

ГЛАВА 1

Мечтайте о грандиозном

Мы привлекаем людей иного типа — тех, кто действительно желает видеть больше, чем люди, поглощенные собственными заботами; тех, кто хочет оставить свой след во Вселенной.

Стив Джобс

В октябре 2011 года, когда мир оплакивал смерть Стива Джобса, комментаторы обсуждали принципы, принесшие успех Apple. Во время интервью, которое я давал программе новостей телеканала ABC, корреспондент Дебора Робертс задала вопрос о той роли, которую сыграли в успехе Стива Джобса виденье и мечта. Я ответил: «Виденье — это все. Смелая мечта привлекает приверженцев, а без команды преданных этой мечте, разделяющих ее людей невозможно построить долговечный бренд. Эта ракета заряжается страстью, а виденье направляет ее к конечной цели». Если у вас нет ясного виденья того опыта, который вы хотите дать людям, вам не удастся построить организацию, способную давать потребителям исключительный, уникальный опыт.

Каким образом Стив Джобс, начав создавать компанию в гараже родительского дома, сумел превратить ее в одну из самых дорогостоящих в мире? Понадобилась ли для этого страсть? Разумеется. А упорный, напряженный труд? А креативность? А изобретательность? Да, да и еще раз да. Они необходимы. Но все началось с виденья, которое не вмещалось в узкие пределы гаража. Джобс захотел дать в руки обычных людей компьютер. Как только виденье сформировалось, все остальное стало на свои места. Виденье было всем. Виденье Стива Джобса не предполагало заколачиваяния очень больших денег и последующего выхода в роскошную

отставку. (На самом деле, если не считать корпоративного реактивного самолета, Джобс придерживался скромного стиля жизни. Как-то раз к нему домой приехал один из основателей Microsoft, Билл Гейтс, он даже поинтересовался, сколько человек могут устроиться в столь скромном жилище.) Виденьем Джобса было создание инструментов, которые помогли бы людям раскрыть их личную креативность. Он хотел построить компанию, которая переживет его самого. Он хотел создать наследие. Однажды Стив сказал: «Мне совершенно неважно, что я буду самым богатым из похороненных на кладбище. Мне важно повторять перед сном: “Мы сделали нечто удивительное!”»

Виденье помогает вам разглядеть то, что другие, возможно, упустили из виду. Например, когда Стив Джобс и Стив Возняк 1 апреля 1976 года открыли компанию Apple, «Воз» разделял мечту Джобса создать «персональные» компьютеры, которыми могли бы с удовольствием пользоваться обыкновенные, заурядные люди. В свое время Apple II стал самым популярным персональным компьютером, но он все еще не мог войти в дома обычных людей. В 1979 году Джобсу устроили экскурсию по исследовательскому центру компании Херох в Пало-Альто, Калифорния. Во время этой экскурсии Джобс впервые увидел грубый «графический интерфейс пользователя». Благодаря выведенным на дисплей цветным «иконкам» этого интерфейса и устройству, получившему название «мышь», пользователь мог взаимодействовать с компьютером. Джобс моментально разглядел в этой технологии возможность реализации своей мечты о появлении компьютеров в домах обычных людей. Однажды он сказал, что Херох могла бы доминировать во всей компьютерной отрасли, но не доминирует в ней потому, что мечтой Херох было создание очередной копировальной машины. Иначе говоря, два человека могут смотреть на одно и то же, но интерпретировать это по-разному — в зависимости от своих видений.

У истоков магазинов Apple Store

У Стива Джобса много общего с Гартом Бруксом, суперисполнителем музыки в стиле кантри. Обоих художников вдохновляли новаторы, проложившие им путь. В Лас-Вегасе в отеле Wynn я видел, как Брукс проводил сольное шоу, во время которого в течение двух часов полностью владел публикой. Поднявшись на сцену, он обратился к слушателям и сказал, что для того, чтобы они действительно поняли его музыку, ему придется начать с азов. Брукс объяснил, что как музыкант он начал свою карьеру не с первого сингла. Вдохновение пришло к нему в 60-х годах, когда его родители приносили домой новые альбомы исполнителей — как современных музыкальных стилей, так и музыки кантри. Если бы на концерте в отеле

Уэйн Брукс исполнял только свои хиты, его поклонники были бы вполне удовлетворены. Но, взяв слушателей в путешествие по музыке, которая его вдохновляла, Брукс дал им всем (и любителям кантри, и поклонникам других музыкальных стилей) ни с чем не сравнимое и запоминающееся переживание. Так вырвем же из сборника песен Гарта Брукса страничку и обратимся к настоящим истокам опыта Apple.

Если бы в каждом магазине розничной торговли обслуживание покупателей было таким, как в Apple, мир стал бы лучше.

Майкл М.

Вопрос, который обеспечил Apple успех

19 мая 2011 года, когда магазины Apple Store отмечали свою десятую годовщину, СМИ сосредоточили внимание на истории роста этих магазинов и перечисляли количественные показатели, его характеризующие: миллиард посетителей, 325 магазинов, продажи на сумму 10 млрд долларов и т. д. Цифры были и продолжают оставаться впечатляющими: квартальные прибыли в размере 6 млрд долларов, продажи на сумму 4700 долларов в расчете на квадратный фут торговых площадей и 22 тысячи человек, посещающих стандартный магазин Apple Store за неделю. Однако на одних цифрах ничему не научишься. Научить тому, как превратить ваш бизнес в опыт настолько захватывающий, что уже и покупатели становятся пылкими приверженцами вашего бренда, может только история, лежащая в основе этих количественных показателей.

История опыта, завораживающего покупателей продукции Apple, началась не с открытия первого магазина Apple Store в городе Тайсонс Корнер, штат Виргиния, в 2001 году. Она началась на сорок лет раньше с основания другого бренда, которому приписывают полное переосмысление и полное преобразование опыта, получаемого клиентами. Речь идет о сети отелей Four Seasons. Когда Стив Джобс впервые решил войти в розничный бизнес, он нанял бывшего топ-менеджера компании Target Рона Джонсона. Джобс задал Джонсону вопрос: кто в мире предлагает клиентам самое лучшее обслуживание? Джонсон ответил, но в своем ответе назвал не компанию, занимающуюся розничной торговлей компьютерами. Оказалось, что лучший опыт обслуживания имеют отели Four Seasons. Точно так же, как Гарт Брукс не изобрел музыку кантри, Стив Джобс не изобрел исключительное обслуживание клиентов. Однако оба творца скопировали великие идеи, усовершенствовали их и вывели на следующий, более высокий уровень.

Бренд, вдохновивший розничную торговлю компании Apple

Айзадор Шарп основал компанию Four Seasons в 1960 году, но для того чтобы этот бренд стал синонимом роскоши, потребовалось еще десять лет. До того как в 1970 году Шарп построил свой первый роскошный отель в Лондоне, его опыт ограничивался строительством домов, апартаментов и маленьких мотелей в Торонто. Однако дома эти были слишком малы для разросшихся амбиций Шарпа. Его целью — и сутью его виденья — было создание мирового бренда роскоши, который давал бы клиентам беспрецедентный опыт. Большинство смелых замыслов люди воспринимают с изрядным скептицизмом, и виденье Шарпа не стало исключением. Супруга Шарпа Розали признает, что не разделяла уверенности мужа, но, к счастью, скрыла свои сомнения относительно Four Seasons.

Как и Стив Джобс, Шарп был мечтателем. Он отказывался довольствоваться чем-либо меньшим, чем совершенство. «Долговременный успех в очень большой мере основан на нематериальных факторах. На убеждениях и идеях. На незримых концепциях», — сказал однажды Шарп¹. Как только Шарп сформулировал свое виденье, заключавшееся в создании объединенных одним брендом роскошных отелей по всему миру, ему понадобилось заполнить пробелы. Шарп задался вопросом: «На что должен походить опыт пребывания в роскоши и как следует ее ощущать?» Возможно, вы удивитесь, узнав, что мы обязаны Шарпу и его Four Seasons следующими инновациями:

- **Расфасовка шампуня дозами, удобными для путешественников.** Выросший с тремя сестрами Шарп кое-что уже знал о женщинах и привычках, которые есть у путешествующих дам. Он знал, например, что женщинам не нравится мыть голову мылом, и поэтому они берут с собой маленькие флаконы шампуня. Four Seasons стали первым отелем, в каждом номере которого гостей ожидали флаконы с шампунем. Ожидаете ли вы сегодня чего-то меньшего даже в самых дешевых сетях отелей?
- **Фитнес-центры.** Шарп любил занятия физическими упражнениями и понимал, что путешественникам необходимо восстановление сил, особенно после длительных перелетов. Four Seasons стали первыми отелями с фитнес-центрами. В следующий раз, когда вы запрыгнете на движущуюся дорожку в отеле, с благодарностью вспомните Шарпа.
- **Удобные кровати.** Первый отель, открытый Шарпом в Лондоне, обслуживал путешественников-американцев, многие из которых,

совершая перелеты с Атлантического побережья США, проводили в самолетах целую ночь. Помимо всего прочего, эти усталые гости нуждались в удобных кроватях. В поисках кровати, соответствующей его представлениям о комфорте, Шарп объездил несколько европейских стран. В то время, о котором идет речь, отели Four Seasons предлагали своим постояльцам самые удобные кровати из всех гостиничных сетей. Похоже, что и сегодня в отельном бизнесе идет ожесточенная война за репутацию отелей, предоставляющих гостям самые лучшие кровати.

- **Спа с полным комплексом услуг.** В 1986 году на одном из курортов Four Seasons к северу от Далласа впервые устроили спа, предоставляющий полный комплекс услуг. Всякий раз, когда гость получает расслабляющий массаж, он может поблагодарить за это Шарпа. Шарп знал, в чем нуждаются путешественники, еще до того, как сами они могли сформулировать свои пожелания, — точно так же и Джобс заранее знал, чего пожелают покупатели продукции Apple, пока сами они о своих пожеланиях не догадывались.

Много еще инноваций принадлежит Шарпу. «Мы были первыми, кто использовал всевозможные идеи, позволяющие все больше вызывать одобрение у наших гостей, — рассказывал Шарп. — Мы ввели зоны для некурящих. Мы предвосхитили моду на низкокалорийную кухню с низким содержанием соли. Мы стали снабжать гостиничные номера шампунем, фенами для сушки волос, туалетными зеркалами и банными халатами для гостей, предпочитающих путешествовать налегке. Каждый номер в наших гостиницах чуть больше стандартных номеров в гостиницах наших конкурентов. Сантехническое оборудование в наших номерах работает тише, насадки душей лучше, и во всех номерах к услугам гостей кровати с удобными, изготовленными на заказ матрасами»².

Four Seasons, в свою очередь, вдохновила Apple на некоторые инновации в розничной торговле. Стив Джобс и Рон Джонсон задавались вопросом: «Что сделают Four Seasons?» Обслуживанием прибывающих гостей в отелях Four Seasons занимаются не администраторы, а консьержи (появление консьержей — еще одно новшество, заимствованное Шарпом в Европе и внедренное в гостиничном бизнесе США). Когда впервые открылись магазины Apple, покупателей приветствовали консьержи. Хотя самой должности консьерж более не существует, перед входом в любой магазин Apple по-прежнему стоит сотрудник, готовый приветствовать заходящих в магазин посетителей. Apple скопировала и другое нововведение Four Seasons — бар. Войдите в любой магазин сети Apple Store — и, как и в любом отеле Four Seasons, вы обнаружите там бар. Между барами в Four

Seasons и барами в Apple Store единственная разница: в Four Seasons подают спиртное, в барах Apple Store дают советы.

Genius Bar — пример соединения идей, заимствованных в разных сферах. Это проявление концепции, которую я внимательно рассмотрел в книге «Правила Джобса». Опыт и переживания, получаемые вашими покупателями, будут настолько благоприятными, насколько хороша модель, в которой вы черпаете вдохновение. Изучайте бренды за пределами отрасли, в которой ведете бизнес. Джонсон стал первым человеком, предложившим идею Genius Bar после того, как выслушал мнения членов своей команды развития розничных продаж. По словам Уолтера Айзексона, биографа Стива Джобса, Джобс считал эту идею безумной. Но Джонсон был бесстрашным сотрудником (о концепции бесстрашного сотрудника читатели узнают в части I этой книги) и настоял на своем. На следующий день Джобс обратился к властям с просьбой зарегистрировать Genius Bar как один из принадлежащих Apple торговых знаков.

Виденье, выраженное в трех словах, позволило построить FedEx

Майкл Баш осознал всю мощь виденья, работая в FedEx. Задесять лет, в течение которых он был вице-президентом, ответственным за продажи и обслуживание клиентов, Баш поднял стоимость FedEx с 0 до более 1 млрд долларов. Сегодня всем известно кредо FedEx, описываемое тремя словами: *«Абсолютно. Позитивно. Стремительно»*. Впрочем, после первого дня работы менеджеры FedEx довели до сведения своих подчиненных виденье, описываемое другими тремя словами: *«Принимайте любые бандероли»*.

Баш, Фред Смит и другие высшие руководители FedEx не без оснований испытали тревогу 12 марта 1973 года, в первый день работы новой службы доставки. После нескольких лет планирования деятельности FedEx разместила 23 своих самолета в 10 городах. Десятки сотрудников были готовы к потоку заказов. Единственное, о чем не знал никто, было полное отсутствие бандеролей. В первый день своей работы FedEx доставила всего *две бандероли!* У основателя компании Фреда Смита была прекрасная идея — создать систему доставки, ориентированную на нужды клиентов и руководствующуюся девизом «Люди–Услуги–Прибыль». Но если в компанию не будут сдавать бандероли, она через неделю вылетит из бизнеса.

Менеджеры FedEx приняли решение транслировать виденье руководства рядовым сотрудникам тремя словами: «Принимайте любые бандероли». После чего менеджеры предоставили сотрудникам свободу действий, необходимых для достижения переформулированного виденья. В книге Customer Culture («Культура клиентов») Баш рассказывает историю Дианы,

диспетчера FedEx. Ей позвонила расстроенная невеста, которой позарез нужно было свадебное платье для церемонии, назначенной на *следующий день*. Платье, однако, находилось на расстоянии 300 миль от места церемонии. Диана вдумалась в виденье — и сделала то, что следовало сделать. Она связалась с пилотом самолетика Cessna и наняла его для того, чтобы он доставил посылку во Флориду. Невеста пришла в такой восторг, что пригласила Диану в свадебное путешествие! Она сообщила, что на свадьбе только и разговоров было что о FedEx — все присутствовавшие говорили о компании, доставившей свадебное платье собственным самолетом.

Когда Диана рассказала Башу о возникшей ситуации, тот был ошеломлен. Если сотрудники будут и дальше практиковать такие трюки, компания наверняка разорится. Но винить Диану за креативность, в основе которой лежало ее восприятие виденья компании, было нельзя. Прошло немного времени, и Баш согласился со своей сотрудницей. Руководитель одной из компаний, услышавший об истории со свадебным платьем, возложил отправку всех бандеролей своей компании на FedEx и стал посылать по 20 бандеролей в день. Другие присутствовавшие на свадьбе люди стали пользоваться услугами FedEx как компании, выполняющей доставку их бандеролей в первоочередном и срочном порядке. По словам Баша, «величайший урок заключался вот в чем: если вы имели четкое представление о том, чего вы хотите как лидер, а затем позволили людям преподнести вам желаемое, не связывая им рук, вы получаете желаемое»³.

Оглядываясь на прошлое, Баш считает: если бы FedEx в первый день своей работы доставила 300 бандеролей, это пошло бы компании во вред. Почему? Быстрый успех вызывает самодовольство и самоуспокоенность. В компании, возможно, стали бы небрежно относиться к обслуживанию и тому опыту, который остается у клиентов от общения с компанией. Вместо этого всеми сотрудниками буквально овладела мания: они стремились создать уникальную культуру обслуживания. По словам Баша, «один из самых ценных уроков состоял в возможностях людей, имеющих общее виденье и сплоченных преданностью ему»⁴.

Баш говорит, что у хорошо продуманной культуры есть шесть главных характеристик и первой из них является виденье, четкая картина того опыта, который компания желает создать у своих клиентов. (Остальные пять характеристик тоже имеют отношение к опыту Apple и будут рассмотрены в следующих главах.) «Виденье дает свет и обеспечивает силу притяжения. Виденье — это компас предприятия, указывающий на цель и смысл существования компании. Говоря в более практическом и конкретном ключе, это опыт, который организация пытается создать у своих клиентов, сотрудников и владельцев... опыт, который затем кристаллизуется в лозунге, определяющем направление действий»⁵.

Миссия компании Apple: обогащение жизни

Вернемся к виденью, вдохновляющему Apple Store. Во введении я писал, что виденье, вдохновляющее отдел розничных продаж компании Apple, можно найти на карточке с формулировкой кредо: «Обогащая жизнь». Бывший руководитель отдела розничных продаж компании Apple Рон Джонсон говорил, что, когда компания открыла свой первый магазин розничной торговли, ни один аналитик не давал ей ни единого шанса на успех. Apple контролировала всего лишь 3% рынка; Gateway сворачивала свою розничную сеть, потому что в магазины заходило всего по 200 человек в неделю (сегодня типичный магазин сети Apple Store посещают 22 тысячи человек в неделю), и компания конкурировала с такими игроками рынка компьютеров, как Dell, которая, казалось, выбрала бизнес-модель, предполагавшую незначительные прибыли и низкие расходы.

По словам Джонсона, «виденье — это нечто такое, что можно выразить одним предложением. Чем меньше слов, тем лучше. Это нечто вроде фразы “В вашем кармане тысяча песен”. Ясное виденье понятно всем»⁶. Джонсон и Джобс решили сформулировать те виденья, которыми руководствовались конкуренты. Например, магазины розничной сети Gateway они прозвали «торговыми автоматами». Джонсон считает, что виденья, которыми руководствуются компании, приводят к весьма конкретным выводам относительно предлагаемого ими опыта. Итак, если ваше виденье заключается в том, чтобы торговать коробками, или в том, чтобы «нагромоздить штабеля товаров — и пусть их раскупают» (что и делают некоторые розничные торговцы), это приводит к бизнес-модели, сосредоточенной исключительно на ценовой конкуренции. Для некоторых крупных розничных торговцев предложение самой низкой цены за мелкооптовую партию товара определенно оказывается формулой успеха. Но большинство компаний просто не может вести только ценовую конкуренцию. Компании должны предлагать конкурентам разный опыт. «Когда мы задумывали идеальное виденье модели Apple, мы говорили, что эта модель должна быть связана с Apple. Придумать соответствующий слоган было просто: “Обогащение жизни”. Этим Apple и занимается 30 лет», — рассказывал Джонсон.

Если компания начинает свою деятельность с виденья вроде «обогащения жизни», происходит волшебство. Для Apple «обогащение жизни» означало предоставление знаний и индивидуальной подготовки в форме семинаров людям, желавшим дать свободу таящемуся в них Скорсезе, режиссировать и монтировать собственные кинофильмы, издавать свои семейные воспоминания или дать выход своим мечтам о карьере рок-звезд. Стив Джобс говорил, что люди не хотят покупать компьютеры; люди

хотят знать, что они могут делать с помощью этих компьютеров. Джобс понимал, что его покупатели не желают просто выходить из магазина с коробками. Они желают выйти из магазина, приобретя инструмент, который поможет реализовать их мечты.

После того как сделаешь покупку в Apple, складывается впечатление, что в этой компании лучшее обслуживание покупателей, а Apple — единственная компания, занимающаяся обслуживанием покупателей.

Рохит А.

«Дьявол кроется в деталях», но успех приходит сверху

Стив Джобс с фанатизмом относился ко всем деталям создания покупательского опыта. Однажды он позвонил руководителю компании — партнера Apple и поинтересовался: «Насколько сильно тебя волнуют покупатели?» Этот руководитель ранее уже беседовал с Джобсом, поэтому звонок его не удивил. Однако вопрос привел в замешательство. «Покупатели нас вообще не волнуют», — ответил он. «Тогда почему в статистическом отчете вашей компании сквозит такое раздражение? — спросил Стив Джобс. — Вам следовало бы проявлять большее дружелюбие по отношению к клиентам при каждом контакте с ними».

Стив Джобс изучил каждую строку соглашения об «услугах и условиях их предоставления» — документа, который большинство покупателей просматривают и подписывают, но не читают. Для Джобса это соглашение было важным. Дисплеи ноутбуков в магазинах Apple установлены под прямым углом, что вынуждает покупателей менять угол наклона дисплея для того, чтобы взаимодействовать с ноутбуками. Угол наклона дисплея имеет значение. Сотрудники Apple носят голубые рубашки для того, чтобы выделяться в толпе покупателей. Цвет рубашек имеет значение. Посетителей магазинов Apple приветствуют в течение 10 секунд с момента, как они заходят в магазин Apple, и прежде чем они пройдут 3 метра вглубь магазина. Приветствия имеют значение. Ничто в опыте, который получает покупатель в магазине Apple, не считается само собой разумеющимся и наступающим автоматически просто потому, что человек зашел в магазин компании. Ничто. Детали в опыте Apple — всё, и сотрудники Apple изучают все, что касается взаимодействия, в которое вступают люди ради обучения, совершенствования и расширения своих знаний. Но пока «дьявол кроется в мелочах», покупатели не могут обрести качественно новый опыт при отсутствии более возвышенной

цели, вдохновляющего виденья, опыт, который привлекает приверженцев и проявляет каждую крупницу креативности и возможностей покупателя. У Стива Джобса и Рона Джонсона было виденье — они стремились обогащать жизнь других людей. А каково ваше виденье?

Контрольные тезисы

1. **Найдите вдохновение за пределами отрасли, в которой ведете бизнес.** Однажды Стив Джобс сказал: «Креативность объединяет разрозненное». Джобс имел в виду, что креативность возникает при соединении идей, заимствованных в различных сферах и отраслях, и при применении заимствованных идей в собственном бизнесе.
2. **Задавайте вопросы, имеющие смысл.** Стив Джобс спрашивал: «На что походила бы сеть розничной торговли, построенной по принципам Four Seasons?» Вот пример интригующего вопроса, постановка которого дала импульс к креативным ответам.
3. **Выразите ваше виденье словами.** Помните, виденье — это не заявление о миссии компании. Заявление о миссии касается «нас», виденье касается «их». Что вы собираетесь делать для ваших покупателей? Убедитесь в смелости, точности, краткости и непротиворечивости слов, транслирующих ваше виденье.