
ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ.....	12
ГЛАВА 1. «КОЙЯНИСКАЦИ».....	24
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА ИНДЕЙКИ.....	35
ГЛАВА 3. КОТОРАЯ ВАС НЕ СЛИШКОМ ОБРАДУЕТ	45
ГЛАВА 4. ПРОЦЕСС.....	67
ГЛАВА 5. 改 善.....	102
ГЛАВА 6. У НАС ТУТ СВОЯ АТМОСФЕРА.....	147
ГЛАВА 7. В ПОИСКАХ НАСТОЯЩЕГО ЛИДЕРА.....	200
ГЛАВА 8. МОЙ ЗАКАДЫЧНЫЙ ВРАГ	265
ГЛАВА 9. ЗАГЛЯНУТЬ В ЗАЗЕРКАЛЬЕ	297
ЭПИЛОГ.....	314
СПИСОК ПРАВИЛ.....	335
ПРИМЕЧАНИЯ.....	339

ПРОБЛЕМА ИНДЕЙКИ

Давным-давно жила на ферме одна индейка. День за днем проводила она в блаженстве, и каждый из этих дней был столь же прекрасен, как и предыдущий. Трижды в день добрый фермер приносил корм, которым индейка вдоволь наедалась. Клетку ее чистили регулярно. Время шло и шло... Прошло пятьдесят дней, сто, сто пятьдесят... И вот уже двести дней жила индейка на ферме. Каждый день одно и то же: кормление и уборка. Если бы мы попросили индейку рассказать нам о своей жизни в двухсотый день, ее речь была бы полна радости и счастья. Еще бы, жить такой жизнью! И если бы мы спросили ее, как будет выглядеть следующий, двести первый день, то она была бы озадачена: «А что, бывает как-то по-другому? Все будет так же, как и прежде! Трехразовое питание и чистая клетка». Эх, жаль, что индейка не знала: День Благодарения не за горами, и в свой двести первый день она встретит первого и последнего черного лебедя в своей жизни — опираясь лишь на собственный опыт, она не могла ни предугадать его появление, ни как-либо к нему подготовиться².

Плохие новости: мы ничем не отличаемся от индейки. Мы тоже склонны экстраполировать позитивные тенденции и, если

что-то в течение достаточно длительного периода развивалось предсказуемым и понятным нам образом, мы подсознательно верим, что так будет и дальше. Это ловушка, расставленная нашей собственной когнитивной системой. Именно она влияет на то, как мы воспринимаем и обрабатываем информацию из окружающей среды, а затем делаем выводы на ее основе. Мы особенно восприимчивы к позитивным тенденциям, потому что нам удобно предполагать (сознательно или нет), что текущие успехи будут повторяться и в будущем. Вдобавок, мы склонны игнорировать важные сигналы из окружающего мира о том, что вот-вот что-то изменится — в точности как индейка, которая после двухсот беспечных дней не заметила, как фермер затачивает нож.

Подобная экстраполяция новой повседневности, изобилующей черными лебедями, фатальна. Появление черного лебедя обычно идет вразрез с тенденциями и ставит под угрозу привычное положение вещей, приводя в замешательство тех, кто должен был принимать решения: они-то были абсолютно уверены, что ситуация стабильна. Приведу несколько примеров.

Один мой знакомый, назовем его господином Индюшкиным, был активным инвестором на фондовом рынке. Он много лет вкладывался в финансовый сектор, и его портфель приносил неизменно высокую прибыль. Г-н Индюшкин всегда считал, что занимается инвестициями с низким уровнем риска. Например, он как чумы избегал акций технических компаний, что в 2001 году спасло его от мучительных потерь, когда лопнул пузырь доткомов. Я вспоминаю, как после этого краха он утверждал, что ни при каких обстоятельствах ничего подобного не может случиться с банковским миром — одна или две фирмы могут обанкротиться из-за неверного принятия решений, но глобальный крах всего сектора просто невозможен.

Затем наступил январь 2008 года, ставший для г-на Индюшкина лучшим январем из всех предыдущих. Он был в восторге, наблюдая, как растут акции банков, и неоднократно объяснял мне, что тщательный анализ тенденций является ключом к точному принятию решений. Он показывал мне десятки графиков и моделей, которые подтверждали его аргументы и в которых, стыдно признаться, я мало что понимал.

Есть один классический трюк, который часто используют в кино. После эмоционально насыщенного, поворотного события на экране появляется надпись «Год спустя...», и вот мы перепрыгиваем вперед, чтобы увидеть, как изменились жизнь главных героев.

Ох, не рекомендовал бы я вам перепрыгивать в жизнь г-на Индюшкина год спустя! Заглядывая в будущее, не удивляйтесь, если найдете там сердитого, обиженного на весь мир человека. Г-н Индюшкин вынужден был наблюдать, как его финансовый портфель, сформированный из вложений в несколько стабильных и уважаемых банков (такowymi они ему казались), превратился в ничто буквально на глазах.

Через некоторое время г-н Индюшкин (не без помощи текилы) пришел в себя и признал, что оказался полностью во власти позитивных тенденций. Я хорошо помню его слова: «Я видел реальность такой, какой хотел ее видеть. Я принимал на веру любую информацию, которая подтверждала правильность моих предположений, а все, что ставило их под сомнение, я отметал, тем более что ситуация за последние несколько лет была очень хороша». Вот и все. Слова г-на Индюшкина должны стать своего рода напоминанием и уроком для всех инвесторов.

А теперь посмотрим на Nokia.

Начало двадцать первого века для этой компании было прекрасным временем. Финский производитель сотовых телефонов сокрушил своих конкурентов, заняв поразительную долю рынка — 50,9 %. У операционной системы Symbian, установленной на гаджетах Nokia, было большое преимущество: эту ОС использовали до 62,5 % телефонов, проданных в 2007 году. Nokia победила в конкурентной гонке и на крыльях неслась в светлое будущее. Зарождающиеся в то время инновации, например сенсорные экраны, которые потребители не спешили осваивать, или странная ОС, выпущенная 12 ноября 2007 года под названием Android SDK, никоим образом не воспринимались как угрозы. Прошло больше года, прежде чем появился HTC Dream, первый смартфон на Android. Опьяненная успехами Nokia, несмотря на многочисленные предупреждения и критику Symbian, продолжала поддерживать эту операционную систему, выпуская кнопочные телефоны или модели, в которых в лучшем случае клавиатура комбинировалась с небольшим сенсорным экраном.

А теперь тот самый киношный приемчик.

Прошло шесть лет...

Доля Nokia на рынке мобильных телефонов составляла 2,8 % (данные за первый квартал 2013 года), и мало кто может вспомнить, что такое Symbian. Согласно отчету Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, опубликованному компанией IDC, в конце 2013 года на 81 % всех проданных мобильных устройств была установлена операционная система Android, которую в свое время игнорировала Nokia. Между тем финны почти полностью выпали из соревнования за рынок мобильных телефонов, продемонстрировав один из самых удивительных провалов двадцать первого века. В 2014 году Nokia была приобретена Microsoft и в 2016 году продана HMD Global и FIN

Mobile. В 2017 году компания снова включилась в игру, выпустив новые модели смартфонов, использующие — шок, ужас! — систему Android. Однако в ближайшее время компания вряд ли вернет себе лидерство на рынке.

Nokia стала жертвой тех же ошибок, что совершил господин Индюшкин. Годы успеха притупили остроту восприятия и привели к очень удобной экстраполяции преобладающей тенденции — раз вчера все шло хорошо, завтра будет так же. Из-за подобного мышления компания прозевала предупреждения, приходившие из разных источников, на которые, как потом выяснилось, абсолютно точно стоило обратить внимание. Было гораздо легче придерживаться прежних, устоявшихся стратегий и игнорировать новые идеи. В этот период финны выпустили на рынок бесчисленное количество новых моделей, но лишь некоторые из них пользовались спросом. Рынок, соблазнившись привлекательностью сенсорных экранов, начал отворачиваться от традиционных моделей с кнопками. Как вспоминал бывший главный дизайнер Nokia Фрэнк Нуово, ирония заключалась в том, что первые прототипы смартфонов и планшетов с сенсорными экранами были разработаны Nokia в конце 1990-х годов, за годы до появления iPhone. К сожалению, Nokia, которая потратила в общей сложности 40 миллиардов долларов на исследования и разработки (в четыре раза больше, чем Apple!), не смогла реализовать и монетизировать собственные решения. Стоит ли этому удивляться? Как сообщает отраслевой портал gizmodo.com, в конце 2009 года Ансси Ваньоки, главный стратег Nokia, заявил, что: «Apple привлекает большое внимание [...], но она все еще остается нишевым производителем»³.

Упомянувшийся ранее Роберт Мертон и Венделин Видекинг тоже явно забыли о правиле № 2. В обоих случаях основной причиной плохих решений было убеждение в том, что прошлые

успехи подтверждают правильность и эффективность подхода, поэтому нет смысла что-либо менять. К сожалению, появление черного лебедя разрушило эту теорию.

ПРАВИЛО № 2

Чем лучше дела и чем вы успешнее, тем выше риск подхватить синдром индейки.

Чем сильнее развился синдром индейки, тем ужаснее будет черный лебедь.

В бизнесе это явление наблюдается еще чаще. Джим Коллинз, автор бестселлера «От хорошего к великому», провел четыре года, исследуя причины краха компаний, которые ранее были лидерами рынка. Он опубликовал свои выводы в 2009 году в книге, название которой не требует дополнительных комментариев: «Как гибнут великие». Коллинз разделил процесс коллапса на пять стадий, которые идеально описывают случаи, перечисленные выше.

Стадия 1. Высокомерие, рожденное успехом. Серия побед порождает высокомерие и, кроме того, нежелание понять причины продолжительного успеха. Наиболее распространенным симптомом стадии является растущее убеждение «мы успешные, потому что особенные».

Стадия 2. Неуравновешенное стремление к большему. Уверенность в собственной правоте и гарантии успеха приводит к безрассудному погружению в неизведанные глубины, зачастую без реальной причины для этого. Эта стадия не сопровождается глубоким анализом. Зачем что-то анализировать, если вы уверены в победе?

Стадия 3. Отрицание риска и угрозы. Эта стадия является ключевой. Здесь-то и начинается раскручиваться смертельная спираль. Первые сигналы, предупреждающие о надвигающейся гибели, неоднократно игнорируются, а ответственные лица обращают внимание только на те факты окружающей действительности, которые подтверждают их предположения, какими бы незначительными они ни были. (Подозреваю, что господин Индюшкин подтвердит мои слова.) Все решения, принимаемые на этой стадии, будут ошибочны.

Стадия 4. Хватание за соломинку. Когда масштабы катастрофы становятся очевидны, многие лица, принимающие решения, начинают действовать хаотично и неосмотрительно, надеясь спасти ситуацию мановением руки. Вместо того чтобы использовать анализ или дисциплину, которые могли бы помочь им сфокусироваться на цели, они палят из пушки по воробьям. Нетрудно потратить целое состояние на запуск нового продукта; однако, помимо этого, нужно еще сделать его прибыльным — и это единственный способ спасти компанию, находящуюся на четвертой стадии.

Стадия 5. Признание своей бесполезности или полного краха. Вот и наступает момент, когда ухудшающееся финансовое положение и последующие неудачные решения гасят внутреннюю энергию организации, подрывают авторитет ее руководителей и моральный дух сотрудников. У компании, которая внутренне уже сдалась, есть лишь два варианта: нацелиться на долгосрочную перспективу и бороться за выживание или попросту закрыться⁴.

Энди Гроув, с 1987 по 1998 год генеральный директор Intel Corporation, часто повторял, что с успехом приходит беспечное самодовольство, на смену которому позже придет и неудача. Чем лучше идут дела, тем менее мы склонны что-то менять

и, соответственно, тем выше вероятность, что мы упустим некий важный сигнал о приближающейся опасности.

Например, такие сигналы совершенно точно проигнорировал издатель всемирно известной «Британской энциклопедии». Выпущенная сперва лишь в трех томах — с 1768 по 1771 год, «Британская энциклопедия» со временем стала синонимом качества, эталоном в мире энциклопедий и, соответственно, лидером рынка. Постоянно дополняя материал от издания к изданию, «Британника» упрочивала свое лидерство в сфере справочной литературы. Ни одна энциклопедия мира не могла с ней тягаться. Легендарный, оваянный славой бренд, с многовековой историей, с блестящим перечнем ученых-составителей, бережно относящихся к фактам, — все вместе это делало ее не только прекрасным научным изданием, но объектом желания библиофилов по всему миру. Беспроигрышная бизнес-модель! И на протяжении 230 лет она таковой и оставалась.

И вот, в конце XX столетия один из менеджеров обращается к руководству издательства с донельзя странной идеей: некая группа энтузиастов решила создать онлайн-энциклопедию, причем дело написания и редактирования статей предполагалось делегировать самим пользователям. С точки зрения маститых издателей, делом жизни которых являлось следование высочайшим стандартам академического качества, это звучало как самый настоящий абсурд. В 2000 году был запущен проект Nupedia, который спустя год был переименован в Wikipedia. Успех проекта был просто грандиозным. Стремительное развитие Wikipedia на разных языках мира вскоре дало людям доступ почти что к 4 миллионaм статей — практически в 40 раз больше, чем в «Британнике»! Конечно, далеко не все они были столь прекрасно подготовлены, как в прославленной энциклопедии, однако их качество вполне удовлетворяло потребности большинства пользователей. Начался масштабный отток клиентов

«Британники»: если в 1990-е годы можно было с уверенностью рассчитывать на 100 с лишним тысяч ежегодно проданных экземпляров, то к 2010 году этот показатель упал до скудных 8,5 тысячи. В 2012 году было принято болезненное решение навсегда прекратить выпуск бумажного издания энциклопедии, сконцентрировавшись на электронной версии и развитии своих образовательных программ. Революционизировав саму индустрию, тот безобидный на вид черный лебедь с легкостью разрушил успешно работавшую на протяжении более чем двух столетий бизнес-модель.

Это вообще один из главных парадоксов: чем лучше идут дела, тем выше риск неудачи, поскольку в таком случае мы менее всего склонны что-либо менять. Тем временем, бешеная скорость, с которой все вокруг развивается, делает стабильность и столь желанное долгосрочное планирование, на алтарь которого мы кладем столько времени и сил, весьма рискованным предприятием.

Сегодня неготовность в кратчайшие сроки изменить свою линию поведения приравнивается к столь же стремительно наступающей катастрофе.

Какой-то известный спортсмен выразил эту мысль примерно так:

Мой главный враг — вовсе не соперник и не травмы. Наибольшую опасность таят в себе мои прошлые победы. Ведь с каждым днем, что я провел в лидерах, моя мотивация тренироваться еще усерднее уменьшается.

Честно сказать, не помню, кто именно произнес эти слова, но я сразу же выучил их наизусть, поскольку они превосходно описывают коварную ловушку новой нормы. Эта же мысль

приводит нас к классической дилемме из области управления процессом преобразований, знакомой каждому, кто хоть раз пробовал изменить порядок работ в организации, команде или даже группе приятелей, собравшихся вместе покататься на лыжах. Люди любят стабильность, они создают ритуалы и всегда — сознательно или же нет — предпочтут те решения, которые будут оберегать привычный порядок вещей. Они будут подбирать аргументы, оправдывающие отказ от предложенных изменений, или, в крайнем случае, будут откладывать их до последнего. Прорваться сквозь эту установку, вытряхнуть людей из зоны комфорта и спровоцировать преобразовательный процесс — одна из ключевых задач, стоящих перед каждым лидером. (Подробнее мы поговорим об этом в главе 7.)

Итак, если вы всерьез обеспокоились тем, насколько легко сделаться такой индейкой, тогда пристегните ремни, — дорога нам предстоит ухабистая.

КОТОРАЯ ВАС НЕ СЛИШКОМ ОБРАДУЕТ

Но познакомит с тремя весьма скверными советчиками.

В 1961 году известный, хотя и подвергавшийся разного рода критике психолог Стэнли Милгрэм из Йельского университета пристально следил за процессом над высокопоставленным нацистом Адольфом Эйхманом. Израильская разведка Моссад выследила Эйхмана в Аргентине и доставила его в Иерусалим, чтобы предать суду за военные преступления. На процессе Эйхман последовательно выстраивал линию защиты, настаивая, что он был лишь рядовым исполнителем, солдатом, обязанным подчиняться вышестоящему руководству. Он позиционировал себя беспомощной пешкой, которая, по его словам, не может указывать королю. Поэтому, резюмировал он, он вовсе не должен был предстать перед судом; на его месте, на скамье подсудимых, должны находиться те люди, которые отдавали ему приказы. Избранная Эйхманом стратегия защиты, впрочем, мало ему помогла: 12 декабря 1961 года его признали виновным и приговорили к смертной казни через повешение. Приговор был приведен в исполнение шесть месяцев спустя.