



## СОДЕРЖАНИЕ

Спасибо... и...	4
Предисловие	7
Пролог	21
<b>Часть I. БЫСТРОЕ МЫШЛЕНИЕ</b>	<b>29</b>
Загляните в будущее	30
Научитесь распознавать тенденции	47
Пропускайте все идеи через «мясорубку»	60
Побеждают лучшие идеи	75
<b>Часть II. БЫСТРОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ</b>	<b>85</b>
Правила, способствующие быстрому принятию решений	87
Гоните бюрократов поганой метлой	99
Разбирайте все по косточкам	107
Перетасовывайте портфели	113
Постоянно перепроверяйте все и вся	121
<b>Часть III. КАК БЫСТРЕЕ ДЕЛАТЬ ДЕЛО</b>	<b>133</b>
Разверните кампанию	134
Имейте и эксплуатируйте свое конкурентное преимущество	147
Заставьте производителей и поставщиков пошевеливаться	157
Не дайте себя засечь	162
Не мудрствуйте лукаво	172
Институционализируйте инновации	179
Перетяните на свою сторону других расторопных людей	185

Часть IV. КАК ДЕРЖАТЬ СКОРОСТЬ.....	191
Проверяйте цифры .....	192
Экономьте ресурсы .....	201
Пользуйтесь сводной таблицей показателей.....	210
Проявляйте гибкость в плане финансов .....	214
Научитесь рассказывать байки .....	221
Играйте в свою собственную игру .....	226
Не обманывайте самих себя .....	230
Будьте внимательны к клиенту.....	237
Приспосабливайтесь, импровизируйте и преодолевайте .....	243
Эпилог .....	250

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

### ЗАЧЕМ НУЖНА КНИГА О СКОРОСТИ?

---

**У** вас есть полное право задать вопрос: «С какой планеты вы, ребята?»

Вы и без того невероятно много работаете, пытаетесь сделать больше с меньшими затратами... а тут еще мы со своей книгой, в которой прямо сказано, что вам бы следовало пошевелиться.

Дело в том, что почти 10 лет назад в стремлении разъяснить, что сообразительность и расторопность в наши дни являются более важным конкурентным преимуществом для фирмы, чем размер, мы придумали афоризм: «Правда не в том, что крупные съедают мелких... А в том, что расторопные съедают медлительных». Просто пришло время подумать о том, как добиться ускорения в бизнесе. И прежде чем двигаться дальше, позвольте нам в ответ на саркастическое замечание по поводу того, «с какой мы планеты», вкратце поведать о том великом открытии, которое ждет вас в этой книге: быть расторопным — значит не столько работать дольше или интенсивнее, сколько перестать делать разные ненужные вещи и убрать с дороги «лежачих полицейских»!

Наше исследование шло двумя путями.

Один из нас отслеживал финансовые показатели разных компаний, чтобы выяснить, как обстоят дела у некоторых недавних победителей в битве под лозунгом «съешь, или тебя съедят». В частности, мы раздобыли истории компаний:

AOL, которая в 1995 году несла огромные убытки.

В Силиконовой долине над ней откровенно

посмеивались, однако в течение последующих 5 лет она поглотила «Netscape», затем «Time Warner» и доказала неправоту всех этих высоко-лобых технарей.

«Clear Channel Communications», которую в 1980-х годах ведущие специалисты по СМИ окрестили «обычной бандой бузотеров из Сан-Антонио» и которая теперь является крупнейшей в мире компанией по размещению наружной рекламы.

«Charles Schwab», которая начиналась с откидного прилавка и с ощущения, что на Уолл-стрит все делают не так, и которая вскоре стала номером один в сфере дисконтного брокеража и онлайн-новых финансовых услуг.

Второй пытался выяснить, какие психологические, мировоззренческие и практические барьеры мешают коллективам сделать скорость своим конкурентным преимуществом, задавшись следующими вопросами.

В чем разница между скоростью и спешкой и что нужно сделать, дабы перестать путать одно с другим?

Что требуется фирме для того, чтобы взглянуть на мир новыми глазами и увидеть новые возможности, которые позволят ей постоянно опережать своих конкурентов?

Как руководители помогают своим людям перестать опасаться высоких скоростей и вновь открыть для себя упоительную радость быстрого принятия решений, энергии, расторопности и активности?

Итак, мы разработали для вас 26 стратегий и тактик, позволяющих сделать скорость эффективным оружием конкуренции. Дабы слова не расходились с делом, мы безжалостно отредактировали эту книгу, чтобы она быстро читалась и содержала в себе максимум полезной информации.

Мы много думали о том, зачем нужно действовать быстрее. И пришли к убеждению, что надо научиться быть расторопным, не наступая на горло собственной песне, что ускорение, характерное для нынешней ситуации в бизнесе, не следует воспринимать как горькую пилюлю, которую во что бы то ни стало нужно проглотить, или как пресловутую палку о двух концах.

Скорость несет с собой перемены, которые сделают мир бизнеса лучше для всех.

### **ПЕРВЫЙ И ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ УРОК РАСТОРОПНОСТИ: КОНЧАЙТЕ ЗАНИМАТЬСЯ ЕРУНДОЙ!**

---

Поначалу намечалась совсем другая книга. В ней мы хотели рассказать об открытии, явившемся результатом 20-летней консультативной и преподавательской деятельности, и подробно охарактеризовать семь руководящих принципов, на которых основывают свою работу все самые успешные компании в мире. Однако нашему издателю эта идея не приглянулась, а нам не терпелось напечататься в крупном издательстве. В общем, кончилось тем, что мы этот проект забросили и лихорадочно стали трудиться над книгой, которая бы понравилась тем, кто ее заказал.

То, что мы вынуждены были прекратить начатую работу, для этой книги в высшей степени символично. Как мы убедились, невозможно стать по-настоящему расторопным, пока не овладеешь умением не застревать на старых ошибках и отказываться от всего, что тормозит твоё движение вперед.

В первоначальном варианте рукописи мы не особо углублялись в рассуждения о том, как перестать делать то-то и то-то, но, поразмыслив, решили посвятить этой теме гораздо больше времени. Разъезжая по миру в качестве консультантов и лекторов, мы обнаружили, что многие компании, по мнению большинства работников, не в состоянии отказаться от идеализированного представления о самих себе и прекратить делать то, что их прежде кормило. Когда-нибудь в будущем мы, возможно, напишем книгу о том, как институционализировать отказ от старых привычек.