**Пережить успех**

Люк де Брабандер

Я люблю работу. Я могу часами наблюдать, как кто-то работает.

Тристан Бернар

Часть моих обязанностей — размышлять о будущем вместе с теми, кого я консультирую, и я не перестаю удивляться тому, как многие журналисты и даже писатели, сосредоточиваясь на прошлом, затем приходят к выводу, что все позади. В последние годы различные истории, предвещающие скорый конец, текли непрерывным потоком. Вот и сейчас, собираясь отправить рукопись этой книги издателю, я держу в руках рождественский номер журнала Economist за 2004 год с темой номера, которая озаглавлена «Конец света!». Правда, в этот раз издание просто пошутило.

Все началось в 1992 году с книги «The End of History» («Конец истории») Фрэнсиса Фукуямы. С его точки зрения, демократия и рыночная экономика — последние этапы долгого пути. Все, приехали, лучше быть ничего не может, точка. Но основной тон задало название. Одна из статей в юбилейном выпуске Economist 1996 года, посвященном 100-летию журнала, называлась «С телефоном покончено», речь в ней шла о том, какую ценность несет объединение сетей сообщения, и утверждалось, что использовать телефоны только для телефонии — непростительное расточительство. В каком-то смысле «конец расстояния».

В мае 1999 года обложка того же журнала провозглашала «Конец частной жизни», а в апреле 2004-го — «Конец дешевых денег». Теперь вот — «Конец света». «Концу» нет конца!

Примерно в то же самое время французский экономический журнал Challenges, выпускаемый издательской группой Nouvel Observateur, посвятил целый раздел теме «Конец Минител» (Минител - электронная информационная сеть, построенная во Франции в начале 1990-х годов, работавшая через телефонные линии. — Прим. ред.). Между телевидением и компьютером не осталось места для маленького черно-белого экранчика, который запустил на орбиту всю французскую телематику.

От континета к континенту, похоже, точка зрения не меняется. Журнал Wired, «улетный» ежемесячник для тех, кто «врубается», объявил «Конец товаров». В длинном интервью Элвин Тоффлер, футуролог, который уже некоторое время предсказывает, что прошлое на самом деле прошло, рассудил, что «массовое производство» уступило место «массовому сервису».

Но и это не все. В то же самое время французский журнал Futuribles посвятил длинную статью «Концу территорий» и «Гибели национального государства». На сегодняшнем игровом поле, открытом для глобальной конкуренции, этнические притязания малых групп, находящихся в поисках идентичности, противостоят странам, над которыми нависла угроза распада, социальным группам на грани искоренения, способствуют созданию региональных государств и даже городов-государств.

С тех пор мы наблюдали и «Конец труда», объявленный Джереми Ривкиным, и «Смерть денег», предсказанную Джоэлом Куртц-маном. Этот автор утверждает: валюты обращаются так быстро, что на самом деле не существуют, и настоящие прибыли сегодня могут быть найдены в традиционных системах учета, в сериях бюджетных обязательств, которые отчасти оценочны и основываются на математических формулах, не до конца понятных их пользователям! Вы дезориентированы? Не волнуйтесь, потому что все более широкое применение GPS (Global Positioning System — Глобальная локационная система) означает «прощай, компас»!

В мае 2004 года американский журнал Newsweek провозгласил «Конец Европы» (что-что?), а три недели спустя — «Смерть бистро», вероятно, опасаясь, что и хорошее может приесться. В августе 2004, не желая отставать, Forbes напечатал передовую статью под названием «Конец власти». А вдруг...

Список «концов» можно продолжать и продолжать. Кто напишет диссертацию "Отмирающая письменность", задумавшись о влиянии компьютерной обработки текстов на стиль и литературу в целом? Или исследование "С налетами покончено", которое покажет, что компьютеризированные преступления предоставляют возможности, совершенно отличные от обычных вооруженных нападений? Или «Конец фильма» — проект, в рамках которого будут соединены киноэкраны всего мира, транслирующие новейшую голливудскую продукцию? Или «Приемные закрываются» — анализ изменений, происходящих в системах общественной администрации под влиянием все большего и большего количества коммуникационных сетей? Затем наступит «отмена классной доски», «могила медицинского диагноза», «прекращение авторских прав», «смерть брендов»...

А небольшая брошюрка «Аминь вежливости» представляется всякий раз, когда видишь свой электронный почтовый ящик, забитый рекламой, или гостя, вытаскивающего мобильный телефон посреди трапезы.

Очевидно, что сегодня информационные технологии изменяют все, включая саму информационную технологию! Учитывая количество инструментов, доступных сегодня, можно написать «Закат программирования». На самом деле, кто-то совсем недавно опубликовал «Конец программного обеспечения».

Вам смешно? А, между тем, сегодня даже самые серьезные журналисты используют для предсказаний зеркало заднего вида.

Журнал Scientific American дал название «Конец доказательства» статье, в которой речь шла о теореме Ферма. В течение трехсот лет математики пытались доказать, что Xn + Yn = Zn не имеет решения для n, превышающего значение 2. (Иными словами, ни один куб не может быть суммой двух кубов и т.д.). Некий исследователь представил компьютерное доказательство, которое настолько длинно, что даже сегодня остаются определенные сомнения относительно его строгости — вот вам отличный парадокс!

В любом случае, согласно Джону Хоргану, науке скоро «будет крышка»(1). А по последним подсчетам на Amazon.com было найдено шесть тысяч сслылок со словом «конец». Интересно, кто напишет книгу «Конец Amazon»?

В 2000 году, празднуя конец тысячелетия, команда одной международной компании по управленческому консалтингу (не моей) опубликовала книгу «Конец перемен»! Если бы это было правдой, жизнь стала бы намного легче, но поверьте мне, ничего подобного не произойдет.

Чтобы убедить себя, что прошлому пришел конец, мы прибегаем к старинным выражениям. На мельницу творчества какую воду ни лей, все хорошо. Воду? На мельницу? Уже несколько веков с помощью этого выражения мы объясняем, что нечто или некто способствует чему-то или кому-то. Но именно потому, что само выражение осталось неизменным, становится очевидно, до какой степени изменилось все остальное.

Как, вы, наверное, согласитесь, динамику языка можно подтвердить сотней примеров. Системный подход может очень выиграть от подобного литературно-археологического взгляда. Он может продемонстрировать, к примеру, что здоровье можно купить или что традиционные системы учета в компаниях иногда чрезвычайно плохо отражают большие потоки финансов. Он показывает, что тому, кто хочет идти вперед, сначала нужно спешиться и что большие проекты требуют больших жертв. А некоторые системы социальной безопасности иногда наводят на мысль, что тот, кто ничем не рискует, выигрывает все! Нужно ли удивляться, что мы наблюдаем упадок новаторства и предпринимательства?

Сегодня все, что хорошо кончается, совсем не обязательно так уж хорошо, потому что остальной мир по-прежнему на выдумки хитер, и время лечит не все раны. Иногда судят и победителей. Отсутствие вестей может оказаться плохой вестью, а когда вы в следующий раз скажете о чем-то «детские игрушки», присмотритесь повнимательнее к тому, с чем играют ваши дети!

Тем не менее некоторые пословицы и поговорки оказываются на высоте перед лицом сегодняшних сложностей. Если беда никогда не приходит одна, то в этом виноваты механизмы обратной связи. Как говорится, сеющий ветер пожнет бурю. За этим стоит недавно отркрытая «теория хаоса». И если нет пророка в своем отечестве, то это потому, что отечество — закрытая система.

Рис. 4.1. Слабые системы

Мы словно жертвы некоего тайного заговора, который подталкивает нас к тому, чтобы всегда поступать так, как мы привыкли. Проще всего это сформулировать так: «когда у вас нет ничего, кроме молотка, то во всем видишь гвозди». Томас Эдисон, цитируя английского художника Джошуа Рейнольдса, сказал: «Нет таких ухищрений, к которым не прибегнет человек, лишь бы избежать необходимости мыслить».

Порой достаточно просто высунуть голову из раковины и оглядеться. Но делают это до смешного немногие. Недавно я был в центре Бостона и заметил, что один магазин, раньше открытый круглые сутки, сократил часы работы и стал закрываться на ночь. Я не обратил бы на это внимания, если бы на той же улице не обнаружил еще один подобный магазин. И тут я сообразил: с рынком розничных продаж в Бостоне что-то неладно. Я не знал в чем дело, но что-то явно назревало.

Мы должны быть чувствительны к подобным сигналам. Вспомните последнюю трагедию с космическим кораблем. Сколько было предупреждений о том. что могут быть проблемы с теплоизоляционным покрытием? Очень много, но это никоим образом не повлияло на порядок действий, а ведь могло бы предотвратить аварию.

Менталитет “конца” необходимо заменить настроением «начала». Мы должны быть готовы реагировать на заблаговременные предупредительные сигналы, начало всех начал.

Раннее оповещение

Весной 1883 года моряки, находящиеся в плавании между островами Ява и Суматра, заметили странно гладкие, перекатывающиеся волны, каких они не видели раньше. Они взглянули на расположенный неподалеку необитаемый вулканический остров и увидели, что над пышной растительностью поднимались белые облака дыма. Однако никто особо не встревожился.

Затем сигналы сделались более отчетливыми: начали извергаться лава и пепел, и началась легкая, как при землетрясении, дрожь. Одни корабли отошли подальше от острова, другие остались. 27 августа вулкан Кракатау взорвался с силой сотни ядерных бомб, в результате чего на берега Японии обрушилось цунами высотой в 135 футов, и в атмосферу было выброшено столько пепла, что закаты на целый год сделались кроваво-красными.

В большинстве случаев природа посылает нам предупредительные сигналы перед значительными изменениями. Проблема в том, что большинство людей игнорируют эти предупреждения или реагируют так медленно, что событие все равно застает их врасплох.

Бэкон сказал 500 лет назад, что существует четыре причины, объясняющие, почему люди избегают активно исследовать перемены. Он назвал их ложными богами, или идолами, влияющими на нас так же сильно, как и сама правда.

1. Идолы племени (idola tribus) коренятся в человеческой природе. Они искажают знание по-разному: преувеличивают ценность хорошо знакомого, ищут «почему» вместо «как», идеи ставят ниже страстей, сковывают рассудок и слишком быстро переходят к абстракциям.

2. Идолы пещеры (idola specus) восходят к природе отдельного индивида (сегодня мы называем это психологией). Питательная почва для них — воспитание, привычки и события нашей жизни. Они заставляют нас распространять определенный метод объяснения на все, что подворачивается под руку, принимать стереотипы, анализировать или синтезировать, приводят к желанию выжать все. что можно, из нашего прошлого или, наоборот, из нововведений. Короче говоря, они — наши предпочтения в области мышления.

3. Идолы площади (idola fori) исходят из общества. Они загрязняют язык, перемешивая слова и понятия, и придают словам размытые значения. Бэкон замечает, что математикам удается избежать этих идолов, но мы не можем обойтись без них. когда нам приходится иметь дело с естественной реальностью. Тем временем реформатор науки, который призывает шире использовать математику, уже тем самым ставит под сомнение силлогистику Аристотеля.

4. Идолы театра (idola teatri) коренятся в несовершенных правилах и теориях демонстрации, принятые исключительно под давлением авторитета их автора. Сегодня мы бы сказали, что это идолы модных теорий или политкорректного мышления, с которым согласны все.

Все, что относится к людям в принципе, справедливо и для отношений в корпоративном мире. Наступают времена, когда компания понимает, что стереотипы, концепции и парадигмы, на которых она основана, начинают стареть — и не очень элегантно. В некоторых случаях речь идет о парадигмах, совершенно изживших себя.

Чем больше компания, тем сильнее тенденция загнать эти соображения в темный угол. Любой каталог изчезнувших компаний — бывших гигантов вроде Pan Am, ITT или сегодняшних колоссов на глиняных ногах AT&T, Kmart и некоторых крупных авиакомпаний — наглядно демонстрирует общую проблему: они не сумели выбраться из своих устаревших концепций, парадигм и стереотипов, пока гром не грянул.

Как верили крупные компании 1960 и 1970-х годов (среди прочих — Pan Am, Eastern, Branirr), что индустрия регулярных авиаперевозок никуда не денется, предоставляя им безопасную экономическую гавань! Как мало опасались крупные авиакомпании 1980-х (Delta, United, American и другие), что начинающие низкобюджетные авиалинии составят им серьезную конкуренцию! Как в конце 1990-х не сомневались в том. что количество пассажиров будет продолжать расти без каких-либо значительных помех. Они безусловно следовали теории постоянства Парменида. а не теории перемен Гераклита.

Одна из причин, почему люди и компании не только не ожидают изменений, но даже не реагируют на них, такова: тогда как мир преобразуется постоянно, мы воспринимаем изменение лишь время от времени. Мы не видим предупредительных сигналов или не можем их распознать.

Так что же это за «слабые сигналы», указывающие на несоответствие между нашими представлениями и реальным миром? Что это за «сообщения», которые могут сохранить вас и ваш бизнес, если вы примете их во внимание? Есть как минимум пять ситуаций, где вы должны быть начеку:

1. Малые дефекты. Если покупатели начинают жаловаться на продукт, производитель находится примерно в такой же ситуации, как немецкий астроном XVII века Иоганн Кеплер, когда подверглась критике его теория движения планет. Все думали, что Земля вращается вокруг Солнца по идеально круглой орбите, но рассчеты Кеплера показали, что это не совсем так. Если было право общественное мнение, то ошибался Кеплер. Наш производитель попадает в похожую передрягу с покупателями, которые жалуются на дефект его продукции. Чем обзывать их такими-рассякими, лучше их выслушать. Вполне возможно, что они пытаются помочь. В конце концов, покупатель всегда прав. Впрочем, в том случае прав был Кеплер. Земля вращается вокруг Солнца по эллиптической орбите.

2. Диссонанс. Слово «Евродисней» резало слух многим европейцам. Усилия европейцев внедрить свой футбол в Соединенных Штатах тоже не увенчались успехом. Если вы слышите диссонанс, он обычно предвещает провал. Это может случиться, когда франчайзер предъявляет слишком строгие требования к своим франчайзи. McDonalds на горьком опыте убедился, что его знаменитые арки оказались «чересчур» для некоторых администраций с гипертрофированным чувством гражданского долга.

3. Прозорливость. Некоторые из самых замечательных открытий человечества прошли бы незамеченными, если бы не случай плюс бдительность. Благодаря фотографической плате, случайно оставленной возле источника радиации. Мария Кюри открыла радиум. Др. Планкетт из DuPont создал Teflon, когда газ, который он хранил в цилиндре, застыл за ночь: на следующий день ему пришлось распилить цилиндр, чтобы обнаружить его секрет! Технология, используемая в струйных принтерах, была открыта исследователем из компании Canon, когда он нечаянно дотронулся до шприца, наполненного чернилами, горячим паяльником, сформировался пузырек воздуха, который вытолкнул чернила наружу.

4. Парадокс. Французский химик XVI века Антуан Лавуазье решил оспорить принцип «флогистона», согласно которому в результате горения тело теряет массу. Лавуазье почувствовал парадоксальность этой теории и, используя экспериментальный подход, доказал, что некоторые материалы после сгорания становились тяжелее, тем самым опровергая существующую теорию. Американская сталелитейная промышленность, достигшая своего апогея к 1960-м годам, дает нам еще один парадокс. Всего десять лет спустя крупные сталелитейные компании — «Большая сталь» — столкнулись с серьезными неприятностями. Проблема заключалась в том. что американская сталелитейная промышленность, сытая и довольная, неправильно оценила изменения, происходящие в отрасли по всему миру. «Большая сталь» могла взять на вооружение любое из этих изменений, но не сделала этого. Когда азиатские и европейские рынки начали разрабатывать сталеплавильные печи с подачей кислорода, технологический процесс которых требовал в шесть раз меньше времени, чем американской угольной топке, «Большая сталь» предпочла старые методы. Когда прошли слухи о том, что немцы и японцы первыми применили радикальную технологию — постоянную отливку, которая дала возможность резко снизить стоимость производства стальных заготовок. «Большая сталь» не сдвинулась с места. Затем, когда компания Nucor разработала прокатный стан, производящий сталелитейные продукты в несколько раз дешевле, чем «Большая сталь», и начала внедряться на ее рынки, «Большая сталь», ослепленная своей верой в преимущества экономики масштаба производства, высмеяла соперника как мелкую выскочку, не понимая, что парадоксальное сочетание малого размера и высокой эффективности может быть реальностью. В конце концов немцы, японцы и «мини-мельницы» Nucor победили «Большую сталь». Великая американская индустрия, в течение сотни лет освещавшая долины Пенсильвании своим красным сиянием, рухнула. «В 60 и 70-х сталелитейная промышленность слишком уповала на свою историю, — вспоминал один из руководителей отрасли. — Были периоды, когда мы теряли деньги или зарабатывали намного меньше, чем было вложено. Но подход всегда был один: все повернется к лучшему, только не поломайте игрушку».

5. Скука. Если некогда яркая и блестящая идея начинает потихоньку тускнеть, если концепция изнашивается, наступает скука. Всемирные выставки, например, когда-то были одним из самых значительных событий планеты. Чикагская выставка, Сент-Луисская, Парижская и даже Нью-Йоркская в 1960-х имели огромный успех. Но что случилось с выставками в Ганновере (Германия) и Лиссабоне (Португалия) в 1990-х? Они провалились. Выставки были так же хороши, как и раньше, но мир от них устал. Это происходит постоянно. Конструкторы Lego, однажды названные игрушкой XX века, по-прежнему состоят из пластмассовых кирпичиков, что и раньше, когда продавались миллионами. Зато дети изменились. Им нужны игровые приставки и популярные персонажи, а у Lego не нашлось достойного ответа. Это может звучать парадоксально, но если все идет слишком хорошо, следует быть особенно осторожным. Потому что, если ничего особенного не происходит, и вы не видите никаких предупредительных знаков, это само по себе должно стать предупреждением!

Эти пять типов слабых предупредительных сигналов имеют одну общую особенность. Люди склонны не обращать на них внимания и считать не имеющими отношения к делу (см. парадокс стратегического видения в Главе 3). Они скорее усомнятся в используемом инструменте, чем в теории, стоящей за ним. Они попросят Кеплера перепроверить его наблюдения ночного неба, но не подвергнут сомнению принципы Коперника, которые оспариваются этими наблюдениями. Вот так мы упускаем возможности и совершаем ошибки.

Недавно было сделано открытие, доказавшее, что многие желудочные язвы вызываются не стрессом или острой пищей (как медицина утверждала много лет), но бактериями и могут быть вылечены антибиотиками. Эту теорию удалось доказать только тогда, когда решительный молодой врач из Новой Зеландии по имени Барри Дж. Маршалл заразил себя желудочным вирусом и затем принял антибиотики, чтобы вылечить заболевание. И даже тогда, в 1984 году, медицине потребовалось несколько лет, чтобы признать свою ошибку.

В мире бизнеса теории, которые мы считали истинными, очень часто оказываются неверными. Одна из основополагающих теорий Новой Экономики, например, заключалась в том, что рынок всегда завоевывает тот, кто пришел первым. Это оказалось неправдой. Другая теория состояла в том, что имеет значение лишь доля на рынке и нет нужды волноваться о прибыли. Это также оказалось неправдой и превратило многие «доткомы» в «дот-бомбы».

Будьте открыты, наблюдайте за всеми слабыми сигналами, возникающими вокруг вас. Обращайте внимание на все мелкие дефекты, странные диссонансы, крохотные парадоксы, необычные происшествия и неожиданно охватывающую скуку. Я уверен, что теперь вы их не пропустите. Не думайте, что это пустые хлопоты. Такое огромное количество статей под названием «Конец...» должно настораживать!

**Прорывы**

Будущее компании часто представляется как постепенное улучшение уже существующих качеств. Немного более эффективно, чуть быстрее, слегка красивее, чуточку сложнее. Все это прекрасно, и предложения всегда кстати!

Но я думаю, вы согласитесь, что есть сторона жизни компании, не подверженная подобному постоянству. Один элемент того, что придет, будет результатом чего-то другого — прорыва в ее существовании.

Есть прорывы, которые мы выбираем, и есть прорывы, которые выбирают нас. Прорывы, которых мы ждем, и прорывы, которые мы откладываем. Но, рано или поздно, они случаются.

Эти прорывы зреют медленно, и быстрый взгляд в прошлое позволяет нам оценить, насколько разнообразными они могут быть. Их можно разделить на категории, в зависимости от ситуаций, которые тоже отличаются друг от друга.

Профессионалы в области информационных технологий моего поколения наверняка помнят, что, если вам предстояло создать таблицу данных в IBM 360, нужно было написать программу — строки и строки спецификаций, в которых определялись все параметры таблицы. Когда появилась первая динамическая электронная таблица (которая называлась VisiCalc, если мне не изменяет память), она произвела эффект разорвавшейся бомбы.

Невероятно! Таблицу можно создать, построив таблицу! Люди, привыкшие сидеть, уткнувшись в клавиатуру, забыли об этом. Это первый тип прорыва, он заключается в возвращении к корням, источнику оригинальной идеи. Следовательно, мы будем называть это (в конце концов, мы говорим о компьютерах) возвращением к BASIC.

Развитие Apple Computers вызывало похожее чувство. Сначала появился Apple II, создавший фундамент для домашнего компьютера (2). Еще важнее — через десять лет сложился внешний вид Macintosh и его поразительный графический интерфейс. Удивительно? И да, и нет. Более всего это напоминает нам о том, что самая полезная вешь для работы — стол с ящиками и ведро для ненужных бумаг.

Иногда все проще, и возвращение к основам происходит само по себе. Кубик Рубика (автор — венгр, представитель удивительно творческой нации) был придуман в 1974 году. В начале 1980-х было продано больше 250 миллионов кубиков Рубика, и затем он снова вошел в моду у следующего поколения. Не так много коммерческих товаров удается запустить еще раз, без каких бы то ни было модификаций. Даже самокат вернулся в виде скутера только после серьезных переделок и перерыва более чем в 30 лет.

Другой способ осуществить прорыв состоит в изменении правил игры. Хороший пример — дешевые авиалинии. Зачем заводить разные типы самолетов? Зачем продавать билеты через сети агентов? Зачем использовать только крупные и, следовательно, дорогие аэропорты?

Этот пример хорошо показывает, что некоторые решения могут приниматься независимо от окружающего нас мира. Отнюдь не внешние обстоятельства внезапно заставляют нас ограничиться одним типом самолетов. С другой стороны, остальные правила могут быть нарушены только в том случае, если что-то новое появляется вне компании. Именно благодаря Интернету стало возможным не прибегать к помощи агентов, занимающихся продажей авиабилетов. Во всех подобных случаях изменение парадигмы означает, что мы должны отказаться от всех старых теорий, застывших, как бетон. Так поступил Polaroid: зачем ждать часы или даже дни, чтобы проявить фотографию? Этот пример сегодня устарел, но история повторилась с приходом цифровой фотографии.

Этот, второй, тип прорыва напоминает нам то, что физики называют квантовым скачком. Я зову его Фосбери-флоп (Фосбери-флоп — техника прыжков в высоту. Названа по имени Дика Фосбери. который первым перелетел через планку спиной к ней. — Прим. ред.). Области деятельности часто отгорожены друг от друга. Пролом ради пролома. Но почему не прорубить путь свозь колючую проволоку наших рабочих привычек? Не обойти привычные методы работы окольным путем? Так поступили большие информационно-технологические компании, начав свою деятельность в качестве консалтинговых фирм, или Caterpillar и Michelin, вышедшие из бизнеса по производству обуви, или Amazon.com, которая решила рекламировать свою собственную систему поиска.

Иногда трава действительно зеленее по ту сторону забора. Во всяком случае так вам скорее всего скажут миллионы коров, поставляющих молоко для Danone. В начале была фирма BSN, производитель стеклянной тары, постепенно она перестала выпускать упаковку и занялась ее содержимым. От банки для йогурта она перешла к йогурту в банке.

Этот, третий, тип прорыва практикуется менеджерами без границ, кочевниками мира бизнеса, и мы будем называть его "прерия за углом".

Эта прерия может оказаться горным пастбищем. Compagnie des Alpes. мировой лидер в секторе зимнего спорта (Tignes, les Arcs), захватывает другие времена года. Она хочет предоставлять семейные развлечения круглый год и купила парк развлечений Asterix. музей восковых фигур Grevin и парк France Miniature.

Раз уж мы путешествуем, почему бы нам не отправиться куда-то еще. очень далеко, чтобы посмотреть, не найдем ли мы там будущее.

Расстаться со своими привычками полюбовно не удастся. Мы должны разорвать с ними отношения. Может, именно потому, что наша манера одеваться напрямую связана с нашими привычками. Лючано Бенеттон решил поискать в другом месте и сделал огромные вложения в бизнез автомагистралей.

Так или иначе, когда дело доходит до прорывов, стульев на всех не хватает!

Бопо, король фанцузских автотрасс, начал инвестировать в телекоммуникации (телевидение и мобильные телефоны). A Coca-Cola, кажется, занялась продажей музыки через Интернет? Сеть кофеен Starbucks тем временем вошла в музыкальный бизнес. Этот, четвертый, тип прорыва означает, что немецкий сталелитейный гигант Preussag сегодня является лидером в туристическом секторе. Это действительно похоже на прыжок в Великое Неведомое!

Прорыв может иногда оказаться плодом новой связи между отдаленными мирами. Как мы увидим в Главе 6. именно здесь мы найдем «биссоциацию (двойную ассоциацию)» Кестлера. Изобретение, сказал бы он, часто означает новое соединение того, что говорится чаще всего.

Когда Phillips объединяется с другими компаниями для разработки товаров, публика, которая любит по-настоящему новые идеи, поражена биссоциацией. Примерами тому могут служить объединенное предприятие с Nivea (Beiersdorf) с целью запустить в продажу новый тип бритвы со встроенным контейнером для крема для бритья; с Douwe Egberts (Sara Lee) для производства Senseo, нового типа кофеварочной машины; и с Inbev (объединенными компаниями Interbrew (Belgium) и Ambev (Brazil), чтобы реализовать на рынке домашнюю разливочную машину для пива Columbus.

У Phillips даже есть отдел корпоративных альянсов, который упорядочивает подобные сделки. Компания может гордиться: Senseo оказался поразительно успешным проектом. До того спрос на кофеварочные машины падал, а у Douwe Egberts не очень хорошо шли дела с продажей кофе. Но это еще не повод почивать на лаврах! Судебное слушание в 2004 году дало конкурентам Sara Lee право продавать упаковки кофе для Senseo.

Пятый тип прорыва часто вызывает трения между двумя культурами, которые могут находиться очень далеко друг от друга. Он требует огромной энергии, так что давайте назовем его электрической дугой!

Все эти примеры — результат деятельности компаний, которые смогли совершить прорыв сквозь сущее. Таким образом, нам остается проанализировать последний случай: тот, где с самого начала ничего не было. Когда идея возникает вне существующей структуры или традиции, она немного похожа на слухи. Мы не знаем наверняка, что и почему. Давайте назовем это ОГНС: Особая Готовность к Настоящим Сюрпризам.

Хрестоматийный пример — Linux, бесплатная программа, о которой мы говорили в Главе 2.

Разумеется, этот, шестой, тип прорыва отличается от остальных. Он даже ставит фундаментальный вопрос: способна ли компания на необходимый, даже жизненно важный, прорыв? Мог бы Microsoft подумать о том, чтобы запустить Linux? Едва ли. Независимые радиостанции придумало не публичное радио, факсы и UPS изобрела не почта, а видеомагнитофон создали не местные кинотеатры.

Однако и здесь есть способ отличить менеджера от стратега: первый заведует целостностью и преемственностью, второй имеет дело с дискретностью и неоднородностью.