

Введение

Зачем переписывать правила?

В 1996-м, когда мне исполнился 31 год, я совершил нечто немыслимое — уволился из Industrial Bank of Japan (IBJ). Сказать, что этим поступком я нарушил одно из главных правил традиционного японского корпоративного поведения, — значит ничего не сказать. Законы карьерного роста в Японии установились давно и прочно, и этот порядок у нас почитают и соблюдают с давних пор. Сначала хорошо учишься в школе и университете, потом получаешь место в какой-нибудь престижной компании и трудишься, постепенно поднимаясь со ступеньки на ступеньку. И вся твоя карьера неразрывно связана с этой компанией. Именно так принято в японском бизнесе. Об этом мечтают наши студенты, каждый день корпящие над горами умных книг.

И все же мой поступок не удивил людей, которые меня хорошо знали.

— Мы всегда знали, что ты на это способен, — признался мне отец.

— Однажды вы вернетесь, чтобы сотрудничать с нами, — заверил мой к тому моменту уже бывший начальник из IBJ.

— А чего вы хотели? Это же Микитани, — говорили многие мои друзья и коллеги.

Надо сказать, мое решение об увольнении не было поспешным и необдуманным. После одного из самых драматических событий в моей жизни я неотступно думал об этом целый год. В 1995 году в Западной Японии произошло мощнейшее землетрясение, разрушившее город моего детства Кобе, где до сих пор живут мои родители и другие родственники. Родители, к счастью, остались живы, но некоторые мои родные погибли. Я хорошо помню, как сразу после землетрясения мы отчаянно искали тетю и дядю и нашли их тела в местной школе, временно переоборудованной в морг. В те страшные дни я осознал, как мимолетна и хрупка человеческая жизнь, что она дается человеку только один раз и прожить ее нужно ярко, и не когда-нибудь, а сейчас, сегодня.

Именно пережитое после разрушительного землетрясения помогло мне закрепить такой образ мышления и действий. На протяжении почти всей своей жизни — и на студенческой скамье, и создавая свою первую компанию, и сегодня, в нынешнем статусе CEO* и лидера крупной корпорации, — я относился к установившимся правилам как к чему-то такому, что непременно нужно оспаривать и при необходимости ломать и переписывать. А из обломков складывать новые, более эффективные способы достижения успеха.

Как уже говорилось, на этот путь я встал довольно рано — в школе начал заниматься теннисом. Но продолжалось это

* От англ. Chief Executive Officer — генеральный директор. *Прим. ред.*

недолго, причем вовсе не из-за того, что у меня плохо получалось, а потому, что мне сразу очень не понравилась клубная традиция: младшие игроки обязаны были подносить мячи старшим. Позже, в университете, поднявшись до ранга капитана студенческой теннисной команды, я первым делом отменил это глупое правило. У нас каждый игрок сам бегал за своими мячами.

Сразу после создания Rakuten, открыв свой первый интернет-магазин, мы предоставили розничным продавцам право настраивать свои сайты по собственному усмотрению. Они могли редактировать их, устанавливать цены, продвигать и использовать сайты в соответствии со своими целями и производственным процессом. Признаться, это наше решение поражало всех, даже тех, кто первым начал торговать через наш интернет-магазин. Люди никогда не слышали о подобных вещах. По мнению ветеранов розничной торговли, любой крупный торговый центр непременно должен быть стандартизированным и жестко контролируемым. Однако, с моей точки зрения, правило стандартизации безнадежно устарело. Настало время его изменить.

Приведу еще один пример, поновее. Как известно, по правилам корпоративного поведения сотрудники японских компаний обязаны общаться на японском языке. Я же нарушил и эту традицию, объявив в прошлом году, что первым и единственным языком Rakuten будет английский. Сегодня мы активно изменяем устаревшую систему, и далеко не всем это нравится. Ломать старое и внедрять новое не всегда получается просто и быстро. И все же в постоянно меняющемся мире, в котором мы сегодня живем, это просто необходимо. Мы в Rakuten убеждены, что наша компания должна идти в авангарде перемен. Веб 2.0 обычно описывают как

переход от статической системы к интерактивной, а 3.0 представляет собой очередной серьезный шаг — изменение, порожденное персонализацией, интеллектуальным поиском и поведением пользователей. Дескриптор 3.0 включен в название этой книги, чтобы обозначить ее место в цифровом континууме и позиционировать таким образом, чтобы изложенные в ней идеи стимулировали дальнейший прогресс онлайн-опыта. Ведь впереди нас ждут все новые и новые изменения.

Я точно знаю, что столкнусь на своем пути еще со множеством правил, которые мне придется переписывать. То, что когда-то начиналось как моя личная философия успеха, сегодня переросло в корпоративную миссию, даже в мировоззрение. Однако я признаю, что нарушать правила полезно лишь в том случае, если делается это правильно. В этой книге я подробно расскажу вам, зачем и как я это делаю и как данная стратегия стала основой моего успеха и в личной, и в профессиональной жизни. И очень надеюсь, что читатели, внимательно проанализировав выбранный мной путь, увидят в нем новые возможности для своего бизнеса.

Я вовсе не утверждаю, что деловому миру не нужны правила. Конечно же, это не так. Rakuten структурирована и ориентирована на технологический процесс не менее, чем любая другая современная компания. Согласно моему убеждению, четкие руководящие принципы необходимы буквально во всех аспектах бизнеса, от планирования встреч до внедрения новых продуктов. Анархия прибыли не приносит. Тем не менее мой опыт свидетельствует о том, что слепое следование общепринятым правилам и традициям — поступай так, как поступали до тебя, как принято и заведено, — тормозит бизнес, стреноживает его. Старые

правила нередко помогают нам достигать успеха определенного уровня, но для продвижения вперед от некоторых из них приходится решительно избавляться. И зачастую эти правила, устоявшиеся и свято почитаемые, тесно вплетенные в культуру компании и даже страны. Их крайне трудно оспорить и изменить. Зато уж, если вам удастся изменить «конфигурацию» устаревшей ментальности и способа общения, результаты могут быть поистине потрясающими. Это подтверждает мой личный опыт. Опыт Rakuten. И я очень рассчитываю увидеть, как другие предприниматели повторят мой успешный опыт еще много-много раз, во всем мире.