

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1	5
Глава 2	12
Глава 3	20
Глава 4	25
Глава 5	36
Глава 6	43
Глава 7	62
Глава 8	71
Глава 9	77
Глава 10	90
Глава 11	97
Глава 12	119
Глава 13	132
Глава 14	149
Глава 15	156
Глава 16	173
Глава 17	184
Глава 18	195
Глава 19	214
Глава 20	223
Глава 21	232
Глава 22	237
Глава 23	253
Глава 24	262
Глава 25	273
Об авторе	281

ГЛАВА 1

— Совещание совета директоров закончено, — объявляет председатель совещания Даниел Пуллман, президент и CEO компании «Генмодем». Элегантный конференц-зал наполняется гулом: идущие к выходу директора обмениваются мнениями. Прошедший квартал был лучшим в истории компании. Все довольны, но особого возбуждения не видно. Этого ожидали. В течение последних шести лет почти каждый следующий квартал был лучше, чем предыдущий.

— У меня к тебе пара слов, — говорит Пуллман Исааку Леви, с улыбкой пожимающему руки внешним членам совета.

Когда все уходят, они садятся.

— Читал отчет Мак-Аллена? — интересуется Пуллман.

Именно Леви, исполнительный вице-президент по инжинирингу, настоял на том, чтобы пригласить в «Генмодем» консалтинговую фирму для всестороннего анализа процесса разработки новых продуктов. Анализ не был ограничен лишь сферой инжиниринга. Он охватывал весь процесс, начиная с изучения того, как принимается решение по характеристикам нового модема, и заканчивая тем, как новый дизайн передается в производство и отдел маркетинга, что имеет не меньшую важность.

Не то чтобы они почивали на лаврах. Как раз наоборот. Внедрение новых технологий, оборудования и даже новых методов управления — это в компании норма. Иначе среди лидеров не удержаться. И все же Леви настоял на том, чтобы пригласить внешних экспертов. Он заявил: «Должны существовать многие вещи, которые мы принимаем как само собой разумеющееся.

Те, что можно увидеть только со стороны». Пуллман полностью его поддержал. Собственно говоря, никто не возражал.

Это потребовало больших усилий, да и стоило немало. И вот наконец неделю назад они получили отчет на 400 страницах.

— Я считаю, они сделали очень хорошую работу. Многое из того, на что они указали, мы сами не замечали. Деньги потрачены с толком, — говорит Леви.

— Согласен, — кивает Пуллман. — В их отчете есть много хороших идей. Меня, однако, волнует то, чего в нем нет. Исаак, как ты думаешь, если бы мы внедрили все, что они предлагаются, насколько сократилось бы у нас время на разработку?

— Трудно сказать. Может быть, на пять процентов, может быть, и того меньше.

— И у меня создалось такое же впечатление. И что получается: мы детально рассмотрели каждое из общепринятых направлений, но, как и ожидали, ответа там нет. — Пуллман встает. — У нас остается единственный выход. Исаак, надо запускать «фабрику мысли» (*think tank*).

— Это выстрел на дальнюю дистанцию. — Леви тоже поднимается.

— На очень дальнюю, но мы уже давно идем по очень тонкому льду.

И уже в дверях зала Пуллман добавляет:

— Мы должны найти решение. У нас нет другого выхода.

Исаак Леви смотрит на трех молодых менеджеров, сидящих перед ним. И эта картина не очень ему нравится. Они недостаточно зрелы. Все трое слишком молоды и слишком неопытны для такого задания. Но это было решение Пуллмана.

— Исаак, — сказал он, — зрелый человек уже идет в колее привычного хода вещей. Если и есть кто-либо, кто сможет найти для нас лучший путь, то это молодой человек. Достаточно молодой, чтобы бунтовать, чтобы не соглашаться с нашими правилами. Помнишь, какими молодыми и неопытными были мы, когда только начинали? Мы сломали все привычные правила, и посмотри, где мы сейчас!

Исаак не видел смысла в том, чтобы напомнить ему, что их первую фирму им «удалось» угробить.

—Вы знакомы? — спрашивает он этих троих. — Давайте начнем с того, что каждый представится. Марк, ты первый.

—Марк Ковальски, отдел инжиниринга.

Марку 32 года. Крупный мужчина с голосом под стать. В компании работает восемь лет, недавно получил повышение — должность управляющего проектом по разработке модели A226. Он не относится к типу бунтаря, чего хотел Пуллман, да и Леви не в большом восторге от того, что приходится рисковать разработкой A226, но группе нужен хороший лидер.

—Марк — лидер вашей группы, — добавляет Леви. — Мы считаем, что он достаточно открыт, чтобы принять конструктивную критику, достаточно опытен и разумен, чтобы отвергнуть непрактичную критику, и достаточно приятен, чтобы обеспечить гармонию. И если это не так, жалуйтесь мне.

Они слишком напряжены, чтобы рассмеяться. Ни одному из них еще не доводилось быть приглашенным в офис исполнительного вице-президента. Леви жестом передает слово женщине.

Она следует примеру Марка:

—Рут Эмерсон, отдел маркетинга.

—И чем вы занимаетесь? — подбадривает ее Леви.

—Я бренд-менеджер. Я была в команде по выводу на рынок A106. Это производит впечатление. A106 — сейчас большой успех.

—Мы выбрали Рут, — поясняет Леви, — из-за ее исключительной прямоты. Вы еще увидите, насколько она не боится задавать вопросы.

—Фред Ромеро, — представляется третий член команды в ответ на взгляд Леви, — финансовый скряга.

—Не совсем так, — смеется Леви. — Фред — финансовый бунтарь. И в то же время самый уважаемый аудитор проектов

из всех, кто у нас есть. Вы, очевидно, задаетесь вопросом, почему вы здесь.

Марк и Рут кивают. Фред сохраняет непроницаемое лицо.

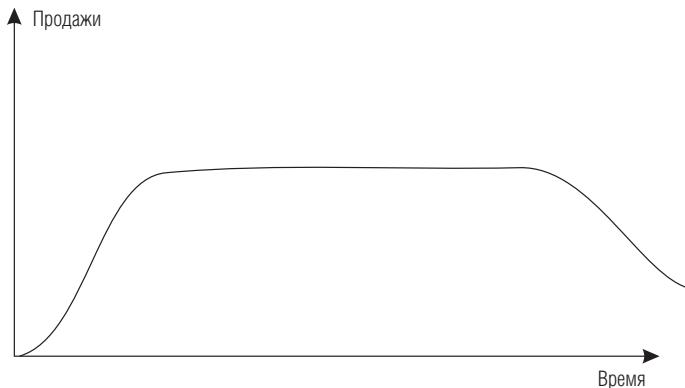
—Начиная с этого момента, вы представляете собой «фабрику мысли». Ваша миссия — найти решение для устраниния самой большой угрозы, когда-либо стоявшей перед нашей компанией.

Леви делает паузу и внимательно смотрит каждому в глаза.

—Я начну с объяснения проблемы.

Он встает, берет маркер и рисует на доске кривую.

—Узнаете?



—Эту кривую можно встретить в любом учебнике. Она, как считается, показывает жизненный цикл продукта. Вначале, с выводом продукта на рынок, его продажи растут, потом стабилизируются, так как продукт вступает в стадию зрелости, и затем наступает спад. Это совпадает с тем, что мы знаем о наших продуктах?

Они думают, что это риторический вопрос, до тех пор пока он не говорит:

—Ну так?..

—В нашем случае кривая больше похожа на треугольник, — первым вызывается ответить Марк. — Еще до того,

как мы заканчиваем вывод нового модема на рынок, мы сами делаем его устаревшим, запуская еще более новую версию.

—И это не имеет смысла? — задает вопрос Леви.

—Я этого не сказал, — спешит уточнить Марк.

—Если мы этого не сделаем, — приходит ему на выручку Рут, — это сделают наши конкуренты. В любом случае наш модем устареет. Разница только в том, что мы к тому же потеряем долю рынка.

—Верно. Сумасшедшая гонка на рынке заставляет нас выпускать новое поколение модемов каждые шесть месяцев или около того.

Они кивают.

—А теперь позвольте мне объяснить вам то, с чем вы, наверное, не так хорошо знакомы. Стоимость акций нашей компании на Уолл-стрит, по вчерашним газетам, составляет 62 доллара 48 центов. Такая высокая цена обусловлена не активами компании и даже не прибылью. В большей мере она основывается на ожиданиях акционеров относительно будущего роста и будущих прибылей. Обоснованные ожидания, приняв во внимание впечатляющие результаты, которые мы показываем. Но вы понимаете, насколько это хрупко?

Не дождавшись ответа, Леви продолжает:

—Если мы допустим промах хотя бы раз, если мы выпустим плохой продукт или даже хороший продукт, но на три месяца позже конкурентов, что это будет для нас значить?

—Катастрофу. Мы потеряем значительную долю рынка.

—Где старая добрая лояльность клиентов? — вздыхает Леви. — Канула без следа, — и добавляет уже более серьезным тоном: — Если мы допустим промах один раз, стоимость наших акций резко упадет. Это будет означать колоссальный ущерб для наших акционеров. Если мы допустим промах два раза подряд, у нас, скорее всего, не останется компании.

Он замолкает. Трое молодых менеджеров переглядываются.

—Наши продукты имеют очень короткий жизненный цикл. Сейчас это шесть месяцев, но все говорит о том, что

он будет продолжать сокращаться. В то же время, несмотря на все наши усилия, время разработки новых продуктов у нас около двух лет. Вы видите проблему?

Он опять делает паузу. Помолчав, он вслух говорит то, о чем они сейчас думают:

—Время разработки в два года, притом что мы должны выводить на рынок новый продукт каждые шесть месяцев, означает только одно. Вопрос не стоит: допустим мы промах или нет? Вопрос стоит: когда мы допустим промах? И не забывайте: мы не можем позволить себе допустить промах хотя бы раз.

Они молчат, переваривая услышанное. Наконец Леви прерывает тишину:

—Ваша миссия — найти способ, который позволит нам кардинально сократить время разработки. Мы несколько лет пытались найти ответ везде, где только возможно. Мы его не нашли. Что у нас осталось — это вы. Вы должны найти ответ.

—Но как? — с покрасневшим лицом спрашивает Марк.

— Вот в этом-то все и дело, Марк. Мы не знаем как! Это вы должны будете нам сказать.

—На какую помощь мы можем рассчитывать? — с отчаянием спрашивает он.

—Ты продолжаешь отвечать за А226. Используй этот проект в качестве полигона. Можешь выбрать себе в помощь кого угодно. Рут и Фред, с этого момента вы освобождаетесь от всех других обязанностей. Если вам нужно куда-то ездить, посещать конференции или даже поступить на программу MBA для руководителей, только скажите. Никаких ограничений бюджета.

—Кому мы подчиняемся?

—Мне напрямую, и я хочу регулярно видеть отчеты о прогрессе.

—Сколько у нас времени?

—По графику А226 должен быть готов через шестнадцать месяцев. Я жду от вас, чтобы он был готов в срок или раньше. Кстати, «фабрика мысли», если вы найдете хороший ответ, вас ждет много акций.

—Много — это сколько? — не может удержаться от вопроса Фред.

—Десять тысяч акций каждому, — отвечает Леви. — Удачи! Они уходят.

—Удача была бы весьма кстати, — говорит Марк. — Похоже, шансов у нас не больше, чем выиграть в лотерею.

—Выигрыш тоже как в лотерее, — замечает Рут. — Десять тысяч акций — это состояние. Мы будем миллионерами.

—Нереально.

ГЛАВА 2

Я беру в руки записку и в сотый раз перечитываю ее: «Рик, тебя назначили преподавать в программе МВА для руководителей.

Нужно решить, какой из курсов.

Тебе подходит встретиться в понедельник в 14:00?
Джим».

Всего три предложения, но что за этим стоит...

Что за этим стоит... Я преподаю в бизнес-школе. И я уже даже не на самой нижней ступени академической иерархии. Год назад меня перевели с малоуважаемой должности ассистент-профессора на среднеуважаемую должность доцента. Честно говоря, это было просто чудом, учитывая то мизерное количество академических статей, которое я напечатал. С другой стороны, это не было чудом, если принять во внимание, что я заработал себе имя отличного преподавателя. Добиться того, чтобы каждая лекция стала значимым опытом для студентов, требует немалых усилий. Но это того стоит: группы на мои курсы всегда заполнены первыми.

И вот теперь черным по белому новое подтверждение. Всего три предложения. На этот раз я зачитываю записку вслух:

«Тебя назначили преподавать в программе МВА для руководителей».

Звучит музыкой. Неудивительно. Назначение преподавать в программе МВА для руководителей — это несомненный знак того, что на следующий год меня будут рекомендовать

для тенуры*. А тенура — это Шангри-Ла. Это бессрочный контракт на постоянную должность. Вне зависимости от того, что ты делаешь или не делаешь, избавиться от тебя невозможно. Ты в системе, а это прочность положения.

Прочность положения — это то, чего мне не хватает. И моей жене тоже. Как любой, стремящийся получить место в академической сфере, я был принят на работу, вы только вслушайтесь, «на условиях probation». Кажется, только условно-досрочно освобожденные преступники и молодые профессора официально находятся на «пробации». Разница только в том, что профессора находятся на пробации дольше. Пять лет ушло на доказательство того, что я хороший преподаватель. Пять лет, чтобы доказать себе и другим преподавателям факультета, что я умею работать в команде.

«Тебе подходит встретиться в понедельник в 14:00?»

Джим, дружище, мне это определенно подходит. До двух часов еще целая вечность. Я решую пройтись. На улице холодно, недавно выпал первый снег, но небо чистое, и ярко светит солнце. На часах почти час.

Мою первую попытку получить тенуру я угробил сам. Пять лет коту под хвост. Это был хороший университет, больше и престижнее, чем нынешний. Мне просто нужно было держать рот закрытым. Одно дело — критиковать неадекватность учебников или говорить о том, что мы должны студентов учить, а не заставлять заниматься зубрежкой. Но совершенно другое — критиковать публикации коллег. Особенно старших.

Говорят, что умные учатся на своих ошибках, а мудрые — на ошибках других. Я к категории мудрых не отношусь и никогда не относился. Но я умный. Все, что нужно: чтобы меня

* Многие университеты США и Канады предоставляют избранным представителям старшего профессорско-преподавательского состава, занимающим должности Professor и Associate Professor, пожизненный контракт (tenure) без права увольнения администрацией. Общая цель такого контракта — защита независимости ученых (academic freedom). — Здесь и далее примечания редактора.

саданули по голове — раз пять-десять, и я тут же все пойму. Детали лучше не описывать. Но это неважно. Важно то, что на этот раз все будет по-другому. На этот раз я это сделаю. Определенно.

На улице почти никого нет. Вернее, никто, кроме меня, просто так не прогуливается. Несмотря на островки льда тут и там, почти все бегут: очень ветрено. Но мне не холодно.

Жизнь прекрасна. Я уже доцент. Тенура в кармане. Следующий шаг — получить должность полного профессора, а затем кафедру. Это совершенно необходимо. Кафедра — это больше времени для исследований. Это переход в разряд больших фигур. Это зарплата больше 100 тысяч долларов в год.

Я даже не могу представить себе такую зарплату. Дайте мне половину, и я буду совершенно счастлив. После стольких лет когда я жил на грант в 12 тысяч долларов в год, после слишком долгих лет зарплаты младшего научного сотрудника... Даже учитель старших классов казался богачом.

Я тру заледеневший нос. Мне никогда не дождаться должности полного профессора, если я буду продолжать игнорировать необходимость публиковать статьи. Можно получить тенуру, если ты хороший преподаватель и неплохой парень, но получить полного профессора — это другая история. «Публикуйся или умри» — эта игра называется так.

Я ненавижу эту игру. Может быть, потому, что у меня нет идей, из которых можно сделать приемлемую статью. Я не знаю, как они это делают. Как они находят все эти незначительные примеры, из которых при помощи математического моделирования они ухитряются сделать очередную публикацию. Мне нужно что-то более ощутимое, более связанное с реальным миром, с реальными проблемами. Кроме того, я замерз. Надо возвращаться.

Интересно, какой курс Джим хочет мне дать? Он написал, что мы должны будем это решить. В любом случае мне придется много готовиться. Преподавать курс МВА

для руководителей — это не то же самое, что преподавать обыкновенный курс МВА, не говоря уже о курсе программ на степень бакалавра. Участники программы МВА для руководителей не учатся на дневном отделении. Они продолжают работать менеджерами и посещают занятия раз в две недели — по субботам.

Я ускоряю шаг. Дело не только в адреналине: я почти закоченел. Преподавать менеджерам будет для меня новым опытом. Они не собираются принимать все, что я им буду говорить, только потому, что так написано в учебнике. Мне придется разбирать реальные ситуации, с которыми они сталкиваются. Это вообще-то может быть очень неплохо. Это может дать мне новые идеи для исследовательской работы и статей.

Одних идей недостаточно. Я не могу делать исследовательскую работу в вакууме; по крайней мере не такую, как я хочу. Но может быть, если я правильно разыграю карты, я смогу использовать этих студентов в качестве моста в их фирмы. Это возможно.

Вот и мой корпус. Мне нужна чашка горячего какао, чтобы растаять. Я останавливаюсь у кофейного автомата. Без десяти два. Надо спешить.

— Да, спасибо, — я принимаю предложение Джима выпить кофе и, следуя его жесту, опускаюсь в одно из его скрипучих гобеленовых кресел.

— Принесите два, — говорит он Мириам, своей монументальной секретарше, и садится на диван.

Для университетов символы статуса важны, и кабинет Джима соответствует его положению. Это большая угловая комната. Пожалуй, я должен сделать поправку. Не знаю, важны ли символы статуса для каждого университета, но для декана нашей бизнес-школы они, несомненно, имеют значение. Наш декан никому не позволит забыть, какая из школ университета самая важная. И он в чем-то прав. Наша бизнес-школа к настоящему

моменту выросла до шести тысяч студентов — почти половина всего студенческого состава. Полный профессор Джим Уилсон руководит наиболее престижной программой школы — МВА для руководителей. Неудивительно, что ему выделили такой кабинет. Что касается мебели, у него мог бы быть вкус получше. Конечно, если принять во внимание, насколько Джим безразличен ко всему материальному, это, скорее всего, выбор Мириам. Да, пожалуй.

— Спасибо тебе за это предложение, — искренне говорю я. — Я не подведу.

— Надеюсь, — улыбается он. И продолжает уже без улыбки: — Ричард, это только один из вопросов, о которых я хотел поговорить с тобой.

Я выпрямляюсь в кресле. Когда Джим называет меня Ричардом, это серьезно.

— Ричард, как ты знаешь, у нас нет недостатка в более опытных кандидатах, желающих преподавать в этой программе. Знаешь, почему я настоял на твоей кандидатуре?

Я не знаю. Я только знаю, что Джим симпатизировал мне еще до того, как я стал его студентом-докторантом. Я никогда не забуду, что это он помог мне попасть в эту школу, когда я отчаянно пытался получить второй шанс в академической среде.

— Я выбрал тебя из-за твоего уникального преподавательского стиля.

— Из-за преподавания путем открытой дискуссии? — я просто поражен.

— Да, — категорически говорит он. — Я все больше и больше убеждаюсь, что для данной программы это единственный правильный подход. У этих студентов есть значимый, каждый день пополняемый опыт. Открытая дискуссия, направленная на то, чтобы они самостоятельно могли разработать ноу-хау, — вот как мы должны их обучать. И у меня не так много преподавателей, кто хотел бы и умел это делать.

Теперь я понимаю, что он имел в виду, но это пугает меня.

—Джим, — начинаю я возражать, — одно дело проводить занятия в таком стиле с обычными студентами, но я не уверен, что смогу это сделать с менеджерами.

—Почему? В чем разница?

—Я боюсь, что не смогу направлять их, что моих теоретических знаний будет недостаточно по отношению к их практическому опыту, — честно отвечаю я.

—Этого бояться не надо, — Джим категоричен.

—Но...

—Послушай, Рик. С этими студентами самое важное — не притворяться, что ты знаешь, когда на самом деле не знаешь. Они платят большие деньги за обучение, намного больше, чем обычные студенты, они напрямую вхожи к декану и даже президенту и не терпят пустословия.

Я начинаю сомневаться, справлюсь ли. Может, это мой конец?

Должно быть, эти мысли явно читаются у меня на лице, потому что Джим начинает меня успокаивать:

—Сколько лет мы знаем друг друга? А? Я знаю, что могу положиться на твою открытость со студентами. И ты постоянно доказываешь, что знаешь намного больше, чем сам считаешь. Не бойся использовать свой обычный стиль. Я уверен: с ними это сработает.

Понимая, что выбора у меня не остается, я обещаю:

—Я сделаю все, что смогу.

—Отлично, — Джим доволен. — Теперь нам только остается решить, какой курс ты будешь преподавать. Ты не думал?

Он идет к двери.

—Мириам, что случилось с нашим кофе?

Он исчезает за дверью и через минуту возвращается с подносом.

—Джим, когда я начинал писать докторскую, помнишь, о чем ты меня предупреждал?

—Я тебя о многом предупреждал, — он широко ухмыляется и протягивает мне чашку. — Ты что конкретно имеешь в виду?

— Не откусывать слишком много, — напоминаю я ему. — Забыть о мечтах изменить мир и заняться предметом, который я мог бы закончить.

— Да, помню. Неплохой совет, особенно докторанту.

Я делаю глоток кофе.

— А когда правильное время мечтать? — спрашиваю я. Он изучающе смотрит на меня.

— Кризис среднего возраста, — объявляет он диагноз. — И какое это отношение имеет к курсу, который ты будешь преподавать?

Я решаю ответить вопросом на вопрос:

— Разве этот курс не будет иметь отношения к той исследовательской работе, которую я буду проводить?

— Пожалуй, — отвечает он, подумав. И, видя, что я молчу, ухмыляется: — Ты хочешь совершить переворот. Ты хочешь, чтобы для этой области твое исследование стало мерилом.

Я киваю.

Он долго изучающе смотрит на меня.

— Думаю, единственное, что поможет тебе выбросить это из головы, — это дать тебе возможность попробовать. Итак, в какую область вы предполагаете внести свой вклад, доктор Сильвер?

— Я не знаю, — признаю я, не обращая внимания на его сарказм. — В ту область, где недостаточно существующего ноу-хау.

— Это верно для любой области бизнеса, — сухо говорит он.

— Что я хочу сказать... — я пытаюсь найти слова. — В ту область, где очевидно, что существующее ноу-хау не дает удовлетворительных ответов.

— Что такое «удовлетворительные ответы» — это вопрос мнения, — задумчиво произносит он. — Попробуй определить, чего ты не хочешь. Может быть, это к чему-нибудь приведет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru