

# Глава 2

## Здравый смысл. Он может все упростить

*Необходимо положиться на язык,  
логику и простой здравый смысл,  
чтобы определить важнейшие проблемы  
и выработать конкретный курс действий.*

Авраам Линкольн

Действенное противоядие от страха простоты — здравый смысл. К сожалению, его часто оставляют на парковке, приезжая на работу.

Генри Минцберг, профессор менеджмента в Университете Макгилла, сказал: «Менеджмент — любопытный феномен. За него щедро платят, он невероятно влиятелен и по большей части лишен здравого смысла» [2].

Здравый смысл — это мудрость, которой обладают все. Общество воспринимает его как очевидную истину.

Простые идеи часто бывают очевидными, поскольку звучат правдиво. Но люди не доверяют инстинктам. Им кажется, что всегда должен существовать скрытый, более сложный ответ. Это неверно. То, что очевидно вам, очевидно и многим другим. Вот почему самое простое решение так хорошо работает на рынке.

У модных гуру есть, например, такой секрет: они начинают с простой, лежащей на поверхности идеи и превращают

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

ее в сложную. Этот феномен хорошо описан в рецензии журнала Time на книгу Стивена Кови:

«Его гений – в усложнении очевидного, отчего его книги показательно хаотичны. Графики и диаграммы выпирают со страниц. Боковые панели и врезки дробят главы на крошечные кусочки. Текст пестрит уклончивыми выражениями – делегировать, моделирование, сцепление, агент перемен, – без которых его книги сдуются, как проколотая шина. Он ставит восклицательные знаки чаще, чем Гиджет\*» [3].

Если вы посмотрите в словаре определение «здравого смысла», то увидите, что это врожденная способность к верным суждениям, которая не зависит от эмоционального состояния, пристрастий и умения делать сложные умозаключения. И от специальных технических знаний она тоже не зависит.

Другими словами, вы видите вещи такими, какие они есть, следуя указаниям холодной логики и не позволяя ни чувствам, ни корыстным интересам повлиять на ваше решение. Проще быть не может.

Из предыдущей главы вам уже известно, что новые руководители Procter & Gamble ясно увидели мир супермаркета таким, какой он есть, — запутанным. И это позволило им выработать четкую стратегию упрощения, основанную на здравом смысле.

А теперь давайте рассмотрим такой сценарий. Если бы вы спросили десять случайных людей, как будет продаваться Cadillac, внешне похожий на Chevrolet, практически все из них ответили бы: «Не очень хорошо».

Люди из этого примера судят исключительно на основе здравого смысла. У них нет данных для анализа и резуль-

---

\* Гиджет — главная героиня романов американского писателя и сценариста Фредерика Конера (1905–1986), а также кинофильмов и телесериалов по их мотивам. Воплощает стереотипный образ калифорнийской старшеклассницы 50–60-х годов, увлеченной серфингом.

татов исследований, которые подтвердили бы их вывод. Они не обладают техническими знаниями, они не делали сложных умозаключений. Для них Cadillac — большая дорогая машина, а Chevrolet — маленькая и дешевая. Они видят вещи такими, какие они есть.

Но ответственные лица в General Motors предпочли увидеть то, что им захотелось. Здравый смысл был проигнорирован, и на свет появилась модель Cimarron. Неудивительно, что продавалась она, мягко говоря, не блестяще.

Был ли учтен этот урок? Выходит, что нет. GM запустила модель Catera — еще один Cadillac, похожий на Chevrolet. Он, как и его предшественник, не имел шансов на успех, потому что в нем не было смысла. Это понимаете вы и понимаю я. А вот GM не хочет понимать этого.

Леонардо да Винчи считал человеческий разум лабораторией, которая собирает материал, поступающий от глаз, ушей и других органов восприятия, который затем проходит через орган здравого смысла. Другими словами, здравый смысл — это суперчувство, которое контролирует все остальные чувства. Суперчувство, которому многие представители бизнеса отказываются доверять.

Наверное, стоит уточнить: чтобы игнорировать здравый смысл, не обязательно заниматься бизнесом. Возьмите сложный мир экономистов — группы людей, которые изо всех сил стараются перемудрить простой здравый смысл.

Больше всего экономистам нравится рассказывать не-посвященным, что свидетельства наших чувств не соответствуют действительности. Они склонны игнорировать человеческую природу и заявлять, что люди являются «максимизаторами полезности». На языке экономистов мы — «калькуляторы собственной выгоды». С их точки зрения, если у нас есть достаточно информации, мы примем рациональное решение.

Любой, кто хотя бы немного связан с маркетингом, знает, что временами люди бывают довольно нерациональны. Прямо сейчас нас захватили полноприводные автомобили, созданные для езды по бездорожью. И кто же катается по этому самому бездорожью? Менее 10 процентов водителей. Нужны ли людям эти автомобили? Не особо. Почему их покупают? Потому что так делают все кругом. И где здесь «рациональный подход»?

Мир нельзя свести к математическим формулам. Он слишком нерационален. Таков уж он есть.

А теперь давайте поговорим о сложных умозаключениях.

Компании часто попадают впросак, полагаясь на данные изощренных исследований и прогнозы относительно того, куда движется мир. (На самом деле этого не знает никто, но многие притворяются, что знают.) Такого рода рекомендации тщательно готовят и обычно смешивают с ложными утверждениями, замаскированными под факты.

Например, много лет назад компанию Xerox заверили в том, что в офисе будущего всё — телефоны, компьютеры, копировальные аппараты — окажется объединено в интегрированную систему (неверное предсказание) и, чтобы остаться на плаву в этом мире, необходимо предлагать клиентам все сразу. Отсюда последовал вывод, что Xerox нужно закупать или производить компьютеры и иную технику, помимо копировальной, и таким образом адаптироваться к стремительно меняющейся автоматизированной реальности.

Компанию Xerox убедили, что она сможет сделать это, поскольку люди считают ее надежной высокотехнологичной компанией (ложное утверждение: люди считали ее компанией, которая производит копировальные аппараты).

Двадцать лет и несколько миллиардов долларов спустя Xerox осознала, что офис будущего по-прежнему остается в будущем. И любое произведенное ею устройство, которое

не способно сделать копию, ждут проблемы. Так технические знания и сложные умозаключения возобладали над здравой оценкой ситуации, и это оказалось болезненным уроком.

Наконец, скажем пару слов об образовании в школах бизнеса, которое, очевидно, лишает людей здравого смысла.

Уже к концу первого года обучения студенты прекрасно осваивают слова и фразы, которые делают их кандидатами в МВА. Они свободно используют жаргонизмы, такие как «соотношение “прибыль–риск”», «дисконтированный поток наличности», «наращивать показатели», «ожидаемая стоимость» и тому подобное.

Спустя какое-то время этот необычный язык замещает критическое мышление и здравый смысл. И вы получаете имитацию суждения там, где его не может быть.

Во время визита в Школу бизнеса Гарвардского университета Росс Перо\* заметил: «Ребята, ваша проблема в том, что вы говорите “проводить мониторинг окружающей среды”, когда я говорю “посмотреть в окно”».

Чтобы мыслить просто и использовать здравый смысл, начните следовать приведенным ниже рекомендациям.

- 1. Выведите свое это за пределы ситуации.** Здравое суждение всегда основано на реальности. Чем старательнее вы фильтруете вещи сквозь свое это, тем больше от реальности удаляетесь.
- 2. Никогда не выдавайте желаемое за действительное.** Все мы хотим, чтобы ситуация сложилась определенным образом. Однако она часто выходит из-под контроля. Развитый здравый смысл обычно позволяет видеть реальное положение вещей.

---

\* Росс Перо (род. 1930) — американский бизнесмен и политик, независимый кандидат на пост президента США в 1992 и 1996 годах.

3. **Обязательно научитесь лучше слушать.** Здравый смысл опирается на суждения других людей, на образ мыслей, свойственный многим. Если не держать ухо востро, то не уловишь общего мнения и не приобретешь способности к здравым суждениям.
4. **Будьте немного циничными.** Иногда дело обстоит не так, как кажется, а ровным счетом наоборот. Нередко это случается потому, что кто-то пытается протолкнуть свои личные интересы. Здравый смысл основан на опыте многих, а не на иллюзиях некоторых.

#### ПРОСТОЙ ИТОГ

**Доверяйте здравому смыслу.  
Он подскажет, что нужно делать.**