

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»*

Уильям Тейлор

**Просто гениально! Что великие
компании делают не как все**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2016

УДК 658.5
ББК 65.291.218

Тейлор У.

Просто гениально! Что великие компании делают не как все
/ У. Тейлор — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2016

В книге сооснователя известного журнала Fast Company Уильяма Тейлора собраны нестандартные идеи и революционные стратегии процветающих компаний мира. Автор утверждает, что препятствием к настоящему успеху служит не рядовой или старомодный бизнес, а рядовые и старомодные способы его ведения и что даже самые обычные предложения в самых традиционных сферах человеческой деятельности можно превратить в исключительный продукт и опыт. В своей книге он предлагает простые и гениальные рецепты, как это сделать. Издание адресовано бизнесменам и стартаперам, которые следят за изменениями передовых бизнес-моделей. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5
ББК 65.291.218

© Тейлор У., 2016
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2016

Содержание

Предисловие партнера	6
Пролог. Новая история успеха	7
Часть I. Не пытайтесь быть лучшим; стремитесь стать единственным	11
Глава 1. Каково ваше предложение полезности?	11
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Уильям Тейлор

Просто гениально! Что великие компании делают не как все

Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC и Andrew Nurnberg Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© William C. Taylor, 2016

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Исключительным и необыкновенным Хлоэ, Пейдж и Грейс

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.

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 большего достигают руководители, которые оспаривают логику своей отрасли и – собственного успеха. «Совершенство недостижимо, но, если стремиться к нему, можно достигнуть превосходства». 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.

Но почему успех должен быть прерогативой ориентированных на технологии стартапов или группки молодых миллиардеров? Эта книга адресована лидерам, желающим сделать нечто важное, построить нечто масштабное, и посыл 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 обыкновением, 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 Арусси, 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 жесткой логикой выживания наиболее приспособленных, бесчисленные организации держатся годами, не добиваясь особых успехов. Статус-кво на удивление живуч и не всегда фатален.

«Существует много организаций, результативность 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 результативность», своего рода деятельная бездеятельность 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*⁴, 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.

¹ См. две статьи в New York Times, Thomas L. Friedman: “Average Is Over” от 24 января 2012 г.; “Average Is Over, Part II” от 7 августа 2012 г. Обе статьи основаны на идеях, которые Фридман объяснял за год до этого в своей известной книге. См. Thomas L. Friedman and Michael Mandelbaum, *That Used to Be Us* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).

² Эта цитата Лиора Арусси взята из личного разговора. Ту же мысль он подробно объясняет в своей книге. См. Lior Arussy, *Exceptionalize It!* (Hackensack, NJ: Strativity Group Inc., 2012).

³ См. Marshall W. Meyer and Lynne G. Zucker, *Permanently Failing Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1989).

⁴ Отсылка к афоризму из фильма: «Failure is not an option» (провал – недопустимый вариант), ставшему популярным в Америке. *Прим. пер.*

Работа по поиску новых решений, преобразование настоящего, прогнозирование будущего. Просто выживать еще не значит преуспевать⁵.

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 верящими. Его создают люди целеустремленные, энтузиасты, чего-то сильно желающие или во что-то сильно верящие»⁶.

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 немислимые 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.

⁵ Линда Хилл написала много книг и статей, которые я бы рекомендовал к прочтению. Начать можно с этой: Linda A. Hill and Kent Lineback, *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

⁶ Понятие «трезвый оптимизм» Джон Гарднер использовал в речи «Личное обновление» перед сотрудниками McKinsey & Company. Текст выступления можно найти здесь: [pbs.org/johngardner/sections/writings_speech_1.html](https://www.pbs.org/johngardner/sections/writings_speech_1.html).

А какова ваша история?

Часть I. Не пытайтесь быть лучшим; стремитесь стать единственным

Большого успеха сегодня добиваются не те организации, у которых лучшие предложения, а те, которые развивают оригинальные идеи и делают то, что другие не могут или не хотят.

Глава 1. Каково ваше предложение полезности?

«Конкуренция и выбор – не одно и то же»

Приятный, оживленный, ничем не примечательный пятничный день в приятном, оживленном, ничем не примечательном городе Милтон-Кинс, расположенном в восьмидесяти километрах от Лондона и на таком же расстоянии от Кембриджа и Оксфорда. В отличие от этих прославленных городов, Милтон-Кинс не может похвастаться богатой историей или выдающимися достопримечательностями. Невзрачный городок с офисными зданиями, торговыми центрами и жилыми комплексами, так называемый новый город, построенный в 1960-е годы, типичный пример практичной урбанистики и благоприятных для бизнеса экономических стратегий. Сегодня, несмотря на свой затрапезный вид, Милтон-Кинс демонстрирует уверенный экономический рост и низкий уровень безработицы. На Фрэнсиса Тиболдса, ныне покойного британского архитектора и градостроителя, автора культовой книги *Making People Friendly Towns* («Проектируя города для людей»), достигнутое произвело впечатление, но сам город он назвал «безликим, неживым, стерильным и абсолютно скучным». В работе, озаглавленной «Милтон-Кинс. Кто забыл о городском проектировании?» Тиболдс сокрушался, что город упустил возможность «стать одним из величайших примеров обустройства нового пространства», превратившись в «очередной массив хороших, плохих и заурядных зданий»⁷.

Поэтому происходящее в одном из кварталов и кажется столь непривычным. Толпы любопытствующих местных жителей собираются посмотреть на шумный праздник. Диджей крутит пластинки с новинками танцевальной музыки, пританцовывая под тяжелые басы. Клоунесса на ходулях смешит детей и здоровается за руку со всеми, кто до нее дотягивается. Продается попкорн и мороженое, при желании можно раскрасить лицо. Присутствуют несколько видных политиков, в том числе мэр Милтон-Кинса с изысканно украшенной должностной цепью – британский церемониальный артефакт, оставшийся со времен Средневековья, – и местный член парламента, тори, победивший мэра на прошлых выборах (соперники, похоже, неплохо ладят). Но главная знаменитость, пожалуй, двадцатиднолетний йоркширский терьер, Сэр Даффилд. Его узнают прохожие, а он ласкается и прыгает.

Что это? Торжественное открытие большого спектакля Цирка дю Солей? Местная премьера голливудского блокбастера? Вы не поверите, но это начало двухдневного праздника в честь открытия нового банка. Он штурмом берет Милтон-Кинс, да и остальную Англию. Первое отделение Metro Bank открылось в центральном квартале Лондона Холборне в июле 2010 года. С того времени компания находится на подъеме, открывает представительства в самых оживленных частях Лондона (Эрлс-Корт, Кенсингтон, финансовый центр Сити), а также в Кембридже, Брайтоне, Рединге. Нынешнее торжество приурочено к открытию вто-

⁷ Francis Tibbalds, “Milton Keynes – Who Forgot the Urban Design?” *Places* 1, № 4 (1984).

рого представительства в Милтон-Кинсе и двадцать седьмого в Англии. В ближайшее время банк хочет открыть еще двести филиалов, нанять пять тысяч сотрудников, привлечь миллион клиентов и 40 миллиардов долларов через депозиты к 2020 году – смелый план с участием больше 1,4 миллиарда долларов капитала от всемирно известных инвесторов. Банк создал бренд финансовых услуг, наделавший в Великобритании много шума⁸.

Важно понимать, что Metro Bank – не рядовой пример предпринимательского успеха. До сих пор Англия не видела ни одной похожей финансовой организации. Новое отделение, как и все остальные, оформлено ярко и смело. Стеклопанное здание, сверкающее на солнце, с красно-черным интерьером, высокими потолками, серебристыми колоннами больше похоже на лощеный Apple Store, чем на банк. На плакатах в зале и на экранах банкоматов красуются призывы – скорее лозунги, чем реклама:

**«Полюби наконец свой банк! Собаки рулят! Дети – это круто!
Долой глупые банковские правила!»**

Яркие автоматы по подсчету и обмену мелочи под названием «Волшебные деньго-машины» выглядят как хитроумные устройства Вилли Вонки на его шоколадной фабрике. Повсюду символ компании – гигантская буква М, которую называют Метроменом (сам Метромен приветствует публику на городском празднике). Банковские работники стараются соответствовать духу компании. Женщины носят красные платья с черными жакетами или черные платья с красными жакетами, мужчины – костюмы с белоснежными рубашками и красными галстуками. Даже Сэр Даффилд щеголяет в модном фирменном банковском шарфике.

«Мы приехали не для того, чтобы открыть здесь лучший банковский филиал, – говорит Ширли Хилл, жена сооснователя Вернона Хилла, ответственная за «архитектуру» банка, то есть за сочетание физического пространства, опыта работы с клиентами и корпоративной культуры, отличающее Metro Bank от британских конкурентов. – Мы приехали, чтобы стать лучшим банком в мире. Быть немножко лучше не очень интересно, хотя и довольно просто». Как стать лучшим в мире? «Для этого требуется фанатичное внимание к деталям, – таков ее ответ. – Все, что мы делаем, либо помогает, либо мешает развитию бренда. *Все*. Если плакат перекосялся, если кто-то из сотрудников не улыбнулся, если мы не излучаем энергию, рушится вся наша идеология. Мы должны сделать обслуживание клиентов развлечением для сотрудников. Люди не станут делать то, что им трудно, если каждый день не гордятся этим. Кроме нас так никто не работает».

Трудно поспорить. Действительно, на протяжении многих лет, даже столетий, британскую систему возглавляли пять крупных розничных банков, принимающих потребительские вклады. «Большая пятерка» (гиганты вроде Lloyds, Barclays и Royal Bank of Scotland) имеет огромный вес, но не пользуется любовью у клиентов. Банки почти не отличимы друг от друга. В отчете лондонской Школы бизнеса имени Джона Касса говорится, что банкам-гигантам принадлежит 77 % личных и 85 % бизнес-счетов в Великобритании, хотя с 2008-го до середины 2014 года банковская система собрала 21 миллион клиентских жалоб. Большая пятерка страдает от «нездоровой рабочей атмосферы, царящей здесь долгие годы», – говорится в конце отчета. Сотрудники угнетены, клиенты недовольны, авторитет низкий. Исследовательская группа предупредила: корпоративной культуре «потребуется поколение на очистку»⁹.

⁸ Раздел, посвященный Metro Bank, основан на личном опыте посещения лондонского офиса и отделения в Милтон-Кинсе, общения со старшими руководителями и долгих бесед с Верноном Хиллом. При этом стоит упомянуть и некоторые важные печатные источники. См. Shawn Tully, “Vernon Hill Is the Best Damn Banker Alive (Just Ask Him),” *Fortune*, September 15, 2010; and John Engen, “Vernon Hill on the Wooing of Customers in London,” *American Banker*, December 1, 2012.

⁹ “A Report on the Culture of British Retail Banking,” New City Agenda and Cass Business School, 2014, <http://>

Metro Bank – прогрессивная альтернатива этой невеселой истории (ключевое слово «история»). Этот сравнительно новый крупный банк был открыт в Англии в 1835 году. Кстати сказать, самый молодой конкурент Metro Bank из Большой пятерки появился еще до того, как Букингемский дворец стал официальной резиденцией британской монархии (королева Виктория поселилась там в 1837 году). Неудивительно, что банк-выскочка, желающий изменить все привычные подходы в отрасли, кажется кичливым, но и неординарным. Например, в стране с финансовой системой, заслужившей дурную славу из-за ограниченного времени работы банков и бесконечных «банковских выходных», представительства Metro Bank открыты 362 дня в году, двенадцать часов в день с понедельника по пятницу, десять часов в субботу и шесть в воскресенье (филиалы закрываются только на Рождество, Новый год и Пасху).

Кроме того, в отрасли, славящейся длинными очередями и крайне медленной реакцией на запросы, Metro Bank обещает клиентам, что они могут открыть счет и получить активированную дебетовую карту и полный доступ к личному онлайн-кабинету за 15 минут, не заполняя при этом никаких бумажек. Он не взимает комиссию за счета и карты и не жалеет денег на то, чтобы клиентам было удобно (на банковские ячейки и автоматы для подсчета и обмена мелочи, массово исчезнувшие из банковской отрасли во многих местах). В Слау, что в часе езды от Милтон-Кинса, Metro Bank открыл первое в истории Великобритании отделение, где водители могут воспользоваться той или иной услугой, не выходя из машины. Это новшество настолько поразило всех (*я не шучу*), что о нем рассказали по «Би-би-си». Когда в октябре 2015 года открылось второе подобное отделение, на этот раз в соседнем Саутолле, восторгов было не меньше.

Но особенно интересно в британской истории Metro Bank то, что эта модель далеко не нова. На самом деле она воплощает успешную бизнес-модель Вернона Хилла, созданную много лет назад в США. Хилл получил благодаря ей общественное признание и, как следствие, состояние. В 1973 году в возрасте 26 лет Хилл основал Commerce Bank, насчитывавший несколько сотрудников, полтора миллиона долларов капитала и одно отделение в Нью-Джерси. Спустя 25 лет его за 8,5 миллиарда долларов выкупил канадский TD Bank – после того как Хилл с коллегами построил один из самых узнаваемых брендов финансовых услуг с представительствами от Флориды до Мэна и уверенным присутствием на сверхконкурентном рынке Нью-Йорка.

«Каждая великая компания изменяла отрасль», – любит повторять Хилл. Как раз это и сделал его банк на всем Восточном побережье США. У него не имелось передовых технологий, неизвестных ранее бизнес-моделей и других радикальных форм изменения бизнеса. Наоборот, в пресной, скучной, бесцветной отрасли появилось то, что сам Хилл назвал «банковольствием» – непринужденный стиль работы с развлечениями и сюрпризами, привлекающий клиентов в банковские отделения, где они могут проводить время с детьми, знакомиться с сотрудниками, которые не остаются безликими, как поставщики электричества или кабельного телевидения. Или можно проводить множество операций онлайн. Конечно, и Хилл, и его американские коллеги шутили, что они «чудаки» финансовой индустрии: их методы оказались настолько нетипичны, что конкуренты не осмеливались их копировать, даже когда результаты доказывали эффективность. Другие банки придерживались здравого смысла и традиционных ценностей¹⁰.

А потом «чудаки» распространились по другую сторону Атлантического океана. Хилл экспортировал самую передовую и космополитичную версию своего первого банка, запу-

newcityagenda.co.uk/wp-content/uploads/2014/11/Online-version.pdf

¹⁰ Я в соавторстве с Полли Лабарр писал о Commerce Bank в книге «Маверики в деле. Почему в бизнесе побеждают наиболее оригинальные умы» (СПб.: BestBusinessBooks, 2008).

ценную когда-то в Нью-Йорке, сначала в Лондон, а потом и в другие большие и маленькие города вокруг британской столицы. Трудно переоценить значимость его инициативы. Всегда скептически настроенная британская пресса восхваляла Хилла как героя, вдохнувшего новую жизнь в отрасль, задыхающуюся от дурных порядков и отвратительного сервиса. Посетив холборновское отделение Metro Bank, обозреватель европейских рынков и финансовых компаний Майк Берд написал статью под названием «Я под таким впечатлением от нового британского банка, что открыл в нем счет». Хилл немало времени тратит, выступая перед бизнесменами, желающими чему-то научиться на опыте его нетрадиционных стратегий и дерзких формул успеха. Необъяснимым образом шерстяной друг основателя банка Сэр Даффилд привлекает к себе почти столько же внимания, сколько его хозяин. «Даффи, наверное, самый известный пес со времен Рин Тин Тина¹¹», – усмехается гордый владелец, когда очередной фанат просит разрешения погладить собачку (в шутке Хилла только доля шутки: у сэра Даффилда есть своя визитка, аккаунт в Twitter и кипа газетных вырезок со статьями, в которых он упомянут¹²).

Восторгаются банком не только клиенты и СМИ. Metro Bank привлек внушительное количество спонсоров из числа авторитетных американских миллиардеров (в том числе титана хедж-фондов Стивена Коэна, строителей жилья Брюса и Роберта Толла, а также компанию Willett Advisors, занимающуюся инвестициями Майкла Блумберга) и институциональных инвесторов, например Fidelity и Wellington Management. Не прошло и шести лет после открытия первого отделения, как в марте 2016 года Хилл от лица Metro Bank объявил, что они собрали очередную крупную сумму от инвесторов (более 580 миллионов долларов) и готовятся котироваться на Лондонской фондовой бирже с рыночной стоимостью около 2,3 миллиарда долларов.

Однажды в главном офисе Metro Bank в Лондоне я встретился с давним спонсором Хилла инвестором Томасом Трифоросом. Он получал образование, изучая принципы финансовой деятельности компаний, разработанные в 1930-е годы Бенджамином Грэмом и Дэвидом Доддом. Он, как и они когда-то, преподает в Школе экономики и торговли при Колумбийском университете и никогда не вкладывался в новые компании (обычно они под запретом у инвесторов, использующих стратегию стоимости). «Это второе по размеру вложение из когда-либо сделанных мною и первая моя инвестиция в стартап, – сказал мне Трифорос. – Теперь мучаюсь вопросом, почему не вложил больше. Пока сам не увидишь, не поймешь. Каждый человек, встреченный мной здесь, становится ходячей рекламой Metro Bank. На открытии отделения в прошлом году ходил и думал: “Люблю к ним приходить, с ними весело”. А если весело мне, инвестору, то как же хорошо должно быть клиентам?»

Стоит ли говорить про сотрудников. Как и любая быстро развивающаяся компания, Metro Bank последние пять лет переживает бум найма, формируя команду топ-менеджеров, частных банкиров, коммерческих кредиторов и менеджеров по работе с клиентами непосредственно в отделениях. «Наша задача в том, чтобы найти талантливых банкиров, попавших в плохие банковские модели», – иронизирует Вернон Хилл. Конечно, Metro Bank оценивает кандидатов по знанию товаров, профессиональной компетенции и опыту работы, особенно это касается начальников и специалистов отдела работы с юридическими лицами. Однако главное для их организации, как объясняет директор по персоналу Metro Bank Даниэль Хармер, «колорит» – явно выраженный энтузиазм, позитивная энергия и приверженность делу. Этим определяется поведение, общение и взаимодействие людей. «По большому

¹¹ Так звали легендарную немецкую овчарку, жившую в начале XX века и снимавшуюся во многих фильмах студии Warner Brothers. *Прим. ред.*

¹² Как ни печально, но через десять месяцев после нашей встречи в Милтон-Кинсе Сэр Даффилд умер. Вернон и Ширли Хилл написали трогательный некролог: «Нам будет его не хватать, но он навсегда останется частью истории Metro Bank». Также они сообщили, что взяли трехмесячного щенка из родословной Даффи и назвали его Сэр Даффилд II.

счету, мы обращаемся с клиентами так же, как и друг с другом, – сказала она мне. – Получается вот что: то, кто ты есть, значит не меньше того, что ты знаешь. Ты можешь быть интересным внешне или внутренне, здорово и то и другое. Но если ты высасываешь энергию окружающих, ищи другое место работы».

В общем, меньше чем за полгода Metro Bank стал бесспорным любимцем клиентов в отрасли, крайне нуждавшейся в позитиве. «Британцы ненавидят свои банки, – говорил мне Хилл в Милтон-Кинсе, наблюдая за толпами людей, пришедших посмотреть на его новое отделение. – В Америке люди недолюбливают банки, потому что они скучны. Здесь это лютая ненависть. Крупные банки образовали картель. Они приучили людей соглашаться на все, потому что альтернативы нет. Что ж, мы стали альтернативой. Теперь клиенты сходят с ума. То, что мы делали в Нью-Йорке, в Лондоне приживается еще лучше. За десять лет Metro Bank добьется того, что у Commerce заняло больше тридцати».

«Убить привычку, пока она не убила тебя»: почему посредственности пришел конец

Первое правило стратегии деятельности: от того, как вы мыслите, зависит то, как вы конкурируете. В 1980-х годах консультант McKinsey & Company Майкл Ланнинг ввел термин, до сих пор определяющий представление бизнесменов о конкуренции и рынках, а также оценку своего положения по сравнению с конкурентами. По мнению Ланнинга, успех зависит не только от работы исследователей, передовых технологий, каналов снабжения или продуктивной работы – процессов, происходящих внутри компании. На поверку успех вращается вокруг того, что происходит с клиентом вне компании, и это не только оптимистичные обещания обслужить, удовлетворить или как-то иначе восхитить их. Руководству следует подумать о том, что он назвал «предложением полезности», то есть нужно «ясно, просто изложить, какие материальные и нематериальные блага предоставит клиенту компания наряду с ориентировочной ценой для каждого сегмента клиентов». Блага должны быть постоянными. «Выбрав какое-то одно преимущество, – рекомендует Ланнинг, – вы должны понимать, что оно эхом отдается по всей системе бизнеса, что каждое действие компании укрепляет выбранную полезность. Новые предложения полезности, конечно, могут быть выигрышной стратегией, но и добрая молва о более привычных предложениях может привести к успеху»¹³.

Пусть это и не очень похоже на убедительный манифест для стратегической революции, но введенное Ланнингом понятие предлагаемой полезности побудило к действию поколение бизнесменов, ставшее повышать качество, сокращать время отклика, добавлять технические возможности, сегментировать рынок – словом, предоставлять функции и улучшения, за которые клиенты хотели бы платить. Компании поняли, что им выгодно становиться лучше, действовать быстрее и надежнее, и не только во имя продуктивности, но и потому, что тогда другим больше захочется иметь с ними дело. «Все клиенты компании, – рекомендует Ланнинг, – должны видеть в сделке значительно больше пользы, чем то, за что они непосредственно платят». Другими словами, он попытался осмыслить конкуренцию и рынок товаров, долгосрочные стратегии для стабильной прибыли, продемонстрировав тонкое понимание того, что на самом деле ценят клиенты.

На что я скажу так: да... но. Спустя тридцать лет после изобретения термина мы живем в мире, где клиенты могут выбирать из как никогда большого количества вариантов, кон-

¹³ Майкл Ланнинг много писал о предложении полезности. См., например: Michael J. Lanning and Edward G. Michaels, "A Business Is a Value Delivery System," *McKinsey Quarterly*, June 2000 и его книгу, *Delivering Profitable Value* (New York: Basic Books, 1998).

курентов все больше, они становятся все более профессиональными. В этом мире успех зависит уже не только от цены, характеристик и функционала – осязаемой и рациональной экономической пользы, отвечающей потребностям клиентов. Нужны страсть, эмоция, личность – тщательно продуманное *предложение полезности*. Ради этого необходимо пересмотреть ожидания клиентов и возможности компаний. Самые успешные организации – не те, у которых передовые технологии или смелые бизнес-планы, а те, которые претворяют в жизнь самые яркие идеи, создают самый запоминающийся опыт, привлекают самых страстных клиентов и нанимают самых верных союзников. То есть организации, выступающие как заманчивая альтернатива предсказуемому (пусть даже успешному) существующему положению.

«Большинство компаний свои задачи выполняют, но бестолково, – утверждает бизнес-теоретик и консультант Лиор Арусси, упомянутый в прологе. – Дело не в том, что они ничего не изобретают: все стремятся к чему-то одному, и то, что называется “стандартным поведением”, всегда выходит на первый план. Успех, чтобы быть постоянным, должен эволюционировать. Дело не только в стратегии, но и в поведении. Вы можете назвать компанию скучной, и люди на вас не обидятся. Но попробуйте сотрудникам сказать в лицо, что скучны они сами, и ситуация сразу станет неудобной»¹⁴.

Перевозу: преуспевшие и выделившиеся компании процветают в условиях жесткой конкуренции, если имеют неповторимое лицо и работают, как никто другой, а не просто чуть лучше других. Они делают то, что другие организации не могут или не хотят. Вернон Хилл – классический пример идейного предпринимателя, разработавшего уникальное предложение полезности. Он превратил привычную (даже «скучную») область в действие, о котором сами клиенты и не просили, поскольку не знали, что такое возможно. Он и его коллеги считают важным и делают то, что другие крупные банки не могут ни понять, ни, соответственно, сделать.

Иначе говоря, Metro Bank создал то, что специалист по развитию брендов Адам Морган именуется «путеводным стилем». Морган основал международное маркетинговое агентство под названием Eatbigfish с офисами в Лондоне, Сан-Франциско и Нью-Йорке. Он потратил годы на изучение компаний, сломавших господствующие нормы и практики в своих отраслях. Эти «протестные» бренды, по Моргану, могут принимать разные облики, например демократизатора, вольнодумца, дерзкого середнячка. Но все они придерживаются стратегии, стоящей на четырех опорах. Первая – это *взгляд на вещи*: «У них особенное видение мира». Вторая – *ревностность*: «Они ревностно отстаивают свою самость во всем, что делают». Третья – *заметность*: «Они привлекают, их невозможно не заметить, даже если не смотришь в их сторону специально». И наконец, у них *прочный фундамент*: они твердо убеждены, что их место принадлежит только им.

Именно этот путеводный стиль и тщательно продуманное предложение полезности отличают протестные бренды от других зарекомендовавших себя на рынке. Большинство предлагает просто обменять товар на деньги. Каждый раз, сталкиваясь с ними, вы понимаете, как они видят мир, о чем заботятся, почему их точка зрения важна, как они собираются выигрывать, почему то, что они делают, и то, как они конкурируют, касается вас. Короче говоря, компании и бренды с путеводным стилем, по словам Моргана, «не пытаются плыть под парусами клиента, а приглашают его встать под свои»¹⁵.

Конечно, Вернон Хилл имел доступ к обширным ресурсам в Лондоне и за его пределами, благодаря чему привлекал огромные суммы частного капитала, чтобы создать непо-

¹⁴ Цитата из личной беседы. См. также: Liot Arussy, *Exceptionalize It!*

¹⁵ Адам Морган и его товарищи – одни из самых умных (и продуктивных) теоретиков стратегии бизнеса. См.: Adam Morgan, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2009).

вторимое предприятие в одном из главных городов мира. Но вам не обязательно иметь толстый кошелек или осыпать себя маркетинговой мишурой, чтобы определить полезность предприятия. И не обязательно формировать свой путеводный стиль, думая только о клиентах. Иногда, а может, даже зачастую, предприниматели и революционеры отрасли подвергают сомнению ожидания клиентов и строят организацию, отвечающую ряду новых, еще не известных ожиданий. Но ведь можно сначала подвергнуть сомнению ожидания самой организации и позволить работающим в ней людям создать убедительные альтернативы удручающему статус-кво.

Давайте посмотрим на работу необычного европейского предпринимателя, чья компания больше 20 лет распахивала целину в очень непривлекательном и малоприбыльном бизнесе и обрела известность, стала динамично развиваться и заслужила признание. Живущая в Хельсинки Лииса Йоронен создала компанию и заработала себе имя, занимаясь в прямом смысле слова грязным делом – уборкой офисов, больниц и жилых зданий сначала в родной Финляндии, а потом в странах Северной Европы (Швеции, Латвии, Эстонии) и в России. В начале 1990-х годов она учредила фирму по уборке SOL (вспомните о тепле солнца), вычленив одно небольшое хозяйственное подразделение из 150-летнего предприятия своей семьи, одного из старейших в Финляндии. Когда ей было 35, отец назначил ее главой семейного дела Lindström, но ее нетрадиционные взгляды на управление персоналом – она считала, что сотрудники способны сами принимать решения и управлять своей работой, – не совпадали с отцовскими. Вместо того чтобы бороться с ним, она взяла на себя одно из самых малопривлекательных направлений компании, начала воплощать свои идеи в жизнь и почти сразу навела порядок.

Основные тезисы диссертации Йоронен, защищенной в Хельсинкском университете, просты, но важны. То, что SOL работала в малоприбыльной, непрестижной отрасли с большой текучкой кадров, не означало, что компания должна вести себя соответствующе. Она могла найти иной способ войти в сферу услуг по уборке помещений, поднять статус компании и сотрудников, основываясь на другом принципе полезности, в первую очередь для сотрудников, во вторую – для клиентов. «Наша основная задача – изменить функции уборщиков, – говорила она. – Создать условия, чтобы они работали не только руками, но и головой». Высшая цель, по ее словам, заключается в том, чтобы «убить привычку, пока она не убила тебя»¹⁶.

¹⁶ К сожалению, во время подготовки книги я не смог побывать в Хельсинки лично. Тем не менее я получил обширную информацию о компании от Юха-Пекки Йоронена, сына Лиисы Йоронен, который теперь управляет большей частью дела. Кроме этого, я опирался на следующие источники: Gina Imperato, “Dirty Business, Bright Ideas,” *Fast Company*, March 1997 и Brian M. Carney and Isaac Getz, *Freedom, Inc.* (New York: Crown Business, 2009), в которой есть отличная глава о компании.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.