

{ ГЛАВА 3 }

Искусство интрапренерства

В этом мире добивается успеха только тот, кто ищет нужных ему условий и, если не находит, создает их сам.

~ Джордж Бернард Шоу, английский драматург

В стабильных компаниях немало людей, столь же склонных к инновациям и революционному мышлению, как экономящие на всем и питающиеся рисом с соевым соусом независимые предприниматели. Данная глава посвящена этим бравым ребятам, живущим в иной реальности и вынужденным заниматься искусством предпринимательства внутри компаний — интрапренерства (intrapreneurship), или корпоративного (внутреннего) предпринимательства.

Со стороны может показаться, что у них есть все необходимое: и достаточный капитал, и инфраструктура (столы, стулья, доступ в интернет, секретарши, кредитные линии и т. д.), и команда продавцов, и вспомогательный персонал, и зонтичный бренд. Но не торопитесь! Внутренние предприниматели не делают что-то лучше, чем независимые, — они просто действуют в других условиях. В сущности, им даже тяжелее, так как приходится противостоять застоявшемуся и порой неадекватному менеджменту компаний. Вот лишь краткий перечень того, что необходимо для успеха на этом поприще.

- **Убейте «дойных коров».** Это лучшее, что могут сделать корпоративные предприниматели и руководство компании. «Дойные коровы» — это замечательно, но вы должны выдаивать их изо всех сил, а не заботиться о них до момента естественной смерти. По-настоящему смелые компании понимают, что, если они сами не прикончат своих «дойных

коров», за них это сделает парочка неизвестных ребят, сидящих в тесном гараже. Компания Macintosh убила Apple II*. Как вы думаете, дожила бы Apple до наших дней, если бы пыталась «защищать» Apple II до скончания века? Цель «дойных коров» состоит в поиске новых, еще не вполне выросших «телят». Если вы не можете открыто убить «дойную корову», то просто игнорируйте ее, обходите или работайте параллельно над чем-то еще — иными словами, найдите другой способ сократить ее путь на бойню.

- **Перезагрузите свои мозги.** Почти все, что вы знаете и делаете внутри крупной компании, никак не подходит для внутреннего предпринимательства. К примеру, в крупной компании вы занимаетесь опросами клиентов, согласовываете позиции с отделом продаж, проводите фокус-группы, тестируете, тестируете, тестируете, обеспечиваете совместимость всех элементов, тестируете, тестируете, тестируете, а затем отгружаете продукцию клиентам (в этот момент вы покупаете рекламное пространство, потому что так принято). Забудьте все это! На самом деле вы должны делать нечто противоположное старым и испытанным методам крупных компаний.
- **Найдите отдельный офис.** Один из лучших инструментов сохранения духа внутреннего предпринимательства — работа в отдельном здании. В идеале оно должно находиться на расстоянии от полукилометра до полутора километров от основного здания, то есть достаточно близко, чтобы переманить сотрудников из компании, и достаточно далеко, чтобы не попадаться на глаза начальству. Лучше всего, если здание будет довольно обшарпанным, а мебель в нем — старой. Дух внутреннего предпринимательства укрепляет сплоченность, а лучший способ сплотиться — это лишения. А о каких лишениях можно говорить, если ваша пятая точка будет удобно сидеть в кресле Herman Miller Aeron за 700 долларов, стоящем посередине большого и красивого офиса?
- **Нанимайте людей, зараженных любовью к своему делу.** Что можно считать самой важной характеристикой команды внутренних предпринимателей (да и любой другой предпринимательской команды)? Это

* Первый серийный компьютер компании Apple Computer.

любовь к своему делу (что совсем не то же самое, что опыт работы или образование). При прочих равных я бы взял на работу не выпускника МИТ* с ученой степенью, а обычного инженера-ремонтника Apple II, если тот понимает суть продукта, любит его и хочет с его помощью изменить мир. (Разумеется, стоит не упускать из виду, что эту книгу написал бывший торговец дешевыми ювелирными украшениями, пришедший на работу в Apple.)

- **Подарите надежду тем, кто отчаялся.** Как только вы приметесь нанимать на работу «зараженных» людей, к ним сразу же подтянутся и другие люди, поверившие в вас. Вы подарите надежду отчаявшимся — тем, кто хотел жить и работать иначе, однако не знал, что нужно для этого сделать. Если такое случится, поблагодарите свою счастливую звезду, ибо вам придется искать максимум возможной поддержки со всех сторон.
- **Ставьте интересы компании выше всего.** Внутренние предприниматели должны ставить во главу угла компанию, а не самих себя. Пока вы работаете на компанию, вы должны делать то, что правильно для нее. Многие считают, что убивать «дойных коров» неправильно — из этого они делают ошибочный вывод, что вы не *ставите* интересы компании выше всего остального. Однако невозможно обеспечивать безопасность существующего бизнеса и одновременно получать финансовую выгоду от рискованных предпринимательских усилий. К сожалению, часто именно тот, кто вставлял палки вам в колеса, делит с вами достигнутый успех.
- **Оставайтесь за пределами видимости радаров.** Говоря о недоумках, стоящих на вашем пути, рекомендую как можно дольше не «светиться». Возможно, как только вам в голову придет инновационная идея, вы захотите заручиться поддержкой в верхах и у своих коллег. Это неправильно. Не стоит просить разрешения — вместо этого просите прощения (если до этого вообще дойдет) за то, что вы сделали. Как только вы появитесь на радарах, вокруг вас начнут летать снаряды. Сделайте так, чтобы руководители компаний *сами пришли к вам*. Как только они появятся в поле вашего зрения и начнут предлагать вам новый продукт,

* Massachusetts Institute of Technology — Массачусетский технологический институт.

самое время сказать им, что вы уже над ним работаете. А еще лучше, если вы заставите их поверить в то, что это была их собственная идея.

- **Собирайте данные и обменивайтесь ими.** Поверьте: если вы хороший внутренний предприниматель, то неминуемо столкнетесь с проблемами. Все очень просто: чем выше слои корпоративной иерархии, к которым вы обращаетесь, тем труднее дышать. В какой-то момент тот или иной хозяин «дойных коров», любящий скрупулезные подсчеты и предпочитающий сохранять статус-кво, примется критиковать вас за растрату корпоративных активов на то, чего не просит у компании потребитель. И в этот момент вы должны быть готовы назвать реальную сумму расходов на свой проект. Попросив в этой ситуации несколько недель на расчет суммы расходов с самых первых шагов проекта, вы заметно ослабите свои позиции. Если любитель скрупулезных подсчетов кого-то и уважает, так это тех, кто все подсчитал заранее.
- **Демонтируйте свою систему после завершения работы.** Если ваше внутреннее предпринимательство привело к успеху, то ваш продукт и ваша команда перейдут под крыло материнской компании. Иными словами, ваша пиратская команда должна будет встроиться в систему. Возможно, она сможет это сделать, не превратившись в новое поколение бюрократов, но без определенной степени интеграции не обойтись в любом случае. Сейчас это кажется смешным, но когда-то мы думали, что численность подразделения, занимавшегося Macintosh, никогда не превысит сотни человек.

Внутреннее предпринимательство имеет свои преимущества и недостатки. Для него нужна изрядная смелость: ведь если вы добьетесь успеха, то вам придется умертвить нынешних «дойных коров» своей компании. Однако если вы не одержите успеха, ваша компания умрет тогда же, когда умрут и «дойные коровы».