

Уильям
ТЕЙЛОР

ПРОСТ что гениально!

ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ
ДЕЛАЮТ НЕ КАК ВСЕ



Невозможно остановить
глобальные перемены,
как невозможно повернуть
время вспять. Уильям Тейлор
точно указывает грядущие
тенденции в деловом мире
и обозначает слагаемые
настоящего, живого успеха.

.....

Андрей Рыжаков,
заместитель генерального
директора
ОАО «АльфаСтрахование»

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

Оглавление

Предисловие партнера	10
Пролог. Новая история успеха	13

ЧАСТЬ I

Не пытайтесь быть лучшим; стремитесь стать единственным

Глава 1. Каково ваше предложение полезности?	21
Глава 2. Почему миссионеры побеждают легионеров, а страсть превосходит напористость	42

ЧАСТЬ II

Не позволяйте тому, что знаете, ограничивать то,
что можете себе представить

Глава 3. Парадокс опыта	65
Глава 4. Быть интересным важно, заинтересованным — обязательно	85

ЧАСТЬ III

Быть добрым так же важно, как быть умным

Глава 5. Учивость не может навредить результату	109
Глава 6. Практичное решение — управлять с любовью	130

Часть IV

Иметь союзников важнее, чем власть

Глава 7. Интуиция как образ жизни	149
Глава 8. Пока не выиграл каждый, не выиграл никто	171
Эпилог. Какой будет ваша история?	194
Примечания	202
Благодарности	214

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

Предисловие партнера

Более двухсот лет назад французский просветитель Кондорсе сформулировал принципы, на которых рано или поздно будет построено грядущее «царство разума». Он считал, что человечество, ради достижения всеобщего блага, должно развиваться в сторону уничтожения разницы между целями социума и отдельного индивидуума. Смысл прогресса он видел в формировании интереса к общественному благу.

Похоже, сегодня человечество достигло такой ступени развития, когда идеи Кондорсе превратились из мечты в насущную необходимость. Информационный, экономический климат сегодня трансформировался настолько, что это трудно не заметить. Вслед за этим обязательно изменится социальная среда — собственно, она меняется на наших глазах. Невозможно остановить глобальные перемены, как невозможно повернуть время вспять. Нам остается принять происходящее и направить усилия в нужное русло, чтобы перемены оказались добрыми и полезными для всех.

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

Мы рекомендуем прочитать книгу Уильяма Тейлора «Просто гениально!», потому что ее автор обладает редким талантом точно указывать грядущие тенденции в деловом мире. Кому как не сооснователю популярнейшего журнала *Fast Company* обладать таким даром? Благодаря книгам Уильяма Тейлора начали свой путь к вершинам успеха многие стартаперы и бизнесмены Кремниевой долины.

Он из тех исследователей, которые способны открывать потенциал в привычных вещах. Его идеология проста и гениальна: чтобы добиться выдающихся результатов в развитии своего предприятия, нужно научиться монетизировать социальный капитал. Что имеется в виду? Примерно то же самое, о чем говорил Кондорсе. Всему обществу необходимо именно то, к чему стремится отдельно взятый человек. В этом и заключается секрет любой конкурентоспособной, процветающей компании. Служение, искренняя страсть, мечта — вот слагаемые настоящего, живого успеха.

Вас восхищают оригинальные идеи — заложите их в фундамент вашего бизнеса. Вы цените доверие и сердечность в людях — почему бы не предложить эти ценности вашим клиентам? Вам самим не хватает времени в личной жизни — постройте дело так, чтобы экономить каждую секунду людям, которые к вам обращаются. Вы считаете саморазвитие насущной необходимостью — значит, ваши сотрудники должны постоянно и целенаправленно пополнять багаж своих знаний.

Уильям Тейлор подкрепил теорию примерами из практики. Он привел в книге десятки историй реального, оглушительного триумфа в области предпринимательства. И каждая из них разрушает стереотипы о том, как добиваться богатства и процветания. Автор книги разобрал привычные модели построения бизнеса и доказал, что опыт может стать препятствием на пути новаторства, что главная болезнь крупных организаций — скука, что амбиции только на первом этапе служат локомотивом, а затем истощаются.

Мы с удовольствием рекомендуем эту книгу читателям. В меняющемся на наших глазах мире большого достигают руководители, которые оспаривают логику своей отрасли и — собственного успеха. «Совершенство недостижимо, но, если стремиться к нему, можно достигнуть пре-восходства». Мы, со своей стороны, считаем этот важнейший принцип базовым для нашей компании.

*Андрей Рыжаков,
заместитель генерального директора
ОАО «АльфаСтрахование»*

Пролог

Новая история успеха

«Возможное — безгранично»

Кому не хочется быть причастным к большому успеху? Основать компанию, одерживающую серьезные победы и меняющую свою отрасль, управлять ею или играть в ней ведущую роль. Придумать бренд, способный очаровать покупателей и лидировать на рынке. Стать начальником или предпринимателем, создающим рабочие места, производящим капитал, строящим предприятие, полное энергии и творческих сил...

В наши дни успех ассоциируется с распространением передовых технологий и популярных приложений, появлением радикальных бизнес-моделей и новомодных методов работы. Об этом грезят инженеры и венчурные инвесторы Кремниевой долины, в этом черпают вдохновение бойкие новаторы вроде Марка Цукерберга из Facebook или Трэвиса Каланика из Uber. Говорят, что «новая экономика» принадлежит новому поколению компаний и лидеров, и с тем, что было раньше, они имеют мало общего.

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

Но почему успех должен быть прерогативой ориентированных на технологии стартапов или группы молодых миллиардеров? Эта книга адресована лидерам, желающим сделать нечто важное, построить нечто масштабное, и посып ее прост и провокационен: в эпоху резких спадов и головокружительных достижений, постоянной нестабильности и безграничных перспектив будущее открыто *всем*. Поражаться революционным открытиям и выдающимся результатам могут не только молодые компании с передовыми технологиями и радикальными стратегиями. Такое возможно в любой сфере деятельности и жизни, стоит лишь увидеть потенциал.

Я понял, что даже самые обычные предложения в самых традиционных сферах человеческой деятельности можно превратить в исключительный продукт и опыт, и постарался рассказать об этом читателю. Конечно, такая точка зрения не пользуется большой популярностью даже среди ведущих предприятий. Я постоянно слышу одни и те же отговорки руководителей, работающих в давно устоявшихся отраслях и не желающих рвать с прошлым. «Так заведено уже сто лет, мы не Google и не Amazon», — говорят они мне; или: «У нас не модный бизнес, нам и не стать звездами, как Apple или Starbucks».

За этими словами кроется одно: «Да, я посредственный, да, старомодный, но я и не из Кремниевой долины». Отвечу, что возраст компании или отрасли не оправдывает посредственность. Не существует рядового или старомодного бизнеса, есть рядовые и старомодные способы его вести. На самом деле в условиях, которые долгое время были слишком обычными, возможность стать не таким, как все, *повышается*. Ведь если мышление определяет манеру конкурировать, то конкурировать в среде, ограниченной привычным образом мыслей, по определению проще.

Почему это важно сейчас? Потому что мы вошли в новую эпоху бизнеса и управления, эпоху, характеризующуюся не столько передовыми технологиями, сколько постоянно растущей конкуренцией. Когда ожидания клиентов высоки, когда конкуренты способнее нас, а выбора больше,

тогда привычные и удобные стратегии работают хуже. В любой отрасли, особенно в давно сформировавшейся, возмущают спокойствие и добиваются известности лидеры, умеющие по-новому смотреть на давно привычное, обновляющие и переосмысливающие предложение, умеющие привлекать новых людей в обсуждение будущего организации.

Ведущий журналист New York Times Томас Фридман сумел выразить суть нашего сложного времени. «Сегодня, — утверждает он, — посредственности определенно пришел конец. Будучи обыкновенным, вы просто не получите того, на что могли рассчитывать раньше. Это невозможно, поскольку много-много работодателей имеют большой-пребольшой доступ к очень дешевой иностранной рабочей силе, дешевой робототехнике, дешевому программному обеспечению, дешевой автоматизации и дешевой одаренности. Поэтому каждому нужно искать что-то особенное — свое, уникальное, что и позволит выделиться»¹.

Это явление укрепляется в различных отраслях экономики по всему миру и имеет огромные последствия для тех, кто с ним не считается. Лиор Аруssi, самый смелый из известных мне теоретиков бизнеса, помогает виднейшим компаниям мира разобраться, как связаны стратегии, инновации и экономический рост. Он любит повторять, что проблема многих организаций и торговых марок не в том, что они слабые, а в том, что они *скучные*. Скучным организациям бешеный успех не грозит.

«Мы живем в новом мире, — рассуждает он. — Клиенты перестали соглашаться на “нормальную” работу. Либо исключительная, либо никакая. В большинстве отраслей то, что сперва впечатляло, быстро надоедает и начинает раздражать. “Порази меня, удиви, сделай что-нибудь, что я запомню” — вот чего хотят потребители. Вот что им должны предлагать организации»².

Будем честны: даже в мире, где посредственности пришел конец, мало кто из руководителей выбирает между исключительностью и катастрофой. С большей вероятностью результат близок к бесконечной (и бесконечно разочаровывающей) посредственности. Несмотря на увлечение

общества цифровой революцией, коренными преобразованиями и жестокой логикой выживания наиболее приспособленных, бесчисленные организации держатся годами, не добиваясь особых успехов. Статус-кво на удивление живуч и не всегда фатален.

«Существует много организаций, результивность которых, по любым меркам, отстает от ожиданий владельцев, членов и клиентов, — напоминают социологи Маршалл Мейер и Линн Цукер, — при этом они так и продолжают существовать, иногда долго-долго». Такие организации Мейер и Цукер образно определяют как «стабильно безуспешные». Руководству каким-то образом удается удержать их от гибели, даже если они уже давно никого не привлекают. Это не глубокий кризис, а скорее «устойчиво низкая результивность», своего рода деятельность ради сиюминутного корыстного интереса, а не целенаправленные изменения, возникающие как следствие общего желания преуспеть³.

Другими словами, при всем уважении к незабываемой сцене из фильма «Аполлон-13», провал — вариант *допустимый*^{*}, если речь идет о попытке выжать максимум из сотрудников, идей и технологий. Это тихое фиаско — воображения, воли, решимости порвать с прошлым — стало привычной частью деловой среды. Преподаватель Гарвардской школы бизнеса и председатель кафедры лидерских инициатив Линда Хилл утверждает, что заурядные руководители стараются закрыть «пробелы производительности» — разницу между тем, что есть, и тем, что должно быть. Это работа над улучшением прошлого результата. Однако настоящая практическая задача, стоящая перед руководителями, заключается в том, чтобы закрыть «пробелы возможностей» — разницу между тем, что есть, и тем, что *могло бы* быть. Работа по поиску новых решений, преобразование настоящего, прогнозирование будущего. Просто выживать еще не значит преуспевать⁴.

* Отсылка к афоризму из фильма: «Failure is not an option» (провал — недопустимый вариант), ставшему популярным в Америке. *Прим. пер.*

Эта книга адресована руководителям, решившим преуспевать, а не просто выживать, с уверенностью нацеленным на успех вне зависимости от сферы своей деятельности. Она состоит из четырех разделов. Знакомиться с ними можно по отдельности. В них приведены основные условия выдающего результата — простые, очевидные, но парадоксальные выводы, задающие новый курс стратегий, инноваций, сервиса и совместного процветания. Надеюсь, материал окажется полезным и воодушевляющим. Полезным потому, что в книге есть ряд предложений, их можно сразу опробовать на практике; воодушевляющим потому, что ее герои — люди, имеющие четкую жизненную позицию и добившиеся исключительного успеха. И они усиленно работают в знакомых всем условиях.

В ходе работы над книгой я проехал тысячи километров от Лондона до Анкориджа, от ярких огней Лас-Вегаса до тихих городков на реке Миссисипи в поисках примеров, отражающих специфику новой эпохи. Я посещал заводы и магазины, присутствовал на совещаниях, наблюдая за работой крупных компаний, предпринимателей, некоммерческих организаций и общественных движений. Все пятнадцать организаций действуют в разных сферах и имеют очень разную историю и культуру, но одно объединяет их: руководители во что бы то ни стало хотели достичь чего-то значимого, используя незаурядный подход к выполнению даже самых обычных дел.

Я попытался сохранить в этих историях то, что знаменитый интеллектуал Джон Гарднер называл «трезвым оптимизмом». «Будущее, — писал Гарднер, — не создается людьми, в него не веряющими. Его создают люди целеустремленные, энтузиасты, чего-то сильно желающие или во что-то сильно верящие⁵.

Конечно, даже трезвомыслящие оптимисты сталкиваются с проблемами, разочарованиями, кризисами. Начиная что-то новое, кардинально что-то меняя, ты всегда делаешь не так, как было принято раньше. Это неизбежно. Уверен, что одна-две организации, о которых здесь идет речь,

еще столкнутся с непредвиденными трудностями. Но я страстно желаю и надеюсь, что идеи из этой книги и ее герои вдохновят вас на немыслимые поступки и вытащат из трясины постоянного неуспеха.

Одна из моих последних поездок во время работы — визит в давно интересовавшую меня компанию, базирующуюся в городе Юклид. Компания Lincoln Electric была основана в 1895 году и известна во всем мире как один из крупнейших американских производителей оборудования для сварки и резки. Без лишнего шума она вошла в историю, пообещав в 1958 году никогда не сокращать штат сотрудников, вдобавок с 1934 года распределяя среди них существенную долю прибыли. В далеко не модной отрасли на фоне рецессий, финансовых крахов и быстрых изменений технологий Lincoln Electric достигла высот, поняв однажды, что люди лучше всего работают, когда у них есть доля в деле и место за общим столом.

Выйдя из главного здания компании, я увидел большой плакат. На нем заглавными буквами были написаны слова Джеймса Линкольна, младшего брата основателя компании, идеолога ее социальной системы и коммерческой модели. Вот они:

**Существующее имеет предел.
Возможное — безгранично**

Таков характер этой книги. Такова история успеха.
А какова ваша история?