

ГЛАВА 2

Думайте о малом

Apple поощряет размах только в одном — в мышлении. Остальное должно быть маленьким. Поэтому если вы чувствуете потребность говорить или действовать в манере, которую усвоили в большой компании, лучше займитесь этим у себя дома.

Хороший пример — формат встреч. Когда Chiat/Day стало постоянно работать с Apple, встречи со Стивом Джобсом начали проходить каждый понедельник.

Они обычно не имели формальной повестки. Мы показывали Стиву, как продвигается наша работа, он делился новостями. Таким образом мы были в курсе всех дел. Список собравшихся был невелик. Со стороны агентства участвовали творческие сотрудники, руководитель группы по работе с клиентами и руководитель службы распространения рекламы. Со стороны Apple присутствовали Стив, Фил Шиллер (маркетинг), Джони Айв (дизайн), Аллен Оливо (маркетинговые коммуникации) и Хироки Асаи (арт-разработки Apple). По необходимости приглашали и других.

Однажды появилась женщина из Apple, с которой я не был знаком. Не могу припомнить имени, она никогда больше не возникала в поле зрения. Назову ее Лорри. Она уже заняла место среди присутствующих, когда в комнату, не опаздывав ни на секунду, влетел Стив.

Он пребывал в дружелюбном настроении, поэтому перед началом мы немного поболтали. «Прежде чем начнем, позвольте сообщить несколько новостей, — сказал он, оглядывая кабинет. — Сначала поговорим о iMac...»

И замер на полуслове. Его взгляд наткнулся на то, что находилось, судя по выражению его лица, не на своем месте. Нацелившись на Лорри, он спросил: «А вы кто?»

Лорри, несколько ошарашенная подобным обращением, спокойно объяснила, что ее попросили присутствовать, поскольку она задействована в маркетинговом проекте, который мы собираемся обсуждать. Стив услышал. Переработал услышанное. А затем...

«Не думаю, что мы нуждаемся в вас, Лорри. Спасибо», — сказал он. А затем продолжил излагать новости, как будто ничто его не отвлекало, а Лорри никогда не существовала.

На глазах у всех бедная Лорри была вынуждена собрать вещи, подняться со стула и пройти длинный путь через всю комнату до входной двери.

Ее преступление — в ней не нуждались.

Лучшие друзья Простоты — маленькие группы умных людей

Лорри пострадала от воплощения в жизнь одного из важнейших правил Простоты: работать с маленькими группами умных людей и поддерживать небольшую численность групп. Увеличивая количество людей, вы приглашаете Сложность занять место за столом.

Безумно просто

Принцип малочисленных групп надежно вплетен в религию Простоты. Это — основа непреходящего успеха Apple, а также ключевой постулат для любой организации, которая стремится к качественному мышлению. Идея проста: присутствие каждого человека должно иметь причину. Здесь нет места «приглашению из милости». Либо вы нужны этому совещанию, либо нет. Ничего личного, только бизнес.

Стив Джобс энергично противился всему, что, по его мнению, отражало образ мышления, принятый в крупных корпорациях, — хотя Apple и была крупной компанией на протяжении многих лет. Он знал, что удивительный успех Apple обеспечили небольшие группы очень умных и талантливых людей, и не намеревался это менять. Когда он созывал встречу или выступал на ней с сообщением, то само собой разумелось, что все присутствующие будут активно участвовать. Зрителей не надо.

Все основывалось на очевидной идее: малочисленные группы лучше, чем большие коллективы, мотивированы и сосредоточены на работе, а умные люди делают ее качественнее.

Просто удивительно, как много организаций не соблюдают принцип, который явно опирается на Здравый Смысл. Сколько много-людных совещаний вы высаживаете в течение года? Как часто на таких встречах разговор уходит в сторону или же теряется его нить? Это никогда бы не случилось, будь участников в половину меньше. Правило малых групп требует неукоснительного исполнения, любые усилия здесь оправданы.

Помните, что Сложность обычно предлагает легкие пути. Гораздо легче промолчать и позволить всем Лорри мира занять места за вашим столом: в основном мы чересчур вежливы, чтобы устраивать публичное изгнание. Но если вы не блюдете малочисленность группы, вы создаете исключение из правил, а Простоты невозможно

достичь посредством исключений. Ведь вы можете поступать жестко, не будучи жестким человеком. Просто объясните причину — необходимо сохранить малочисленность группы.

До сотрудничества со Стивом Джобсом я работал со многими крупными компаниями. В традиционной для них системе. Поэтому когда попал в мир Простоты, испытал системный шок (в хорошем смысле). Действуя в культуре Apple, было гораздо проще добиться прогресса. Я вновь пережил системный шок (в плохом смысле), когда, расставшись с миром Стива, понял, что вновь страдаю от старых проблем в традиционных организациях.

Тогда же, в ранние дни NeXT, когда перспективы просматривались слишком далеко впереди, я услышал, как Стив обратился к своей группе, призывая ее наслаждаться моментом. Он сказал: в будущем NeXT достигнет успеха и разрастется, и они станут с нежностью вспоминать эти дни как «старые добрые времена». В наступивших же временах будет меньше смысла. (Не самый точный из его прогнозов, учитывая постоянную борьбу NeXT с трудностями, но вы ведь уловили суть?) В последние годы, когда я присутствую на многолюдных и менее продуктивных совещаниях в крупных компаниях, слова эти эхом звучат в моей памяти. Я действительно скучаю по старым добрым временам — не потому, что они были спокойнее, а потому что они были осмысленнее.

Когда я говорю о маленьких группах умных людей, мне редко возражают. Здравый Смысл подсказывает, что такой путь — правильный. Многие по опыту знают: самый верный способ потерять приоритеты, безрассудно растратить время и размыть до неузнаваемости блестящие идеи — предоставить дело большой команде исполнителей. Так же мы знаем, что равно опасно отдавать идеи на милость большой группе утверждающих лиц.

Безумно просто

Одна из причин, по которым многие компании склонны создавать громоздкие, неповоротливые рабочие группы, состоит в том, что корпоративная культура сильнее воли любого отдельного человека. Очень трудно изменить сложившийся за долгие годы порядок вещей. Вот где требуется вмешательство энтузиастов Простоты — чтобы побороть инерцию системы.

Каждый человек, внедряющий принцип малых групп, должен оставаться здравомыслящим реалистом. Простое уменьшение, разумеется, не решит проблем, и «маленькие» — понятие относительное. Только вы знаете, что представляет собой ваш бизнес, и понимаете суть своих проектов. Поэтому только вы можете провести черту между слишком большим количеством исполнителей и недостаточным их числом. Вы должны быть готовы стать надсмотрщиком и ускорять процесс посредством Псоха Простоты, если вашей группе угрожает ненужное увеличение рядов.

На протяжении многих лет маркетинговая группа Apple тонко управляет процессом, повторяя успех от одной технологической революции к другой. Группа, работающая над проектом, остается малочисленной, состоит из талантливых людей, реально за него отвечающих, — это побуждает их посвящать работе сумасшедшие часы и выдавать отличные идеи. Поскольку качество значимей количества, встречи проходят неформально, и каждую неделю (если не день) отмечается заметный прогресс.

Любая корпорация желает до максимума увеличить продуктивность и сократить необязательные совещания. Однако способы достижения могут сильно различаться. В Apple формирование маленьких групп происходит естественным образом, поскольку это и есть «то, как мы ведем здесь дела». Иногда компании пытаются «законодательно закрепить» производственный процесс, разрабатывая специальные

корпоративные инструкции. В одной из культовых технологических компаний, с которой мне довелось работать, я обнаружил висящие в конференц-зале таблички в рамочках. Заголовок каждой: «Как провести успешное совещание». Жирным шрифтом выделены рекомендации: «Формулируйте повестку дня в самом начале совещания», «Поощряйте участие всех присутствующих», «Заканчивайте совещание соглашением по поводу следующих действий».

Хотя по сути эти таблички оповещали: «Добро пожаловать в очень большую компанию! Следуйте написанному, и вы придется ко двору!» Нетрудно представить Стива Джобса, активного противника такого стиля работы, весело сдирающим эти таблички со стен. Он заменил бы их фотошедеврами Ансела Адамса*, наподобие тех, что развесил по стенам в NeXT. Они могут погрузить вас в размышления или подарить вдохновение.

Если вы подумываете о работе в Apple, с сожалением сообщаю: на стенах там не будет никаких табличек, инструктирующих по поводу проведения совещаний. Не будет и схем, поясняющих, как завязывать шнурки или наливать в стакан воду. Вас берут на работу, а значит думают, что вы обладаете Интеллектом и Здравым Смыслом и являетесь полностью дееспособным взрослым человеком. Если до сих пор вы не стали последователем Простоты, то скоро им станете. Либо так будет, либо вы решите, что подобное — не для вас, это тоже неплохо. Простота предпочитает не укрощать необъезженных жеребцов.

Если же крупные корпорации испытывают необходимость вешать что-либо на стены, лучше всего подойдут такие таблички.

* Анセル Адамс (1902–1984) — американский фотограф, завоевавший всемирную известность своими пейзажами американского Запада.

Как провести успешное совещание

- Выгнать из-за стола наименее нужного здесь человека.
- Уйти с совещания, если оно длится больше получаса.
- Сделать сегодня что-нибудь полезное, чтобы наверстать упущенное здесь время.

Разумеется, я преувеличиваю. Совещания — необходимый и важный момент совместного пути к прогрессу. Однако все мы знаем: когда они необязательны или раздуты по составу, то способны лишить творческой энергии даже самых блестящих людей.

Для команды, работающей над проектом, принцип маленьких групп гораздо важнее любых инструкций.

Многие компании руководствуются подсознательной, но ошибочной установкой: чем важнее проект, тем больше людей надо на него бросить. Рабочая теория заключается в том, что большее количество задействованных умов эквивалентно большему количеству идей. С этим трудно спорить. Есть только одно маленькое замечание: большее количество умов лишь изредка означает большее количество *хороших* идей.

Чем больше людей задействовано, тем сложнее проводить брифинги, тем больше вашего времени требуется для информирования, тем больше времени нужно на просмотр работы сотрудников и их обсуждение. Маленькая группа обеспечивает наиболее эффективный путь к достижению цели. Если, конечно, работающие в ней люди умны (обещайте, что никогда не забудете этого уточнения).

Заявить: чем больше людей задействовано в проекте, тем лучше будет результат, — значит признаться, что вы не очень-то уверены в команде, с которой начинали дело. Или же перестраховываетесь, что *также* выдает неуверенность. Какой бы ни была ваша

мотивация, ваши слова в действительности означают: вы взяли на работу не тех людей. Так исправьте это. Маленькие группы, состоящие из умнейших людей, укрепляют уверенность руководителей, а не ослабляют ее.

Когда вы поощряете работу маленьких групп умных людей, выигрывают все. Компания получает лучшие идеи. Команда чувствует, что ее ценят, и энергичнее принимается за больший объем работы. Такой тип организации от проекта к проекту только способствует эффективности.

Рекламное агентство Apple, то самое, что изначально называлось Chiat/Day, добилось успеха благодаря этой философии. Наша маленькая группа под руководством креативного директора Ли Клоу, чье имя — в Зале Славы, хорошо подходила маленькой группе Apple. Компактность помогала нам быстрее работать, быстрее добывать информацию и быстрее маневрировать при неожиданном повороте событий.

Основатель агентства, ныне покойный Джей Чиат создал эту атмосферу десятилетиями ранее. Во времена первого Macintosh между Стивом и Джеем сложились необыкновенные отношения. В известном смысле оба они были сделаны из одного теста. Работая над одним из проектов для Chiat/Day, я имел удовольствие быть изгнанным с совещания непосредственно Джеем. Это происходило примерно так же, как и выпроваживание Лорри, устроенное Стивом. За тем исключением, что я был не один. Осматривая комнату перед началом совещания, Джей только раз взглянул на меня и на моего партнера, другого арт-директора, и спросил:

— Ребята, что вы здесь делаете?

— Понятия не имею, — честно ответил я. — Нас пригласили, мы пришли.

Безумно просто

— Вы не должны сидеть тут, обсуждая всякую чушь. Идите лучше, сговорите что-нибудь, — сказал Джей.

По крайней мере, мы покидали комнату с улыбкой. Лорри не так повезло.

Стиль работы Стива и Джая засел во мне на долгие годы. Не могу привести в пример других руководителей, обладавших таким же талантом сохранять у своей команды сосредоточенность на задаче и нацеленность на значительные результаты. По сей день меня время от времени посещает что-то вроде дурного сна или дурной фантазии: я обнаруживаю себя заточенным на каком-то большом совещании, которое проходит в Нигде, и представляю, что сказал бы и сделал Стив Джобс. А я смотрю на происходящее как зритель, оказавшийся на самых лучших местах во время дневного представления в римском Колизее. Кого Стив словесно обезоружит, кого вышлет вон? Когда он оборвет докладчика, заявив, что все — чушь и бред? При всех разговорах о том, что Стив был грубым, следует признать: зачастую он поступал так, как хотели бы поступить многие, но не могли себе позволить. Стив не видел ни одной причины быть деликатным, если его время и время присутствующих пускалось на ветер.

Все это — часть вызова, который мы, не Стивы, должны принимать. Возможность превратиться в бессердечного фанатика контроля неприятна многим из нас, однако иногда приходится проявлять жесткость, чтобы удержать проект на плаву.

Хорошая новость: быть жестким лидером и быть уважаемым лидером — не всегда взаимоисключающие вещи. Более того, демонстрация жесткой честности в определенной степени и в правильный момент — отличный способ заслужить уважение и сохранить малочисленность вашей умной группы.

Думайте о большом — работайте с малым

В 2010 году, выступая на конференции All Things Digital, Стив Джобс приоткрыл тайну внутреннего устройства своей компании:

«Вы знаете, сколько комитетов у нас в Apple? Ноль. Мы организованы как стартап. Мы — самый крупный стартап на планете».

В своей преданности Простоте Стив совершенно не выносил сложных иерархических структур. Он всем существом своим верил, что способен вести транснациональную компанию к успеху, избегая пагубных когтей Сложности. В частности, считал, что новая Apple преуспеет, сохранив верность ценностям старой Apple. Он говорил:

«Я не понимаю, почему вы должны меняться, становясь большие».

Звучит нереалистично. В конце концов, как можно *не* меняться, становясь больше, когда масштаб с тысячами клиентов увеличивается до миллионов? Но Стив редко полагал что-либо невозможным и просто делал то, что считал правильным. В частности, настаивал на сохранении ментальности, свойственной маленькой компании. Им двигали идеализм и собственные представления о том, как должна работать компания, даже если они шли вразрез с традиционным устройством большой корпорации.

В 2010 году Джон Скалли, CEO, которого часто смешивают с грязью за увольнение Стива из Apple в 1985 году, в своем интервью объяснил организационные принципы Джобса:

«У Стива было правило, по которому группа Macintosh всегда должна состоять не более чем из ста человек. Поэтому если вы хотели к ней кого-нибудь добавить, вы должны были сначала

Безумно просто

кого-нибудь вывести. Идея вытекала из типичного для Стива рассуждения: „Я не могу запомнить более ста имен и хочу, чтобы меня всегда окружали люди, которых я знаю лично. Если людей станет больше ста, это заставит нас перейти к другой организационной структуре, в которой я не смогу работать так, как мне нравится. Я люблю работать, чтобы меня лично касалось все“. Все время, что я знал его в Apple, именно так он и управлял своим подразделением».

Со времени запуска Macintosh и до последних дней Стива Джобса в работе Apple мало что изменилось. Одной из традиций, заведенных Стивом, была ежегодная встреча руководителей международной корпорации Apple за пределами компании. Называлась она «Топ-100». Это были люди, в способность которых понять концепции Apple и лично объяснить их остальным так, чтобы они были усвоены, Стив верил абсолютно. Во время встреч Топ-100 Стив и его управляющая команда определяли стратегию на ближайший год и в общих чертах намечали развитие на следующие годы. Можно поспорить, что Стив знал всех из Топ-100 по именам.

Еще в те времена, когда компания Apple Inc. появилась на свет в гараже, Джобс, Возняк и сотоварищи уже составляли идеальную маленькую группу умных людей. Самая тесная и самая предприимчивая команда. С тех пор Стив и стал последователем подобного стиля работы. Что поразительно, энергия прародителей Apple питала не только ее становление и развитие — этой энергии хватило на превращение Apple в самую дорогостоящую компанию в мире. (Или вторую по стоимости, учитывая, как соотносится рыночная стоимость Apple со стоимостью ExxonMobil в тот или иной день.)

Законы Малого

Предположим, в формуле «маленькие группы, состоящие из умных людей» вы с успехом решили задачу по части «умных» (поздравляю вас с этим). Теперь сосредоточимся на «маленьких». За годы пестрой карьеры в рекламном бизнесе я свел ее к следующему принципу:

Качество работы над проектом обратно пропорционально количеству людей, в нем задействованных.

Другими словами, чем больше людей, тем ниже ваши шансы получить от них что-нибудь стоящее. Однако формирование команды не сводится исключительно к контролю над ее численностью. Есть один особенный человек, подключение которого к работе группы критически важно. Важно настолько, что заслуживает отдельного закона:

Качество работы над проектом прямо пропорционально степени участия в нем человека, принимающего окончательные решения.

Таким человеком не обязательно должен быть CEO. Им может оказаться любой руководитель, наделенный соответствующими полномочиями. Но как бы он ни назывался, он должен быть непосредственным участником. Представим: группа работает несколько недель или даже месяцев, и только потом получает оценку: выбрано неправильное направление. К разочарованию присовокупляется не только ощущение напрасно потраченных времени и сил, но и осознание непродуктивности процесса. Руководитель с правом решения должен участвовать в рабочих совещаниях и, по возможности, быть в курсе всех деталей.

В большинстве крупных компаний вам скажут, что первому лицу нереально знать подробности, допустим, службы маркетинга. Вот

Безумно просто

почему здорово, когда рядом есть такой нереальный парень, как Стив Джобс. К вопросам маркетинга он относился с таким же энтузиазмом, как к обсуждению дизайна продукта. Он понимал, что оба направления жизненно важны для успеха. Чем успешнее маркетинг, тем быстрее Apple будет продвигаться на рынке, опережая конкурентов.

Стив не верил в делегирование важных маркетинговых решений другим людям. Через него проходили все презентации, он знал все о продвижении проекта. Могу свидетельствовать: во времена кампании «Думай иначе» он занимался отбором каждого изображения и каждого слова. Не как диктатор, а как энергичный участник. Полуночные телефонные разговоры, когда мы с ним обсуждали материалы готовящейся рекламы, не сосчитать, они были обычным делом.

Не думаю, чтобы где-нибудь кто-нибудь еще вел политику, которую жестко воплощал в жизнь Стив. Не удивлюсь, если окажется, что он был единственным на планете CEO крупной компании, работавшим подобным образом. Он никому не позволял знакомиться с креативными разработками агентства прежде, чем увидит их сам. Он оценивал деятельность маркетинговой службы раньше, чем даже вице-президент по маркетингу. «Я не хочу, чтобы люди гадали, что мне понравится, а что — нет, — объяснял Стив. — Возможно, я замечу искру там, где никто ничего не увидит». Так он говорил, разумеется, о работе вообще. Но интерес Стива к маркетингу был больше чем интерес — почти страсть.

Эту страсть не разделяют большинство CEO. Считается, что у них нет времени на активное участие в маркетинге. Стив каким-то образом находил время. И в Apple, и в Pixar.

Отсюда вывод: если что-то важно для вас, вы найдете на это время. Если же вы действительно очень заняты или же маркетинг

не относится к вашим сильным сторонам, необходимо нанять человека, который сделает эту работу, и дать ему реальную власть в принятии решений.

Маленькие группы — лучшие взаимоотношения

Учитывая широко известные перепады настроения Стива Джобса, вы, должно быть, думаете, что отношения между Apple и нашим рекламным агентством часто становились напряженными, доходя до разрыва. Напряженными — да. До разрыва — нет. Как раз наоборот. Успешные партнерские отношения Стива и Chiat/Day чуть ли не самые длительные в истории маркетинга.

В чем причина? Ответ — сюрприз. Это были маленькие группы, состоящие из умных людей. Вот что позволяло Chiat/Day поддерживать тесное взаимодействие со Стивом Джобсом и Apple. Вот что позволяло делать великолепную работу. И вот что позволяло сохранять отношения, когда возникало напряжение. Такое взаимодействие во многом подобно браку, а хороший брак находит способы, чтобы уцелеть.

Chiat/Day сотрудничало с Apple пять лет, начиная с 1980 года. Потом, в 1997-м, они снова соединились и продолжают совместную деятельность поныне. По неписанным нормам рекламного бизнеса — это необычайно длительное сотрудничество. Тесные отношения между главой Chiat/Day Ли Клоу и Стивом Джобсом начались еще в дни запуска проекта Macintosh. И для многих было вполне естественно, что после своего возвращения в Apple в 1997 году Стив снова предпочел вести дела с Chiat/Day. Тогда Chiat/Day после слияния уже превратилось в TBWA\Chiat\Day. (С этого момента я отбрасываю формальности и начинаю называть агентство просто Chiat, как поступает большинство.)

Безумно просто

Интересно: в те времена, когда Apple перевела свой рекламный бизнес в агентство BBDO, а Chiat занималось раскруткой IBM PC, в IBM опасались, что сотрудничество может внезапно прерваться: у Chiat была репутация агентства, имевшего обыкновение быстро ссориться с клиентом. IBM же всем сердцем стремилась к долговечной любви. Однако судьба распорядится так, что Apple не только вернется к партнерству с Chiat, но и продолжит плодотворную работу с агентством значительно дольше, чем IBM будет выпускать компьютеры PC.

Маленькие группы умных людей входили в состав обеих частей уравнения Chiat — Apple. Обе компании неукоснительно придерживались этого принципа, и при встречах работа двух малочисленных команд прекрасно синхронизировалась.

Правда, случались моменты, когда Стив грозился разорвать отношения. Однако они чередовались с другими, когда он чуть ли не со слезами на глазах говорил, как мы прекрасно работаем и как высоко ценит он сделанное нами. Но самое главное — в конце дня обе стороны точно знали положение дел и состояние отношений. У обеих была одна общая страсть. И еще — честность. Временами жесткая, но в основном — старая добрая, не-скрывающая-ничего-от-партнера честность. Если возникали проблемы, они быстро решались. Партнерство Apple с Chiat имело глубокие корни. А отсюда — ответственность, из которой произрастала уверенность в завтрашнем дне.

Доказательства особых отношений Apple и Chiat я в избытке получил, когда покинул Chiat и стал работать в рекламном агентстве Euro NY на его клиента — Intel. Компания Intel получила известность «трудного клиента» задолго до этого. Уточним: «трудный клиент» — довольно вежливая характеристика. Люди, работавшие с Intel в прошлом, выбирали выражения посильней.

Intel, в отличие от Apple, была крупной корпорацией и вела себя в тех самых традициях крупной корпорации. Для Apple не было ничего важнее работы. А в Intel активно ставились и обсуждались какие-то побочные вопросы: избыток аналитических отчетов, критика задним числом и множество других вещей, отвлекающих от главной задачи. Отношения между агентством Euro NY и клиентом Intel всегда оставались формальными и натянутыми. Как полагаю, из-за многочисленности двух групп людей, обязанных тесно и плодотворно взаимодействовать.

Некоторые разногласия были очевидны. Каждый квартал Intel делала для нас то, что, как она полагала, сделал бы всякий любящий партнер для своего милого друга или подруги. А именно: предоставляла «доклад о состоянии», где отмечала взлеты и падения наших отношений, детально останавливаясь на прорехах, которые было необходимо залатать. И требовала ответного доклада, который мы покорно составляли. Для чего все это? Как Intel считала: для того, чтобы улучшить наше сотрудничество. Убедительная демонстрация различий в работе большой компании и малочисленной команды Apple. Стиву Джобсу никогда не пришло бы в голову тратить драгоценное время на придумывание и составление подобных докладов. Он предпочитал быть честным здесь и сейчас — в глаза. Если что-нибудь его беспокоило, он просто говорил нам об этом. Это и был «доклад о состоянии».

Многочисленная группа Euro складывалась в соответствии с иерархической структурой многочисленного отдела маркетинга Intel. Чтобы держать дела в порядке или в видимости порядка, в Intel огромное внимание уделяли формальной стороне. Наши встречи тщательно организовывались и режиссировались. По сравнению с ними совещания, проводимые в Apple, можно считать обменом мнениями в свободной форме.

Безумно просто

Я мог бы неделями писать о разнице в эффективности маленьких групп Apple-Chiat и больших групп Intel-Euro. Ярче всего ее характеризует следующий эпизод.

В ответ на один правовой вопрос, возникший в связи с нашей рекламой, вице-президент Intel по маркетингу спросил, что думает агентство по поводу дальнейшего плана действий. Посовещавшись, сотрудники рабочей группы сформулировали рекомендации. Я передал их нашему директору по работе с клиентами. Посоветовал немедленно переправить клиенту из Intel. И получил ответный мейл. От нашего директора по работе с клиентами. Начинался он с классической фразы:

Мы не можем составить своего мнения, пока не узнаем мнения Intel.

Что может ярче отразить ведение дел большими командами, когда под угрозой отношения с заказчиком, стоящим миллионы долларов? Честность здесь заменяется расчетом, а отношения будут регулироваться, вместо того чтобы строиться. Если бы Chiat хоть раз продемонстрировало такой тип поведения Стиву Джобсу, отношения были бы немедленно порваны. В конечном счете, Intel тоже не слишком устраивало такое ведение дел. Вскоре после описанного эпизода она перевела свой маркетинговый бизнес в другое агентство.

Именно Простота сохраняла надежность отношений между Apple и Chiat. Она создавала атмосферу истинного партнерства, где каждый заинтересован в успехе другой стороны. Маленькие группы, состоящие из умных людей, устанавливают тесные связи, которые выдерживают испытание временем, поскольку возникает понимание общего дела и общих ценностей.

Уменьшаться, упрощая

Совместная работа Apple и маркетингового агентства создает много креатива. Тем не менее он не гарантирует монополию на свежие, захватывающие и стимулирующие идеи. Кроме них существует бесчисленное количество умных компаний, сотрудничающих с блестящими рекламными агентствами, в которых, в свою очередь, работают потрясающие творческие личности.

Так почему же лишь единицы запускают действительно стоящие маркетинговые проекты? Почему маркетинговый ландшафт в основном заполнен мусором?

Одна из главных причин в том, что большие корпорации не умеют думать о малом, а когда пытаются, получается ужасно. Они совершенно не способны упрощать сложные процессы. Даже когда им успешно удается определить задачи, стратегию и подготовить ее для воплощения в жизнь, все в дальнейшем душится процессом управления. Он навязывает бесконечные обсуждения и согласования там, где должна идти самая обычная работа.

Интересный пример — Intel. По интеллектуальным и другим ресурсам это, возможно, самая потрясающая компания на планете. То, что она делает, практически выходит за пределы понимания простых смертных. Как однажды мне объяснил один из руководителей Intel, инвестиции и усилия, необходимые для разработки процессоров, строительства заводов, запуска в массовое производство, сравнимы с теми, что вкладываются США в создание флота космических челноков NASA. Intel в состоянии делать то, о чем другие не могут и мечтать.

При этом ее реклама — одна из самых жалких.

Почему? Скорее всего, исток и причина в происхождении. Intel — компания инженеров. Они принимают решения, основываясь

Безумно просто

на холодных, строгих научных данных. Включая области, в которых присутствует эмоциональный компонент (как, например, маркетинг). Пол Отеллини, CEO Intel, четко выразил это в своем выступлении на внутрикорпоративном маркетинговом мероприятии, обращаясь к членам международной команды. «Здесь, в Intel, мы производим продукцию, в которой полностью отсутствуют дефекты, — сказал он. — Что я хочу получить от этой команды, так это рекламу, в которой полностью отсутствуют дефекты».

От этих слов собравшиеся в конференц-зале люди творчества вздрогнули, как от сильной боли. Они знали, что даже величайшие кинорежиссеры не могут работать, когда с них требуют снимать кино с отсутствием дефектов. Великие идеи идут рука об руку с риском. Один-другой «дефект» в них, к счастью, компенсируются гениальностью замысла. Назидание Пола Отеллини совершенно отражает тип мышления Intel. Компания, возможно, даже поощряет ответственных исполнителей придумывать что-то новое, но при условии, что они гарантируют отсутствие дефектов. В мире гиперэффективности, провозглашенной руководством Intel, риск является дефектом.

Простота не расцветает там, где задраивают все люки. Чтобы вещи стали проще, надо заставить крупную компанию работать, как работает маленькая. А для этого, в свою очередь, необходимо найти способ, то есть просмотреть все управленческие процессы и выяснить, как их сократить, а не усилить.

По иронии, в самой Intel (как почти во всех компаниях, с какими я работал) постоянно приводили в пример Apple, говоря о реформах в управлении, которые они хотели бы внедрить у себя. Они оптимистично верили и верят, что решат проблемы, если переймут некоторые методы из большого пакета Apple.

К сожалению, это редко дает результат. Простота ультимативна, она предлагает всё или ничего. Компромиссы непозволительны. Если вы сконцентрируете усилия только на той или иной частности, это не принесет ничего, кроме вреда.

Любовь к Процессу против Любви к Простоте

Всегда интересно вернуться мыслями к первым встречам с новыми клиентами. Я не имею в виду все встречи, происходившие в период налаживания контактов, — я говорю о самом первом совещании, что прошло непосредственно после официального закрепления отношений.

Теперь вы понимаете, насколько точно оно предсказывало дальнейшее развитие событий. Что касается предшествующих, то, возможно, вы не уловили подаваемые вам тогда сигналы, либо неверно их истолковали.

Мое первое совещание со Стивом Джобсом после его возвращения в Apple в 1999 году четко предвещало, каким будет наше сотрудничество. Встреча заряжала энергией, была веселой, интересной, многообещающей и исполненной всего того, на что я надеялся. Она никак не регламентировалось, но мы продвинулись вперед необыкновенно. Я был знаком со Стивом немало лет, но впервые видел, как он выступает перед новой командой в статусе члена, части этой команды. Он не был человеком, которого легко уговорить на что-либо, но на нашу работу откликнулся с готовностью.

Мои первые совещания в Dell и Intel тоже оказались точными индикаторами будущего. Самое лучшее слово для их описания — «отрезвляющие». Как и любой другой работающий в маркетинге, я направлялся на первые встречи, питая массу надежд, настроившись

Безумно просто

только на хорошее, упиваясь открывающимися возможностями. Но в Dell и Intel процессу отдавалось предпочтение перед творчеством. А жаль, поскольку в мире Apple мы достигали больших успехов часто спонтанно, поскольку наивысшим приоритетом там всегда обладала идея.

Например, мы могли находиться уже посреди запуска в производство рекламы, одобренной Стивом, но в ходе съемки или редактирования появлялась мысль получше. И мы — без проблем — тотчас шли с ней к Стиву. Он сам побуждал нас к подобному поведению и всегда с нетерпением ждал встречи, на которой обсуждался новый вариант рекламы. Шансы, что он одобрит его, были высоки. Но даже если и нет, он все равно был счастлив тем, что мы неравнодушны, заинтересованы улучшать уже готовое. (И счастлив при случае безжалостно разгромить нашу новую идею, но что ж — это был Стив.)

В мире Intel, в противоположность миру Apple, спонтанности не существовало. Как только реклама согласовывалась с бесчисленными заинтересованными лицами, а ее концепция была тщательно изучена, пересмотрена и одобрена, фиксировались ожидаемые прибыли. Далее процесс не допускал никаких изменений — неважно, насколько они могли улучшить результат. Все должно подчиняться процессу.

Принципы работы Apple никогда не предполагали абсолюта. Лучшая идея есть лучшая идея. Если бы кто-нибудь здесь заикнулся о том, чтобы поставить процесс выше творчества, он подверг бы себя риску отлучения от Церкви Простоты. Идея имеет наивысшую ценность — один из принципов, которые Стив Джобс исповедовал и буквально вплывлял в культуру Apple. Эти принципы, скорее всего, будут вести компанию и дальше, в будущее.

Поработав на Apple и в то время, когда CEO был Джон Скалли, могу засвидетельствовать: Apple под его управлением стала столь же одержима процессом, как и другие крупные компании. По крайней мере, в сфере маркетинга. Разница между работой на Скалли и работой на Стива подобна разнице между ночью и днем.

Стив понимал и ценил творческий процесс, который до определенной степени равнозначен... отсутствию процесса. Обладая опытом работы с Apple, Pixar и Disney, он смотрел на вещи под таким углом, который никогда не будет доступен большинству CEO. Стив осознавал умом и душой: идеи нуждаются в бережном уходе и защите, а механический анализ не производит на свет волшебным образом бриллианты творчества. Он знал: если обеспечить деятельность маленьких групп, состоящих из умных людей, начнут случаться замечательные вещи — даже если их появление и невозможно точно предсказать.

Многие считают, что Стив Джобс — гений креатива. Думаю, более правильно говорить о нем как о гении, который любил креатив. Я был свидетелем того, как Стив предлагал и действительно блестящие идеи, и идеи, никакой ценности не представлявшие (что, разумеется, со всеми случается). Но я никогда не встречал CEO, обладавшего такой же, как Стив, страстью к творчеству.

В Pixar Стива даже попросили воздерживаться от присутствия на встречах творческих групп во избежание массовых восстаний актеров и сценаристов. Его лидерские качества и способность видеть цель ценились высоко, его таланты в области кинопроизводства — не очень.

Но для всех остальных это — вдохновляющие новости. Стив доказал, что необязательно обладать разящим наповал творческим

Безумно просто

талантом, чтобы менять мир с помощью креативного мышления. Вы можете построить компанию, которая будет осознавать необходимость креативности. Вы можете быть проводником креативного мышления и его величайшим заступником. Вы можете научиться мастерски определять, когда процесс скорее убьет хорошую идею, чем способствует ее осуществлению.

Стив был блестящим возделывателем креативности, уникальным во всем, что касалось распознавания талантов, переманивания их в корпорацию и удержания в ней. В обстановке, которую он создавал, при его любви к искусству и дизайну, волшебным вещам было легче появиться на свет. Самое главное, Стив был заклятым врагом процессов, убивающих идеи. Именно ради защиты великих идей он настаивал на том, чтобы управленческие процессы в Apple сохраняли свою простоту.

Корпорации, лидеры которых лишены страсти Стива Джобса, имеют обыкновение более хладнокровно смотреть на маркетинг, считая его лишь одной из спиц в колесе, организацией внутри организации. Руководители маркетинговых служб в таких компаниях обычно хотят выдающегося креатива, однако при этом поддерживают процессы, мешающие творчеству. Похоже, они думают: достаточно потребовать, и гениальные идеи сами лягут на стол. Им свойственно рисовать в своем воображении прекрасную машину, в которую с одной стороны входят бесчисленные совещания, а с другой выходят великолепные творческие работы. К сожалению, гениальные идеи обычно не столь упорядоченны.

В первую неделю моей работы на крупную компанию из сферы технологий я ужинал со своим новым клиентом, вице-президентом по маркетингу. Она была большой поклонницей проектов, выполненных агентством Chiat для Apple, и страстно желала узнать, как

можно улучшить управлеченческие процессы в компании, чтобы добиться подобного качества.

— Я не прошу вас выдавать никакие секреты, — говорила она, — но расскажите в общих чертах, что такого особенного делает Apple, раз постоянно выпускает такие великолепные вещи.

Я ответил, что Apple верит в себя, и это — одно из самых важных положений. Когда я работал в Chiat, мы не тестировали ни единой рекламы. Ни для печати, ни для ТВ, ни для билбордов, ни для интернета, ни для розничной сети, ни для чего.

— Правда? — удивилась она. — Никакого тестирования вообще? Интересно.

Очевидно, это ее сильно удивило. Она минуту обдумывала услышанное, прежде чем задать следующий вопрос.

— Хорошо, этого мы делать не можем. Есть ли что-нибудь еще, чем вы поделитесь с нами?

Вот она, проблема, с которой сталкивается большинство крупных компаний. Их управлеченческие процессы настолько регламентированы, что они не могут менять стратегию поведения, даже когда выгоды от перемен бросаются в глаза.

Выход: если вся власть принадлежит процессам, идеям не остается места. Для того чтобы понять простую истину — чем больше уровней вы добавляете к процессу, тем более выхолощенной получится работа на выходе, — требуется лишь Здравый Смысл.

Абсолютная эффективность — в малом

Работая в составе маркетинговой группы, обслуживающей Intel, я понял причины сложности ее функционирования в компании. Сложность была частью бесконечного квеста — погони за эффективностью.

Безумно просто

Эффективность — это хорошо, так ведь? И да, и нет. Эффективность — великолепная штука, когда вы формируете на кремниевой подложке миллионы микроскопических транзисторов. Однако отличный маркетинговый план — и отличная реклама — механически не создаются. Они представляют собой результат многих субъективных решений, не имеющих ничего общего с технологиями. Они принимаются людьми, интуитивно понимающими (хотелось бы верить) закономерности, по которым человек совершает те или иные поступки.

Налаживать эмоциональную взаимосвязь с клиентами — совсем не то же самое, что программировать роботов, сходящих со сборочной линии.

Apple — компания-исключение, которая жестко следит за эффективностью (спасибо, Тим Кук), при этом никогда не теряя своего понимания человеческой природы. Оставаться на связи с людьми — обязательная задача в ее бизнесе.

Intel построена на высочайшем уровне инженерного искусства, следовательно, тут тоже жестко следят за эффективностью. Однако ее продукция — микросхемы — вещь совсем не такая теплая и милая, как iPad. Поэтому одержимость Intel эффективностью пропитывает все подразделения, включая службу маркетинга.

Если при запуске рекламы в эфир Apple склонна руководствоваться интуицией, Intel требуются холодные, твердые, убедительные научные обоснования.

Организационно разница проявлялась в следующем: Apple выбирала подход «малого», доверяя маркетинговую политику маленьким группам, состоящим из умных людей. Intel действовала по-крупному, привлекая массы людей и подключая управленические процессы по всему миру.

По иронии, именно погоня Intel за эффективностью делала ее маркетинг столь неэффективным. У Intel уходило гораздо больше времени, чем у Apple, и очень много денег, чтобы обеспечить абсолютное совершенство результата. Подобный подход упирался только в одну проблему — он не работал.

В качестве доказательства обратим внимание на рекламные кампании Intel за последние пятнадцать лет. Отметим, что у Intel случались отдельные удачи — например, изначальный вариант кампании «Спонсоры завтрашнего дня», созданный агентством из Сан-Франциско Venables Bell & Partners. Однако в основном погоня за эффективностью приводила к результатам, варьирующимся от забавных до незапоминающихся.

Рекламная кампания процессоров для лэптопов 2005 года, предлагающая «больше впечатлений в вашем лэпе», получилась непреднамеренно смешной: мы увидели, как самые разные знаменитости усаживались людям на колени*. В другой рекламной серии пели процессоры, готовые покинуть стены фабрики. Жесткое следование эффективности, определенно, не предотвратило выпуск в эфир этой поделки.

Примерно в то же время Apple штамповала рекламы, выигрывающие одну награду за другой. И хотя некоторые компании во имя эффективности тратят миллионы долларов, правда в том, что абсолютной эффективностью обладает Простота.

Уважение к законам Простоты в итоге приведет к тому, что ваша фирма будет тратить меньше, работать меньше, работать лучше и, самое главное, работать эффективнее — разумеется, при условии, что она обладает необходимым талантом.

* В рекламе обыгрывалось английское *laps* — колени, составляющее первую часть слова *laptop*.

Сдерживая вертикаль

Хотелось сказать: когда вы работаете на компанию, где верят в Простоту, ваша жизнь становится проще, вы меньше времени проводите на работе и каждый вечер без всякого стресса возвращаетесь домой, к близким. Хотелось бы такое сказать — но не могу.

Правда в том, что между работой на Apple и работой на такую компанию, как IBM, возможно, нет никакой разницы, если мерить количеством часов, проведенных в тяжких трудах. Работа — дело нелегкое. Поэтому мы и называем ее работой. Простота многообразна, но уж точно не является пропуском в мир лени.

Тем не менее если учитывать только настроение, с которым вы делаете свою работу, и настроение, с которым уходите домой, то разница — как между ночью и днем. В мире Apple почти все просыпаются по утрам, хорошо понимая, что должно быть сегодня сделано и почему. В более сложной среде вы должны расшифровывать различные точки зрения и преодолевать лабиринты согласований, которые заполняют недели и месяцы. А это — непростая задача.

Управленческая вертикаль не только умственно истощает всех, кто вынужден иметь с ней дело, но и сводит на нет качество вашей работы, пока вы мотаетесь, с совещания на совещание.

Из опыта сотрудничества с Apple я понял, что ее организация до приятного проста, особенно по сравнению с другими крупными компаниями. На уровне людей, работавших непосредственно со Стивом, она была проста до абсолюта. Все сводилось к вопросу: «Понравится это Стиву или нет?» Но и на низшем уровне управленческая вертикаль демонстрировала завидное благородство. Конкретный человек неделю за неделей имел дело в основном с одними и теми же людьми, а если к проекту подключался вице-президент или другой

руководитель, то он регулярно появлялся в команде. Если возникали новые идеи, мы делились ими со Стивом на собрании, получали его немедленное решение, после чего точно знали, какими будут наши следующие шаги. Когда в проект вносились исправления, обычно мы понимали почему.

Не имело значения, что меняется: ситуация на рынке, текущее положение дел или же мнение Стива — мы существовали внутри процесса, следовать которому было просто. Шел непрекращающийся диалог с маленькой группой, состоящей из умных людей. И между встречами Стив никогда не вел себя как постороннее третье лицо. Он был полноценным, деятельным участником нашей маленькой группы, он звонил или присыпал мейлы, когда хотел что-то сказать. Другими словами, он был уникальным CEO.

Работая с Intel, наше агентство следовало традиционному порядку, состоящему из презентаций и обсуждений, после которых начиналось внесение исправлений. Что же здесь непохожего на организацию работы в Apple? Успешное прохождение одного совещания обычно означало лишь то, что вы получали одобрение представить работу вышестоящему лицу на следующем совещании. И это лицо совсем необязательно было посвящено в решения, принятые на предыдущем обсуждении. Полная путаница. При такой системе люди на низших уровнях имеют обыкновение предлагать большее количество вариантов — в надежде, что в гигантском нагромождении боссы заприметят нечто, что им понравится. Сотрудники не очень охотно защищают решения, не идеально отвечающие полученным ценным указаниям, пусть даже эти решения предлагают более разумный путь.

В многоуровневых организациях труднее оставаться на стороне творческой мысли, поскольку так вы подставляете свою шею под удар. В Apple с ее горизонтальным устройством проще «думать иначе».