует в любом положении. Ваши любимые радиостанции и названия записей более чем 200 компакт-дисков можно ввести в память системы.

Большой жидкокристаллический дисплей с подсветкой позволяет рассмотреть название и номер проигрываемого трека, а также время, оставшееся до его окончания. Вы можете любым образом изменять положение панели дисплея для удобства чтения. Когда проигрывание диска заканчивается, опция «автопозиционирование» останавливает его так, как он был вставлен, и вы можете рассмотреть на нем все надписи и рисунки.

Дороговизна товара не обязательно означает удовольствие. Многие из дорогих товаров удовольствия не доставляют — они просто скучны, в то время как недорогие порой доставляют удивительное наслаждение. Например, белизна и красота гладкой бумаги для лазерной печати First Choice от Weyerhaeuser превращает ее использование в удовольствие¹. А стрижка за двадцать долларов в Токио задействует пять ассистентов, включает в себя массаж всей верхней части тела, коррективную линию бровей, четыре вида подогретых шампуней и подарок на память².

Завершенный

Завершенному продукту присущи все характеристики, превращающие его в восхитительный. Однако не стоит смешивать понятия «завершенный» и «глубокий». Часы Breitling Aerospace — это глубокий продукт, но если бы сопутствующий сервис был неудовлетворительным, они не стали бы завершенными (а сервис превосходен, так что Breitling и глубокий, и завершенный продукт). Глубокий — характеристика самого продукта, завершенным же его делают документация, сопутствующий сервис и поддержка пользователей.

Продажи компании Direct Tire в Уотертауне — пример завершенной услуги. Компания бесплатно балансирует колесные диски и заклеивает шины

на протяжении всего срока их эксплуатации. При этом вам не приходится волноваться, как добраться до работы, оставив машину на ремонт, — компания предоставляет клиентам четырнадцать машин напрокат. Если все же автомобилей на данный момент нет или если клиент того пожелает, Direct Tire оплатит такси в гараж и из гаража. Во время ожидания клиенты могут воспользоваться безупречной комнатой отдыха, полистать журналы, отведать свежего кофе, отличных сливок и пончиков. За небольшую плату Direct Tire зарезервирует комплект зимних шин и установит их, бесплатно сбалансировать диски и поменяет шины дважды в год.

Элегантный

Обратной стороной глубокого продукта является его перегруженность возможностями. При отсутствии элегантного дизайна это мешает потребителю осваивать его, что в итоге может привести к разочарованию. Я могу получить доступ ко всем возможностям Breitling Aerospace, используя одну только заводную головку, — они не разукрашены кнопками, как большинство электронных часов.

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

- **Благородная эстетика.** Элегантные продукты демонстрируют, что кто-то позаботился об их внешнем виде. Их безупречность и лоск — отражение гордости создателя. Элегантные продукты не просто функциональны — они красивы.
- **Соответствие формы содержанию.** Материальное воплощение элегантного продукта соответствует его функциям. Приведу два антипримера: для замены свечей зажигания в Chevrolet Monza необходимо было вынуть двигатель либо подобраться к ним снизу из-под колеса. Читая журнал Wired, нужно быть мазохистом, чтобы мириться с его дизайном. В этих случаях форма вступает в конфликт с содержанием.

- **Правильный подбор материалов.** Материалы, из которых сделан элегантный продукт, подобраны разумно и естественно. Заявлять о себе или потрясать воображение — не их предназначение. Компьютер из тикового дерева — пример бездарного использования древесины.
- **Прямое и моментальное управление.** Элегантный продукт предоставляет пользователю возможность контролировать и не быть контролируемым. Процессы должны быть конкретными, и именно пользователь, а не продукт, управляет всем и контролирует.
- **Обеспечение постоянной обратной связи.** Элегантный продукт позволяет пользователю постоянно быть в курсе происходящего: выполняется ли запущенный процесс? Не встретились ли вы с препятствием? Пользователю не приходится гадать, как все работает.
- **Великодушные.** Элегантные продукты прощают ошибки. Они не позволяют человеку попасть в ловушку, из которой невозможно выбраться. Лучшим примером служит команда «Отмена» во многих программных продуктах.

Упражнение

Перенаправьте телефонный звонок на другую линию в вашей компании.

Выразительный

Наконец, великий продукт пробуждает сильные чувства: люди любят его или ненавидят, но мало кто остается равнодушным. Великие продукты порождают яркие эмоции по двум причинам:

- **Они улучшают жизнь.** С их помощью человек открывает в себе новые творческие силы, действует более эффективно, чувствует себя счастливее. Так между великим продуктом или услугой и людьми развивается эмоциональная связь.
- **Они вызывают дискомфорт у людей определенного типа.** Инновационный, превосходный продукт сотрясает привычный образ мышления, а ограниченные люди не любят волнений.

Впрочем, если ваше изделие или услугу возненавидели, это еще не означает, что созданное вами — высший класс. Как не означает и того, что стоит задумывать продукт или услугу, которую возненавидят.

Но вы должны приложить все усилия, чтобы создать то, во что некоторые влюбятся. Это важнее, чем создать то, что всего лишь понравится всем. Поверьте мне, если вы достигнете успеха, найдутся и злые языки, но преданность полюбивших ваш продукт перевесит мнение недоброжелателей.

Однако я отвлекся... Просто запомните эти слова. Глубокий. Доставляющий удовольствие. Завершенный. Элегантный. Выразительный.

Великие команды

Надеюсь, вам хотя бы раз в жизни довелось поработать в команде вроде подразделения Macintosh компании Apple Computer. Мы были, пожалуй, самым выдающимся сборищем «эгоманьяков» в Кремниевой долине, и это говорит о многом, потому что таких типов там полно. Но наша великая команда совершила революцию, перевернувшую компьютерный мир.

Великим командам присущи определенные свойства, которые я изучил, работая в этом подразделении. Они приложимы к любому, кто пытается пойти революционным путем.

Сильный лидер

Как определяется законно приобретенный авторитет? Когда ты знаешь, что делаешь, готов к диалогу и считаешь, что команда поддержит тебя, упрочит и разовьет ценность твоих идей³.

Великие лидеры парадоксальны. Они скорее катализаторы процессов, чем их контролеры. Их замыслы — главные для команды, но они не авторитарны в их реализации. Их глаза открыты, они готовы рассматривать не только намеченные, но любые достигнутые результаты, потому что интуиция — великий инноватор.

Имея дело с остальной частью компании или индустрии, великие лидеры превращаются в волевых «эгоманьяков». Однако им необходимо быть

сильными, так как желающих попробовать низвергнуть их множество. Во-первых, та часть компании, которая настаивает на эволюционном, а не революционном продукте; во-вторых, эксперты, считающие, что идею невозможно воплотить; в-третьих, трусы, сомневающиеся, что продукт — даже если его удастся выпустить — станут покупать.

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

Идеалистичные, занятые и зачастую без высшего образования

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

Если бы мне пришлось одним словом обозначить идеальную личность зачинателя революции, это было бы слово «еванжинер»⁴. То есть сочетание евангелиста (см. главу 5) и инженера — человека, который хочет изменить мир и обладает необходимыми для этого техническими знаниями.

Начиная формировать революционную команду, не поддавайтесь искушению, не нанимайте сотрудников частично занятых или неработающих просто потому, что их легко подыскать и нанять. Наилучшие сотрудники обычно выкладываются на важных проектах и совершенно загружены, даже недоступны. Если удастся убедить их присоединиться к вашей команде — это фактически первое подтверждение того, что идея стоящая⁵.

Две самые важные черты членов революционной команды — это их способности и преданность делу. Уровень образования или опыт работы не имеют значения — большинство инженеров, выполнявших потрясающую работу по созданию Macintosh, даже не окончили колледж*.

* Поделюсь наблюдением. Если человек с «правильным» дипломом считает что-либо выполнимым, это, по всей видимости, выполнимо. Если же он говорит, будто что-нибудь невозможно сделать, это, вероятно, все же возможно.

В итоге отсеять неправильных сотрудников так же важно, как и привлечь правильных. Ведь именно неправильные сотрудники оттесняют правильных, а не наоборот!

Вот как компания Hallmark Cards старается отговорить неправильных кандидатов от подачи заявления на вакансии, связанные с написанием и редактированием текстов (www.hall-mark.com):

«Добро пожаловать в подборку заданий по текстам и редактуре. Рады, что вы заинтересовались Hallmark.

Следующие несколько страниц либо понравятся вам, либо вы их возненавидите.

И то и другое прекрасно.

Предположим, вы выполняете здесь задания, они разочаровывают вас, раздражают и кажутся скучными. Тогда сделайте себе одолжение. Выбросьте их. Вы всего лишь избежали работы, которую, вероятно, ненавидели бы.

А если вы считаете задания интересными, они вдохновляют и увлекают вас, выполните и отправьте нам почтой. Может быть, вы нашли работу, которую полюбите».

Упражнение

Проверьте, каковы образование, стаж и опыт работы у коллег, которых вы считаете наиболее эффективными. Производят ли большое впечатление их анкетные данные?

Маленькая, обособленная, невзрачная

Великие команды обычно малочисленны — менее пятидесяти человек в целом. Мало примеров команд, состоящих из сотен людей, которые создали бы нечто революционное. Большие команды не благоприятствуют созданию революционного продукта, потому что такой продукт требует высокой степени единодушия, сплоченности и безрассудной преданности делу.

Во-первых, великую команду нужно изолировать от остальной компании. Например, Майкл Стесик, ветеран Pitney Bowes с двадцатилетним стажем, организовал команду, которая создала чрезвычайно удачный центр почтовых рассылок Pitney Bowes. Этот продукт был разработан для небольших

и домашних офисов, для рынка, который Pitney Bowes игнорировала, так как достигла успеха в обслуживании именно больших компаний. Одним из ключевых решений Майкла Стесика стало перемещение своего подразделения почти на пятьдесят километров от роскошной штаб-квартиры Pitney Bowes⁶.

Физическое обособление важно по следующим причинам:

- Многофункциональная команда, рассредоточенная по всей компании, не разовьется в единую группу. Команде необходима «мономаниакальная» преданность «Божественной миссии». Такая миссия может не совпадать или, что хуже, противоречить общим целям организации.
- Важна секретность, позволяющая лидировать в конкуренции. Чем больше людей топчется вокруг, тем больше вероятность утечки секретов.
- Команде не нужны (и нежелательны) оценки на начальной стадии процесса. Откровенно говоря, первые прототипы и результаты обычно ужасны. Команде необходимо время и пространство, чтобы пробиться через посредственность.

Во-вторых, команду следует тесно разместить в отдельном убогом помещении с убогой мебелью. Именно тесно, потому что, согласно открытию профессора Томаса Аллена из школы менеджмента Слоуна (Массачусетский технологический институт), общение сходит на нет, если люди находятся на расстоянии более тридцати метров друг от друга⁷.

Спартанская обстановка необходима, потому что страдания полезны революционерам. Это сплачивает, формирует ощущение настоящей необходимости и сосредоточивает команду на том, что важнее всего, — на запуске продукта! Если вас когда-либо пригласят в команду, провозгласившую себя революционной, а вашему взгляду представится красивая, тщательно подобранная мебель от Германа Миллера, не просто уходите — бегите с собеседования. И наоборот, если вы видите невзрачное помещение, убогую мебель, но фантастически приспособленные для творчества рабочие места — подписывайте контракт не раздумывая.

Неофициальная и нерегламентированная атмосфера

Если у команды есть сильный революционный лидер, сотрудники и место для работы, очень маловероятно, что атмосфера будет формальной и регламентированной. Во всяком случае я утверждаю: команда революционеров вырастает в неофициальную и нерегламентированную структуру, где сотрудники открыто общаются, а цель оттесняет бюрократические соображения и служебную иерархию.

Это не говорит о том, что такой тип устройства наилучший и тогда, когда революция захлестнет компанию или индустрию, но он, безусловно, полезен при найме сотрудников, создании продукта и его запуске.

Упражнение

Тест: в торговом центре. Рассматривая кандидатуру потенциального сотрудника вашей революционной команды, представьте, что видите его в торговом центре. Человек еще не заметил вас. Какие ваши действия?

1. Попешу к нему навстречу и поздороваюсь.
2. Как бы случайно столкнусь.
3. Постараюсь затеряться в магазине.

(Члены вашей команды должны входить в первую категорию.)

Великие практические решения

Оставшийся компонент революции — великие практические решения: то, как команда продвигается от идеи к продукту. Вот семь великих практических решений, которые помогут вам.

№ 1. Осмелитесь найти недостатки в существующих продуктах или услугах

Отправная точка для революционеров — найти изъяны в существующих продуктах, а затем их существенно исправить.

Подразделение Macintosh не удовлетворяли персональные компьютеры начала 1980-х. Компьютеры того времени были слишком сложны в использовании и дороги. Они создавались для увлеченных людей и хакеров, потому что только увлеченные люди и хакеры могли иметь с ними дело. Их использовали в компаниях и университетах, поскольку только компании и университеты могли позволить себе такую роскошь. И если бы мы не зашли далеко в своей идеалистической вере, что компьютеры могут и должны быть лучше, Macintosh никогда не был бы создан.

Важно заметить, что революционеров не всегда выковывают только трудности и лишения*. Как говорит Генри Петроски: «Роскошь чаще, чем необходимость, приходится матерью изобретениям»⁸. Таким образом, революционеры позволяют себе роскошь воображать лучший продукт, услугу или мир — ведь они уже чувствуют, что может получиться.

№ 2. Доверьтесь своей интуиции

Хэл Сперлих полагал: для дальних поездок семье нужен большой автомобиль. Транспортное средство его мечты должно было быть достаточно вместительным для поездок в магазин, подходить под нужды разных членов семьи, быть удобным в управлении и обладать при этом передним приводом, как легковой автомобиль. В то время (1970-е) потребителям приходилось выбирать между вместимостью и удобством управления.

Едва начав развивать идею минивэна, Сперлих встретил серьезное сопротивление со стороны своих руководителей в Ford Motor Company. *«Они сомневались, что продукт будет пользоваться спросом, так как сам продукт еще не существовал, — вспоминает Сперлих. — За те десять лет, что мы работали над минивэном, ни одна домохозяйка не написала письма с просьбой изобрести что-нибудь подобное. По мнению скептиков, это доказывало, что спроса не существует»*⁹.

Стерлих проявил себя как настоящий революционер: он настолько полагался на интуицию, чувства и веру в свой продукт, что был уволен. «Генри Форд просто не хотел этого. Хэл обычно пререкался с ним, а когда

* В этом плане революции в бизнесе радикально отличаются от политических революций.

ты поступаешь так с окружающими...» — говорил Ли Якокка, в то время один из директоров у Форда. Фактически Форд заставил Якокку уволить Сперлиха¹⁰.

После ухода от Форда Сперлих присоединился к Якокке в компании Chrysler и создал минивэн для своего нового работодателя. В 1983-м Chrysler презентовал минивэн и за год продал полмиллиона штук, став лидером на рынке, который японские конкуренты никогда даже не рассматривали. По иронии судьбы, в General Motors также вынашивали замысел минивэна, и маркетинговое исследование подтвердило наличие спроса на него, но идею похоронили из-за недостатка ресурсов¹¹, чутья или проницательности.

Урок: прислушивайтесь к своей интуиции, чтобы создать революционный продукт. Люди славятся нежеланием принимать что-либо, кроме улучшений к вещам, которые уже используют. Маркетинговое исследование — плохой катализатор для революционных продуктов.

Свидетельство тому факт: Chrysler создал минивэн, хотя о таком автомобиле не просила ни одна домохозяйка. Точно так же никто не просил создать симпатичный небольшой компьютер, который улыбался бы при включении, управлялся с помощью некоей мышки и отображал на экране скорее иконки, чем текст. Все просили о создании более быстрого компьютера под MS-DOS.

№ 3. Конструируйте для себя

Все началось, когда мои дочери были маленькими и я повел их в воскресенье в парк развлечений. Я сидел на скамейке, грыз арахис и осматривался вокруг. «Черт поberi, — сказал себе я. — Почему нельзя устроить место получше, чтобы можно было привести детей и повеселиться вместе с ними?»

Уолт Дисней¹²

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

Джозефина Кокрейн, жена политика из Иллинойса, изобрела посудомоечную машину в 1886 году. Она была богата, имела много слуг, так что причина состояла не в экономии времени и усилий. Скорее прислуга была во время ручного мытья слишком много посуды, так что хозяйка изобрела эту машину для собственных потребностей.

Она получила множество заказов от гостиниц и ресторанов, ведь ее посудомоечная машина сокращала трудовые затраты и бой посуды. Однако она столкнулась с любопытной проблемой: домовладельцы не считали мытье посуды обременительным трудом, поэтому как главный довод покупки миссис Кокрейн выдвигала то, что машина обеспечивает бóльшую чистоту посуды благодаря использованию более горячей воды¹³.

Когда все остальное не получается, возвращайтесь к первому из основных правил: займитесь разработкой того, чем хотели бы пользоваться сами. По крайней мере вы знаете, что один потребитель у вашего продукта уже есть. Это больше, чем в основном могут определить маркетинговые исследования.

№ 4. Месите и пеките

Когда Джим Манзи получил контроль над Industry.net, это было пределом его мечтаний. В качестве CEO компании Lotus Development Corporation он уже имел опыт революционного подхода и деньги, получаемые за тысячи интернет-продаж. Все необходимые ингредиенты уже присутствовали: предприниматель мирового класса и подготовленный рынок (интернет-продажи)¹⁴.

Он переименовал компанию в Nets и перевел ее из Питтсбурга в прекрасные офисные здания в Кембридже, штат Массачусетс. Он нанял директоров из Lotus и создал инфраструктуру из шестидесяти инженеров, отвечающих за программное обеспечение и технику для обслуживания огромного объема сделок. Он даже объединил компанию с организацией New Media Services, входящей в сферу такого гиганта, как AT&T.

В мае 1997 года Nets, к сожалению, объявила о банкротстве. Среднемесячные затраты к этому времени составляли \$1 млн, но объемы продаж не покрывали поддержание инфраструктуры. Возможно, Манзи начал

слишком рано. Возможно, его планы были слишком грандиозны. Вместо этого ему следовало «месить и выпекать»:

Взять немного простых и дешевых ингредиентов, замесить, испечь и продавать.

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

Именно это и сделала калифорнийская Kagi Shareware. Расположенную в Беркли компанию представляют более чем 1200 разработчиков программного обеспечения и их 3400 программных продуктов. Начиналось все как хобби Ки Незери, но бизнес рос, Незери привлек к нему жену, сына, друзей. Для создания системы интернет-платежей использовалось простое и дешевое программное обеспечение (HyperCard и Eudora), работавшее на простых и дешевых компьютерах (Macintosh IIci и Macintosh Classic).

Первым офисом была спальня Незери. Оборудование его компании располагалось на письменном столе в спальне, так что, когда его жена хотела лечь в постель, ему приходилось откатывать свое кресло, чтобы дать ей пройти. Незери оценивает размер первого офиса Kagi чуть меньше чем в половину квадратного метра. Ему пришлось вынести второй компьютер из спальни, так как его вентилятор слишком сильно шумел и мешал спать.

Kagi Shareware — пример компании, создавшей себя и достигшей успеха практически при отсутствии капитала. Истории Nets и Kagi Shareware, взятые вместе, демонстрируют, что избыток денег хуже, чем их дефицит. Как говорит Незери: «Компании с чрезмерным финансированием и отсутствием знания реального мира постепенно склоняются к решению воображаемых проблем».

№ 5. Достигните цели и предоставьте рекорды воле случая

Пример Kagi Shareware иллюстрирует еще один практический подход: сконцентрируйся на цели, а рекорды предоставь воле случая. Nets начала с огромным размахом, выстраивая инфраструктуру со множеством сотрудников, компьютеров, программного обеспечения, в то время как Kagi просто старалась выжить и построить бизнес.

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

Безусловно, большинство успехов в бизнесе начиналось с простых ударов, а затем удача и время брали свое.

К примеру, в 1886 году Ричард Сирз осуществил простой удар, продав партию часов, от которых отказался ювелир, потому что тому их доставили по ошибке¹⁵. В то время Сирз работал начальником железнодорожной станции и был в курсе ценообразования, постоянно имея дело с транспортными накладными.

Сирз купил часы по \$12 за штуку и продал их начальникам других станций уже по \$14, разрешив им дальнейшую перепродажу. За первые шесть месяцев Сирз сделал на этом \$5000¹⁶. Совершив свой простой удар, он открыл стратегию прибыли от оборота, которую с тех пор так и называют стратегией Sears.

№ 6. Игнорируйте скептиков

Защитники существующего положения вещей почти всегда скажут, что ваша идея не будет работать или что в ней нет необходимости. Ведь в конце концов нынешний порядок установили они, а вы теперь атакуете их! В общем, чтобы свершить революцию, важно игнорировать скептиков. Приведу их основные категории и объясню, почему игнорировать необходимо.

Скептик № 1. Потребительские и рыночные исследования

Коль скоро существует так много помех и влияющих на мнения факторов, то за исключением случаев, когда вы хотите зафиксировать именно это, полагаться на них (фокус-группы) как на показатель интересов потребителя слишком рискованно.

Джеффри Мур,
автор книги Crossing the Chasm*

* Издание на русском языке: Джеффри Мур. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред

Потребители и маркетинговые исследования признают плохие вещи (новую колу, например) и пренебрегают хорошими. Заданный потребителям открытый вопрос «Чего бы вы хотели?» или «Согласны ли вы использовать?..» гарантирует усредненный результат. Люди высказываются за обычное и знакомое гораздо охотнее, чем за прорыв и инновацию, потому что так им комфортнее.

Несмотря на то что исследования показывали, будто в новой телекомпании нет необходимости, медиамагнат Барри Диллер преуспел, создав Fox Broadcasting. В интервью *Fortune* Диллер говорил по этому поводу:

«Мы превратились в рабов демографических исследований, маркетинговых исследований и фокусных групп. Мы производим то, что подсказывают производить показатели исследований. И постепенно в этой головокружительной гонке мы утрачиваем здравый смысл, наши чувства и инстинкты затуманиваются, пораженные коррозией не связанных с риском действий»¹⁷.

Представьте, что потребители сказали бы компании Polaroid о наиновойшей камере, которая стоит в тридцать раз дороже, чем Kodak Baby Brownie¹⁸. Или что они сказали бы FedEx о способе пересылки, который в сто пятьдесят раз дороже марки¹⁹.

Скептик № 2. Критики и шмэксперты*

Трудно сформулировать лучше, чем Чарльз Кеттеринг, легендарный изобретатель, работавший на General Motors:

«Если я хочу остановить исследовательскую программу, я всегда могу сделать это, пригласив нескольких экспертов: ведь им заранее ясно, что попытка осуществить программу изначально была глупостью»²⁰.

Следуя классическому промаху шмэкспертов, IBM отказалась от прав на продажу копировальной машины, которая впоследствии стала копировальным аппаратом Xerox. В 1959 году IBM в ответ на предложение компании

* Если вы не можете догадаться, что означает определение «шмэксперт», вам, вероятно, не стоит читать эту книгу.

Haloid обратилась в крупную консалтинговую фирму. После трехмесячных исследований консультанты посоветовали IBM не приобретать технологию, так как оценили мировой потенциал рынка копировальных машин менее чем в 5000 единиц²¹.

К сожалению, сама Хerox также стала жертвой шмэкспертов. Она, положившись на заключение консультантов, не занялась небольшими копирами. А вот японские производители, напротив, успешно уменьшили размеры копировальных аппаратов, сократив долю рынка Хerox на 50%.

Люди не только обрекают на заклятие изобретения других, но иногда недооценивают и собственные. Как сказал изобретатель Томас Альва Эдисон на первой публичной демонстрации звукового кинопроектора в 1913 году:

«Говорящая кинолента не вытеснит привычную немую. . . В немое кино вложены настолько значительные средства, что было бы абсурдом уничтожить его»²².

Скептик № 3. Ваша собственная компания

Революционеры, работающие в существующих ныне компаниях, подтверждают, что часто сталкивались с необходимостью не обращать внимания на мнение коллег. Вот три типичных примера:

- **Инжиниринг.** Сколько возможностей было упущено из-за того, что разработчики влюбились в разработку и стремились создать «идеальный продукт». Порой приходится игнорировать тех, кому хочется придать дополнительные функции продукту, так как в противном случае конкурент захватит контроль над рынком.
- **Отдел продаж.** Этот отдел в компании обычно имеет краткосрочную цель — выполнить квартальный план, и его сотрудники стремятся продавать больше существующих продуктов, причем подешевле.
- **Руководство.** Чем выше пост в компании, тем меньше там кислорода, тем сложнее поддерживать интеллектуальную жизнь. А значит, вам, вероятно, придется игнорировать руководителей, сила мысли которых вмещает только существующее положение вещей.

Приведу вдохновляющий пример игнорирования начальства. Вернер Форсман стал первопроходцем в вопросах катетеризации сердца человека в 1929 году²³. Как писала *Medicine*, Форсман действовал так: «Проигнориров своего руководителя и привязав ассистента к операционному столу, чтобы предотвратить вмешательство, он ввел уретральный катетер в вену собственной руки, продвинул его в правое предсердие и поднялся по лестнице в рентгенологическое отделение, где сделал снимок»²⁴.

Скептик № 4. Конкуренция

Когда внимание сфокусировано на том, как обойти конкурента, стратегию неизбежно начинают определять понятия конкурентной борьбы²⁵.

Кеничи Омае. Мир без границ

Это хитрая рекомендация: революционеры должны наблюдать за конкурентами, однако не обязательно думать, что конкуренты знают, что делают, и принимать их за образец для подражания. (Одна из самых любопытных вещей, которую осознают, переходя работать к конкуренту, — как там все наперекосяк.)

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

Yamaha игнорировала общепринятый для конкурентов подход и соединила возможности синтезатора с обычным пианино. Так компания расширила свой рынок сбыта, охватив стремящихся к лучшему как в цифровом, так и в аналоговом мире. Yamaha обошла других производителей, все еще сосредоточенных на создании вариантов традиционных пианино²⁶.

№ 7. Положитесь на свою смелость

О необходимости доверять интуиции рассказано ранее, в примере с минивэном от Chrysler. Суть принципа состоит в использовании чутья для

создания чего-либо, о чем никто не просил. Это внутренний, интуитивный отклик на идею.

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

Например, Corning построила завод для производства оптического волокна раньше, чем для него появился какой-либо рынок сбыта²⁷. «Мы были уверены, что это будет продукция, которую станут использовать, — говорит Дон Кек, изобретатель первого оптического волокна с низкой потерей сигнала. — Мы считали, что оптическое волокно постепенно заменит медные провода».

В 1982 году, после отмены США регулирования сферы телекоммуникаций, родилась MCI и дала Corning первый заказ. Сегодня оптическое волокно заменяет медные кабели в телефонных сетях большой протяженности, используется в кабельном телевидении, многие предприятия применяют волоконную оптику для мониторинга процессов и обнаружения сбоев на заводах и в сетях.

Nota bene. За исключением венчурного бизнеса, полагаться на свою смелость — крайне рискованная практика. Она помогает, как в случае Corning, если вы являетесь частью корпорации, которая может взять на себя огромный риск. Однако молодой, сосредоточенной на одном продукте компании обычно приходится быть более осмотрительной (см. подраздел выше «Месите и пеките»).

Тест на масштаб значимости

Теперь, когда вам понятно, как с помощью великих людей и великих практических решений создается великий продукт, возникает финальный вопрос: «Когда же перестать бояться быть дерьмовым и запускать продукт?»

Есть два лукавых ответа: «Когда у вас закончатся деньги» или «Когда скажут инвесторы». Надеюсь, не это подталкивает вас к запуску. Но если даже так, ситуация все равно может выйти из-под контроля.

Вместо этого используйте тест на масштаб значимости: продукт готов к продаже, когда обещает заявить о своем превосходстве, которое подтолкнет ситуацию на рынке к следующему витку развития. Превзойти статус-кво на десять, пятьдесят или даже на пятьсот процентов недостаточно. Ваша революция должна дать улучшение по меньшей мере на тысячу процентов — в десять раз — на целый порядок.

Лучший способ определить, достигли ли вы улучшения на целый порядок, — сравнение с историческими примерами. Спросите себя и своих ближайших сотрудников, совершает ли ваш продукт или услуга такой же прыжок, как что-нибудь из перечисленного ниже.

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

Упражнение

Купите книгу доходов и расходов в канцелярском магазине. Попросите своих бухгалтеров «провести несколько сумм», используя ее²⁸.

Второй способ определить, пройден ли тест на целый порядок, — при-смотреться, полагаетесь ли вы и ваши коллеги на свой новый продукт или услуги в плане собственных нужд и успеха²⁹. Задолго до запуска Macintosh мы в нашем подразделении впали зависимость от него, используя в работе изо дня в день (например, разрабатывая маркетинговые планы). Случай, когда вы не только «едите корм своей собаки»*, а еще и любите его и не хотите есть ничего, кроме него.

* Иносказательное выражение от «Eat your own dog food», которое переводится как «Пользуйся сам тем, что продаешь». Прим. ред.

Когда ваш продукт преодолеет все препятствия, вы обнаружите, что революционные завоевания настолько перевешивают незначительную и временную паршивость, что его запуск становится моральным обязательством.

Чтение для революционеров

The Design of Everyday Things, Donald A. Norman, Doubleday, 1990.

The Evolution of Useful Things, Henry Petroski, Vintage Books, 1994.

Marketing High Technology — An Insider's View, William H. Davidow, Free Press, 1986.

The Power of Product Platforms — Building Value and Cost Leadership, Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, Free Press, 1997.

Skunk Works — A Personal Memoir of My Years at Lockheed, Ben R. Rich and Leo Janos, Little Brown, 1996.

To Engineer Is Human — The Role of Failure in Successful Design, Henry Petroski, Vintage Books, 1992.