

ИСКУССТВО ВОЙНЫ В БИЗНЕСЕ



От автора
подкаста
Business
Wars

СЕКРЕТЫ ПОБЕД
И ПРИЧИНЫ ПОРАЖЕНИЙ
ВЕЛИЧАЙШИХ КОМПАНИЙ
В СВЕТЕ СТРАТЕГИЙ
ГЕНИЯ ВОЕННОЙ МЫСЛИ
СУНЬ-ЦЗЫ

ДЭВИД БРАУН

Дэвид Браун

**Искусство войны в бизнесе.
Секреты побед и причины
поражений величайших
компаний в свете стратегий
гения военной мысли Сунь-цзы**

«Азбука-Аттикус»

2021

УДК 339.137.2

ББК 65.290

Браун Д.

Искусство войны в бизнесе. Секреты побед и причины поражений величайших компаний в свете стратегий гения военной мысли Сунь-цзы / Д. Браун — «Азбука-Аттикус», 2021

ISBN 978-5-389-20906-0

Соперничество в бизнесе – это столкновение умов, стратегий и ресурсов. Дэвид Браун, ведущий подкаста Business Wars, аудитория которого превышает 4 миллиона слушателей в месяц, написал книгу по материалам подкаста, которая мгновенно завоевала популярность, а права на ее издание купили сразу несколько стран. Теперь и на русском: на ее страницах автор освещает наиболее яркие примеры столкновения интересов в бизнесе, проводя параллели с идеями прославленного китайского военного стратега Сунь-цзы, изложенными в его трактате «Искусство войны». Обобщив главные темы сотен выпусков подкаста и выводы собственных исследований, Браун излагает ключевые моменты истории компаний и всемирно известных брендов – Microsoft, Apple, McDonalds, Mattel, Ford, General Motors, N&M, Kellogg и многих других, представляющих практически все сферы деятельности – от производства продуктов питания до компьютерных технологий, от авиаперевозок до изготовления музыкальных инструментов, от «модной» индустрии до приложений знакомств, от фастфуда до видеопроката. При этом от подкаста книга отличается тем, что автор получил возможность сопоставить различные примеры успеха в разных отраслях и даже исторических эпохах. Анализ деятельности тех, кто стоял за формированием теперь уже привычного нам облика товаров или разработкой услуг, будь то первопроходцы, авторы бизнес-идей или их коварные, недремлющие конкуренты, дает бесценные уроки целеустремленности, изобретательности, терпения, мужества и хитрости, помогающие создать прибыльное предприятие. «Истории успехов и провалов коммерческих компаний становятся личными историями не только для их участников, но и для всех тех, кого затрагивает работа этих компаний. Бренды, о которых

говорится в этой книге, – краеугольные камни нашей жизни. Задача этой книги – не просто рассказать несколько необычайных историй, но добраться до самой сути каждого из конфликтов и извлечь все полезные уроки, какие только можно в нем найти». (Дэвид Браун) В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 339.137.2

ББК 65.290

ISBN 978-5-389-20906-0

© Браун Д., 2021

© Азбука-Аттикус, 2021

Содержание

Введение	8
1	11
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Дэвид Браун
Искусство войны в бизнесе:
Секреты побед и причины поражений
величайших компаний в свете стратегий
гения военной мысли Сунь-цзы

David Brown

THE ART OF BUSINESS WARS

Battle-tested lessons for leaders and entrepreneurs from history's greatest rivalries

Перевод с английского Дмитрия Прокофьева

© Wondery, Inc., 2021

© Прокофьев Д. А., перевод на русский язык, 2021

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2021

Азбука Бизнес®

* * *

Захватывающее повествование о величайших противоборствах корпоративного мира. Если вас беспокоит хорошо известный конкурент или невидимый возмутитель спокойствия или же интересуют решения основателей, стратегии руководителей или судьбы компаний, в этой книге вы найдете лучшие материалы, собранные воедино для вашей пользы и удовольствия.

Адам Грант, психолог, профессор Уортонской школы бизнеса

Подкаст Business Wars должны слушать все, кто хочет понять, как новички могут сокрушить даже самых могущественных и глубоко укоренившихся отраслевых лидеров. В этой книге приведены главные идеи подкаста, чтобы проиллюстрировать, как забота об интересах потребителей позволяет использовать уязвимые места старых игроков рынка, которым бывает трудно изменять традиционную для них модель бизнеса. Если бы сеть Blockbuster училась «искусству войны» по выпускам Business Wars, возможно, Netflix и не удалось бы ее сокрушить.

Рич Гринфилд, совладелец и аналитик компании LightShed Ventures

Бизнес – это битва. Каким бы образом вы ни получали прибыль, всегда найдется кто-нибудь, кто будет готов делать то же самое быстрее, или дешевле, или лучше, чем вы. Ваш соперник голоден, целеустремлен и чертовски агрессивен. Что вы будете делать, чтобы разбить его? Когда мы не можем призвать на помощь свой собственный опыт, мы можем извлечь уроки из истории. Как говорил Уинстон Черчилль: «Чем дальше мы можем смотреть назад, тем дальше мы можем заглянуть вперед». Я обожаю рассказывать

в подкасте истории о бизнес-войнах, но в этой книге нам представилась возможность пойти еще дальше.

Дэвид Браун

Посвящается верным слушателям нашего подкаста Business Wars, а также всем предпринимателям, руководителям и работникам, о которых рассказывается в этих историях.

Они – истинные воины бизнеса

Введение

*Не двигайся, если не видишь выгоды;
не пускай в ход войска, если нечего приобрести;
не вступай в бой, если положение не губительно.*

Сунь-цзы. Искусство войны

Бизнес – это битва. Каким бы образом вы ни получали прибыль, всегда найдется кто-нибудь, кто будет готов делать то же самое быстрее, или дешевле, или лучше, чем вы. Ваш соперник голоден, целеустремлен и чертовски агрессивен. Что вы будете делать, чтобы разбить его?

Ставки высоки. Разумеется, коммерческое соперничество, в отличие от войны, предполагает культурное поведение – по меньшей мере в теории. Но речь все равно идет о жизни и смерти. Вам, вашим работникам и всем вашим семьям нужно есть. Если ваша компания прогорит, откуда вы возьмете денег на оплату жилья? После вашего поражения в бизнес-войне ваша страна устоит, но вы лично окажетесь в очереди за пособием, станете жертвой этого конфликта. Принцип выживания наиболее приспособленных действует в советах директоров – или в офисах для коворкинга – точно так же, как и на поле боя. Если под угрозой оказывается источник ваших средств к существованию, для *вас* эта война становится очень даже настоящей. Так хотите ли вы выиграть ее?

Вот уже более двух тысяч лет воины, стремящиеся обеспечить себе преимущество, обращаются к тоненькому трактату, в котором собраны военные советы и философские суждения китайского военачальника Сунь-цзы. Сунь-цзы жил в период Сражающихся царств, эпоху непрекращающихся жестоких конфликтов. Что может быть лучшей аналогией ситуации, царящей в последнее столетие, а то и дольше в американской деловой жизни! Хотя в английском переводе эта книга называется *The Art of War* – «Искусство войны»¹, Сунь-цзы больше всего интересовало, как *не допускать* сражений. Будучи ветераном яростных битв, он знал на собственном опыте, что война – дело дорогостоящее, разорительное и безумно рискованное, так что война всегда бывает последним средством. «Побеждает тот, – писал Сунь-цзы, – кто знает, когда следует сражаться, а когда не следует». Он сосредоточил внимание не на сражениях, а на альтернативных действиях – уклонении, союзах, запугивании, обмане. Размахивать мечами имеет смысл тогда, и только тогда, когда все другие тактики не приносят успеха. Но даже в этом случае нужно дожидаться, чтобы преимущество оказалось на вашей стороне, чтобы можно было одержать решающую победу. Сунь-цзы считал патовую ситуацию величайшей из возможных трат драгоценных ресурсов.

Хотя изложенные в этой книге советы по тактике боя с применением колесниц, возможно, слегка устарели, по большей части «Искусство войны» остается не менее современным и актуальным, чем оно, видимо, было два с половиной тысячелетия назад. Значительная часть содержания книги применима к любым конфликтам с высокими ставками. О чем бы ни писал Сунь-цзы – будь то воспитание терпения, своевременное планирование или эксплуатация уязвимых мест противника, – он ни в чем не уступит любому консультанту из компании McKinsey или профессору Гарвардской школы бизнеса. Поэтому, когда мы решили написать книгу, основанную на материалах подкаста *Business Wars*², одного из самых популярных под-

¹ Русский читатель может найти несколько превосходных переводов этой книги, в том числе ставший классическим труд академика Н. И. Конрада, выполненный в 1940-х гг. (см., например, *Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве*. СПб.: Азбука, 2013) и более поздние переводы В. В. Башкеева (*Сунь-цзы. Искусство войны: с комментариями и пояснениями*. М.: АСТ, 2016) и В. В. Малявина (*Сунь-цзы. Искусство войны*. М.: АСТ, 2019). – *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. перев.*

² Подкаст, который ведет Дэвид Браун, выходит по адресу: wonderly.com/shows/business-wars с января 2018 г.

кастов в мире, источником нашего вдохновения стало именно это бессмертное классическое произведение.

Наш подкаст основан на чрезвычайно простой концепции. Каждый выпуск посвящен ожесточенной схватке между двумя знаменитыми компаниями: Uber против Lyft, FedEx против UPS, Starbucks против Dunkin' Donuts. Подробно изучая предпринимательские битвы прошлого, мы надеемся заглянуть в умы руководителей, сражавшихся в них, и лучше понять, что необходимо для победы. Как знал уже Сунь-цзы, опыт – величайший учитель. Когда мы не можем призвать на помощь свой собственный опыт, мы можем извлечь уроки из истории. Как говорил Уинстон Черчилль: «Чем дальше мы можем смотреть назад, тем дальше мы можем заглянуть вперед». Задача этой книги – не просто рассказать несколько необычайных историй, но и погрузиться в эту тему глубже, чем позволяет формат подкаста, добраться до самой сути каждого из конфликтов и извлечь все полезные уроки, какие только можно в нем найти.

Истории успехов и провалов коммерческих компаний становятся личными историями не только для их участников, но и для всех тех, кого затрагивает работа этих компаний. Бренды, о которых говорится в этой книге, – краеугольные камни нашей жизни. Лично мне, когда я отвлекаюсь от работы, чтобы побренчать на своей гитаре Les Paul, сразу становится приятно сознавать, что я – приверженец фирмы Gibson (хотя и у гитар Fender есть свои достоинства). За ужином я спорю со своими родными о том, кем лучше быть – поклонником «маков» или РС. Байкеры на «харлеях», проезжающие мимо моего «триумфа», даже не устаивают меня мотоциклистским приветствием.

Ничего страшного: у всех есть свои пристрастия.

Я вырос в маленьком городке на Юге, где царил кока-кола, а открыть банку пепси было почти равнозначно измене. Я помню, как впервые увидел пиццерию Pizza Hut, и мне показалось, что в ней есть нечто экзотическое (в те времена мир был меньше). Когда я работал репортером, ночами после выборов, когда их результаты подсчитывались в Капитолии штата Джорджия, я заказывал пиццу в Domino's, и никакой другой еды журналистам, ждавшим в полночь в ротонде, было не получить. Сейчас каждый раз, когда я прохожу мимо вывески Domino's, я невольно думаю о том, сколько всего изменилось за столь короткое время. А кто из нас не помнит первой поездки на машине Uber и мыслей о том, что путешествия по незнакомому городу больше никогда не будут такими, как раньше?

Мир бизнеса глубоко вплетен в ткань общества. Это скрытый мир, оказывающий поразительное влияние на все аспекты нашей повседневной жизни. Именно поэтому он возбуждает мое любопытство. А для меня, журналиста, нет ничего важнее любопытства. Я хотел разобратся в этом скрытом мире. Так я и стал ведущим радиопрограммы о бизнесе под названием Marketplace («Рынок»), а потом и подкаста Business Wars («Бизнес-войны»).

Непреходящий интерес к коммерции появился у меня еще до того, как я стал экономическим обозревателем. Я хорошо помню, как брал с полки детскую энциклопедию Childcraft и открывал раздел, в котором юным читателям вроде меня предлагалось подобрать соответствия между логотипами и названиями компаний. Мой брат считал, что я спятил, когда я хвастался, что умею различать логотипы Allstate и Westinghouse, но для меня эти эмблемы открывали двери в увлекательные истории. Еще мальчишкой я обожал часами напролет читать о самых разных предприятиях, от телекомпаний до застройщиков и почтовой торговли по каталогам. Это были истории внутри историй, карта, позволявшая ориентироваться в усеянной рекламой, испещренной торговыми марками панораме Америки моего детства.

Если как следует разобраться, бизнес-сражения вовсе не холодны и не безжизненны. В них участвуют живые люди со своими идеями, порой способными изменить мир. Каждая из войн, о которых рассказывает эта книга, преподает уроки о преодолении сопротивления новшествам, борьбе с выскочками, перехвате инициативы, ответных ударах, радикаль-

ных перемен и – совсем нередко – катастрофической переоценке собственных сил. Это уроки триумфов и поражений, невообразимо увлекательные благодаря абсолютно неожиданным поворотам сюжета и трагедиям поистине шекспировского масштаба. Здесь руководители всех мастей сталкиваются друг с другом, преследуя прямо противоположные цели. Они разрабатывают стратегии и распределяют ресурсы. Малейшие детали определяют окончательную победу; один-единственный тактический просчет может привести к краху целой империи. Как победители, так и побежденные получают ценные уроки. А теперь читатели могут получить те же уроки без малейшего риска банкротства или публичного позора. Что может быть прекраснее книг!

Учитывая, насколько остра сегодня конкуренция за наше внимание, меня поражает тот факт, что наш подкаст ежемесячно скачивают 4 миллиона человек. Что еще удивительнее для мира подкастов, 95 процентов наших слушателей доходят до конца каждого выпуска. Почему все эти люди – в том числе множество руководителей, менеджеров, исследователей экономики и предпринимателей со всего мира – слушают *Business Wars*? Они обращаются к нашему подкасту по той же причине, по которой многие поколения государственных деятелей обращались к Сунь-цзы: некоторые уроки не стареют со временем.

Я обожаю рассказывать в подкасте истории о бизнес-войнах, но в этой книге нам представилась возможность пойти еще дальше. Хотя о некоторых из компаний, о которых мы рассказываем, уже говорилось в подкасте, есть и совершенно новые, а весь материал в совокупности позволяет сформировать свежий взгляд на вещи. Мы впервые смогли провести параллели и установить связи между историями, относящимися к разным отраслям и разным эпохам.

Тема каждой из глав этой книги подсказана одной из глав «Искусства войны». Например, если Сунь-цзы дает советы по применению шпионажа и военной разведки, в соответствующей главе нашей книги говорится об использовании в коммерции нечестных приемов – дезориентации, лжи и даже саботажа. Соответствия между двумя книгами не абсолютны – у Сунь-цзы было тринадцать глав, а у нас – только девять, – но мы благодарны этому бессмертному классическому произведению за вдохновение.

Описание хорошей бизнес-войны кажется не столько разбором случая из практики, сколько приключенческой повестью, эпическим повествованием, в котором отважный герой преодолевает все невзгоды или гибнет, пав жертвой рокового недостатка – скажем, гнева или заносчивости. Для меня пересказ этих историй, сперва в подкасте, а теперь и в книге, был величайшим приключением всей моей жизни.

1

Выход на поле боя

Побеждает тот военачальник, который мысленно рассчитывает ход сражения еще до вступления в бой.

Сунь-цзы. Искусство войны

Все великие компании начинаются с одного и того же – с пустого места. Вначале никогда не бывает ничего, кроме наброска идеи, видения того, что *может быть*. Не важно, представлена ли эта идея на чертеже, набросана на салфетке или, как иногда бывает, навеяна деятельностью конкурентов. Будь то внезапное озарение или плод многолетних исследований, идея нового бизнеса – это всего лишь цель, крестик на карте. За завоевание этой территории в любом случае необходимо бороться – и победить в этой борьбе. Война начинается тогда, когда предприниматель берет зародыш идеи и претворяет его в реальность. Рыночную территорию никогда не уступают по доброй воле. Каким бы замечательным ни было новшество, внедряющая его компания никогда не добьется успеха, не опрокинув статус-кво – и своих конкурентов, удобно устроившихся при существующем положении вещей.

Не верьте на слово всему тому, что вы читаете в мифологизированных автобиографиях знаменитых предпринимателей. Слишком легко бывает преуменьшить роль везения и удачного момента в рассказе о своей собственной истории. Чтобы выявить универсальные истины, лучше сравнивать и сопоставлять разные примеры из всей истории человечества. Каковы общие элементы успешного запуска компании, повторяющиеся снова и снова? Не менее важны и примеры замечательных идей, которые так и не смогли прижиться – во всяком случае, до наступления более подходящего для них времени или появления более искусного предпринимателя, пошедшего с ними в бой.

На самом деле в борьбе за внедрение нового действуют старые как мир принципы. Даже кофе, этому эликсиру жизни, на первых порах приходилось нелегко. Когда венецианский ботаник Просперо Альпини познакомил Европу с употреблением кофе, о котором он узнал в Египте, Ватикан выступил против этого дьявольского занятия. То есть выступал – пока папа Климент VIII не попробовал заморский напиток, не полюбил его и не благословил. (А кончилось дело тем, что итальянцы стали его горячими поклонниками.)

Если у вас есть безумная идея и жгучее желание претворить ее в жизнь, не рассчитывайте на теплый прием. Любые перемены угрожают существующему порядку, и чем значительнее эти изменения, тем сильнее сопротивление им. Подумайте заранее: кто основные игроки в этой области? Кто проиграет, если вы выиграете? Результаты появления новинки могут быть труднопредсказуемыми. Оно может породить неожиданные, далеко идущие последствия. Прежде чем сделать первый шаг, тщательно изучите карту поля боя. Убедитесь, что вы действительно осознаете масштабы битвы, в которую собираетесь ввязаться.

Генри Форд мыслит масштабнее: «Модель Т»

В половине второго ночи 4 июня 1896 года Генри Форд разогнулся над стоявшим перед ним устройством и размял затекшую шею. Оглядев маленький кирпичный сарай, который служил ему мастерской, он с удовлетворением понял, что дело *сделано*. После двух лет кропотливого труда и экспериментов он наконец закончил работу, за которую взялся, вложив в нее все свои силы – как всегда учила его мать. Форд не чувствовал усталости, хотя, несомненно, должен был. Он снова провел весь вечер за последними мелкими усовершенствованиями сво-

его нового изобретения – и это после долгого рабочего дня в «Осветительной компании Эдисона» (Edison Illuminating Company), в которой он служил инженером. Его жена Клара и их сын Эдсел, должно быть, уже крепко спали. Заходили ли они пожелать ему спокойной ночи? Он не помнит. Помогавший ему в работе над этим проектом Джеймс Бишоп явно устал не меньше. Он сидел рядом на табурете и клевал носом. Вечер был долгим.

Перед Фордом, посреди тихого сарая, стояла механическая повозка весом чуть более двухсот килограммов, которую он решил назвать «квадрициклом». У нее было четыре велосипедных колеса, так что название вполне ей подходило. Никаких украшений, только функциональные части – как и должно быть во всем. Так машины легче чинить и легче тиражировать.

Несмотря на всю механическую сложность двухцилиндрового двигателя внутреннего сгорания двухместной машины, стоявшей перед ним, Форд видел в ней вещь незамысловатую – скорее прототип, чем готовое изделие. Когда пытаешься реализовать новую идею, имеет смысл делать каждый элемент как можно более простым. А он пытался воплотить эту идею с самого детства, с тех пор, как впервые увидел паровую машину, тянущую по дороге крестьянскую телегу. «Безлошадная повозка». Теперь он построил свою собственную. Или что-то в этом роде. Друг Форда Чарлз Кинг в последнее время катался по Детройту на собственном деревянном автомобиле с четырехцилиндровым двигателем – ему удавалось разогнаться до 8 км/ч. Сможет ли «квадрицикл» превзойти это достижение? По всему городу разрабатываются другие похожие проекты. До Форда доходили интересные слухи и из Европы. Никто не мог угадать ни на что эти машины будут похожи в окончательном виде, ни как именно они впишутся в повседневную жизнь. Сейчас ими занимались исключительно любители-энтузиасты. Но чутье подсказывало Форду, что такое положение вещей долго не продержится. Сейчас между кустарями существовало чувство товарищества. Кинг даже помогал Форду в работе над «квадрициклом». Но этот дух открытости и сотрудничества не будет долговечным. Пора было заняться настоящим делом. «Квадрицикл» не заменит повозок на конской тяге. Но их заменит какой-нибудь будущий вариант, и тот предприниматель, который построит *эту* модель, изменит мир – и оставит далеко позади целое поколение конкурентов.

Форд оглядел свой сарай. Было уже очень поздно. А машина будет ужасно шуметь. Но он просто не мог не вывести ее на пробную поездку...

Генри Форд родился в Мичигане 30 июля 1863 года. Его отец Уильям приехал из Ирландии в поисках дешевой сельскохозяйственной земли. Вместе с женой, Мэри, он нашел себе участок площадью более сорока гектаров совсем недалеко от Детройта. В детстве Генри и семь его младших братьев и сестер помогали на ферме, но у Генри не было склонности к сельскому хозяйству. Учиться в школе ему тоже было трудно, хотя математика давалась ему достаточно легко. С самого детства его внимание привлекали механические устройства. Он постоянно что-то мастерил, разбирали заводные игрушки своих сестер и братьев и тщательно исследовал внутреннее устройство любого механизма, попадавшего ему в руки.

По субботам Форды отправлялись в Детройт, чтобы сделать покупки на всю неделю. Генри завораживали колесные пароходы на реке и другие чудеса паровой техники, все чаще встречавшиеся по всему городу. В воздухе Детройта, уже ставшего эпицентром американского новаторства, носилось предчувствие перемен. Но рано или поздно родители Генри заканчивали свои дела, и все семейство возвращалось на ферму. Тогда Генри, должно быть, казалось, что он путешествует во времени – назад, в отдаленное прошлое.

Зная о всепоглощающем интересе Генри к механическим устройствам, один друг семьи подарил ему старые сломанные часы. Генри выточил из гвоздя импровизированную отвертку, разобрал механизм, чтобы понять, как работает каждая его деталь, а затем снова собрал часы и привел их в рабочее состояние. Это достижение привлекло внимание соседей, которые стали приносить в дом Фордов часы, требующие ремонта. Генри изготовил из вязальных спиц и дру-

гих бытовых предметов целый набор самодельных инструментов и начал зарабатывать такой работой. Может быть, у него все же оставалась надежда избежать каторжного труда на ферме.

Одержимость Форда механическими устройствами только усугубилась в тринадцатилетнем возрасте, когда после очередных родов умерла его мать, всегда гордившаяся своим «прирожденным механиком». Мэри Форд всегда говорила Генри, что нужно найти себе дело, которое хорошо ему удастся, и заниматься им, отдавая ему все силы. После ее смерти Форд старался во всем следовать этому принципу. Именно около этого времени Генри впервые увидел фермера, везшего продукты в Детройт при помощи паровой машины. Это грохочущее сооружение, работавшее на угле, было первым увиденным им транспортным средством, не считая конных повозок. Пар и раньше использовался для приведения в действие сельскохозяйственных машин, но повозка с паровой машиной говорила о возможности легких поездок с места на место без принципиальных ограничений скорости или расстояния. Она завладела его мыслями. «Именно эта машина, – говорил он впоследствии, – привела меня к автомобильному транспорту». Фермер был настолько добр, что позволил Генри расспросить его о машине и даже осмотреть ее. О том, чтобы разобрать ее прямо посреди дороги, разумеется, не могло быть и речи.

В шестнадцать лет Форд перебрался в город, чтобы устроиться работать механиком. Он получил место в механической мастерской, а по вечерам чинил часы, что давало ему прибавку к небольшой зарплате. Менее года спустя Форд ушел из мастерской и поступил учеником в судостроительную компанию, где у него появилась возможность поработать на силовых установках разных типов. В течение трех лет каждый день жизни Форда был занят двигателями и другими машинами – и ничем больше. В конце концов он вернулся на семейную ферму и стал работать на соседа, поручившего ему управление паровой машиной, которая резала кукурузу, пилила древесину и выполняла другие трудоемкие сельскохозяйственные работы. Когда о талантах Форда по части машин узнали в «Двигательной компании Вестингауза» (Westinghouse Engine Company), девятнадцатилетнего механика наняли обслуживать изделия компании в южной части Мичигана.

В 1891 году Форд, к тому времени уже женившийся, был готов остепениться. Вместе с женой Кларой они переехали в квартиру в Детройте, где он поступил инженером к сопернику Джорджа Вестингауза, Томасу Эдисону, в «Осветительную компанию Эдисона» (Edison Illuminating Company). В 1893 году у Фордов родился сын Эдсел, а вскоре после этого Генри получил повышение и стал главным инженером компании. Хотя у него было множество дел на работе и дома, Форду хватало энергии продолжать возиться по ночам со своими собственными проектами. Как и многие его современники, в том числе Рэнсом Олдс, Дэвид Данбар Бьюик и братья Додж, Джон и Орас³, Генри Форд хотел разработать самодвижущийся экипаж с двигателем внутреннего сгорания, который можно было бы производить в промышленных масштабах.

«Квадрицикл» был первым автомобилем Форда с двигателем внутреннего сгорания. Вскоре после успешного завершения пробной поездки (дело было в четыре часа утра; Форд разогнал свою хлипкую машину до умопомрачительной скорости 32 км/ч, а перед ним, предупреждая об опасности ранних пешеходов, ехал на велосипеде его помощник Бишоп) он решил построить вторую модель. Она была крупнее и прочнее и успешно проехала около пятидесяти километров до города Понтиака, штат Мичиган, и обратно. Эта демонстрация обеспечила Форду финансовую поддержку, позволившую создать автомобилестроительную компанию, но в 1900 году та разорилась. Форд начал все заново и основал вторую компанию, но ушел из нее в результате разногласий с инвесторами. (Эти инвесторы собрали все, что осталось от компании – конструкцию двигателя и завод, – и создали предприятие под названием Cadillac, по имени

³ Соответственно основатели автомобильных компаний Olds Motor Vehicle (производитель машин Oldsmobile), Buick Motor Car и Dodge Brothers.

француза, основавшего город Детройт.) Наконец 16 июня 1903 года Форд учредил «Автомобильную компанию Форда» – Ford Motor Company.

В 1903 году на дорогах было менее восьми тысяч автомобилей. Автомобиль по-прежнему оставался развлечением для богатых. Каждая из первых машин, дорогих и капризных, была изготовлена вручную. Собственно говоря, завод Форда не производил никаких комплектующих. Его двенадцать работников просто собирали компоненты автомобиля, в том числе двигатели, купленные у других механиков со всего города. Когда дело доходило до ремонта, для замены какой-нибудь детали ее часто приходилось специально изготавливать заново, потому что детали эти не были единообразными. Форд верил, что автомобиль станет необходим практически всем, но для этого нужно было обеспечить его стандартизацию и быстрое производство. Первый предприниматель, добившийся этого, получил бы невероятное, возможно, недосягаемое для конкурентов преимущество. У Форда была мечта, но для ее осуществления ему нужно было победить целую отрасль, занимавшуюся производством конных повозок, а также других производителей первых автомобилей. На кону стояло будущее американских дорог.

Главный спонсор новой компании Форда, торговец углем Александр Малкомсон, по-прежнему мыслил в терминах безлошадных экипажей. Малкомсон считал, что автомобили просто заменят конные кареты, станут новым видом роскошного и дорогостоящего транспорта для богачей. Форд придерживался другого мнения. Он хотел расширить производство до масштабов, которые и не снились его конкурентам. Ему виделся легкий и надежный автомобиль, который будет по карману почти каждому. В то время эта идея – чтобы автомобили были *у всех* – вызывала оторопь, но уже к 1906 году Форд сделал первые шаги к своей цели. В том году он выпустил «Модель N». Цена? Шестьсот долларов. «Модель N» была одновременно легче и крепче более дорогих машин благодаря тому, что Форд использовал прочную и легкую в обработке ванадиевую сталь и максимально упростил конструкцию автомобиля. В нем было то, что нужно владельцу, и ничего лишнего.

«Я полагаю, что решил задачу дешевого и простого производства автомобилей», – заявил Форд прессе.

Форд приближался к осуществлению своей мечты, но Малкомсон в то же время пытался направить компанию по другому пути. Кроме того, Форд не мог добиться успеха, пока он оставался в зависимости от сторонних производителей компонентов. В 1905 году Форд применил новую стратегию, позволявшую ему разделаться с обеими проблемами разом: вертикальную интеграцию. Чтобы занять господствующее положение в автомобильной промышленности, ему нужно было действовать решительно и независимо, полностью сосредоточив в своих руках все аспекты производства. Для этого он создал отдельную «Производственную компанию Форда» (Ford Manufacturing Company), чтобы выпускать свои собственные двигатели. В эту компанию была направлена прибыль, полученная от продаж «Модели N», которая иначе досталась бы Малкомсону. Это позволило Форду выкупить долю углеторговца. Став полновластным владельцем своей фирмы, Форд присоединил к ней двигательную компанию, а затем купил еще и металлургический завод, что позволило ему выпускать другие ключевые компоненты, например оси и трансмиссионные картеры. Это был гениальный ход. Теперь Форд мог изготавливать все составляющие своих автомобилей в точном соответствии со своими спецификациями и именно так, как ему было нужно.

Задним числом концепция сборочного конвейера может показаться очевидной. Великие нововведения в большинстве своем такими и кажутся – но именно задним числом. Однако, когда руководитель выходит на поле боя, перед ним предстает невероятно сложная картина с огромным множеством деталей, и разглядеть в ней так называемые очевидные решения бывает непросто. Чтобы рассмотреть, чем занимаются все конкуренты, найти изъяны и начать двигаться в более перспективном направлении, требуется необычайно цепкий ум.

Проблема, с которой столкнулся Форд, была воплощением сложности: автомобильные компании ценой огромных усилий обучали работников собирать автомобили целиком. Для сборки одной-единственной машины нужно было найти и соединить сотни деталей. Для этой работы требовались очень искусные механики. Некоторые справлялись с такой задачей, но найти толковых работников было трудно. У большинства получалось хуже, и сборка шла медленно и без гарантии качества. Даже малейшая ошибка – скажем, гайка, затянутая с неверным усилием, – могла привести к неисправностям и даже авариям. Единственное, что могли поделать с этим производители, – пускать в ход все больше рабочей силы или призывать всех своих сотрудников работать еще усерднее.

Форд понимал, что в методах сборки автомобилей нужно изменить нечто фундаментальное. Но что? Он прибег к способу, который часто используют изобретатели в поисках принципиально новых решений, – обратился к аналогии. Несмотря на всю свою необычайную сложность, механические часы работают поразительно эффективно: сотни мельчайших деталей бесперебойно взаимодействуют друг с другом именно так, чтобы произвести единственный требуемый результат – ежесекундное движение стрелок, причем это происходит снова и снова почти с идеальной регулярностью. Форд задумался вот о чем: не может ли автомобильный завод работать, как часы, чтобы каждый этап производственного процесса приводил в действие следующий, как в последовательности сцепленных друг с другом шестерней? В цеху, организованном наподобие часов, каждый работник отвечал бы лишь за одну операцию производственного процесса. Кто угодно может за минимальное время научиться одной операции, а затем выполнять ее снова и снова. Если в какой-нибудь этап производственного процесса потребуется внести изменения – а со временем корректировки требуют практически все этапы, – для этого нужно будет заново обучить не всех работников, а только одного. Завод, устроенный по принципу часов, будет работать точно, стабильно и быстро. В перспективе – *очень* быстро; «автоматизированный» производственный процесс будет легче ускорить. В точности как автомобиль.

Работа Форда над созданием того, что он впоследствии окрестил «интегрированной движущейся сборочной линией», шла не по прямой. Вначале у него не было готового проекта. Если бы он дождался, пока у него в голове сложится некий идеальный план, он никогда не приступил бы к делу. Вместо этого он постоянно изучал свой конвейер, выискивая любую возможность сократить хотя бы на секунду время превращения сырья в полностью работоспособный автомобиль Ford. Такой хронометраж трудового процесса помогал оптимизировать производственные потоки, хотя Форда все еще ограничивал недостаток производственных площадей.

Форд с его одержимостью мельчайшими деталями, вероятно, приводил в отчаяние своих сотрудников, но к этому ему было не привыкать. Еще до того, как он начал полуночные испытательные поездки по городу на «квадрицикле», соседи Форда записали его в спятившие изобретатели. В конце концов он примирился с тем, что не дождетя ни от кого понимания, а уж тем более одобрения, того, чего он пытался добиться на своем заводе. Он знал, что создает нечто, никогда раньше не существовавшее. Столетием позже Джефф Безос сказал о компании Amazon фразу, ставшую знаменитой: «Она готова к тому, что ее не будут понимать в течение долгого времени». Генри Форд был к этому готов ничуть не меньше.

1 октября 1908 года Форд выпустил машину, продолжившую дело весьма успешной «Модели N», – «Модель T». Она сделала автомобили доступными для миллионов американцев и навсегда изменила транспортную отрасль. «Модель T» была большим шагом вперед в области производительных и надежных автомобильных конструкций. Но поразительное достижение Форда было плодом конструирования производственного процесса не в меньшей степени, чем конструирования самого автомобиля. Его непрерывная работа над совершенствованием сборочного конвейера привела к тому, что первоначальная цена «Модели T», менее 24 000 долларов в нынешних ценах, постоянно снижалась в течение всех лет ее выпуска и к 1927 году,

когда эта модель была снята с производства, составляла менее 4000 долларов в сегодняшнем эквиваленте. Каждый раз, когда цена машины падала, людей, которые могли позволить себе ее купить, становилось больше; поразительное количество проданных экземпляров «Модели Т» – в общей сложности 15 миллионов – привело к тому, что эту машину можно было увидеть всюду на дорогах Америки.

В 1910 году Форд открыл в Хайленд-Парке новый завод, территория которого занимала двадцать пять гектаров. Теперь ничто не мешало ему спроектировать максимально эффективное производство с нуля. Знакомое нам современное массовое производство оформилось именно на заводе в Хайленд-Парке, хотя на протяжении многих лет этот подход называли просто «фордизмом». По мере развития фордизма длительность изготовления одной машины, составлявшая вначале более двенадцати часов, сократилась до всего лишь девяноста трех минут, причем ее производство требовало все меньше рабочих рук.

«Тот, кто устанавливает деталь, не закрепляет ее, – объяснял Форд одному посетителю завода. – Тот, кто вставляет болт, не надевает на него гайку. Тот, кто надевает гайку, не затягивает ее. Каждая заготовка на заводе движется». Часы наконец пошли – после 1912 года, когда была установлена непрерывная конвейерная лента, завод действительно «шел», как часы. Все бесчисленные усовершенствования, которые Форд вносил в сборочный конвейер, давали своего рода сложные проценты: ценность каждой сэкономленной секунды возрастала с каждым новым автомобилем, выезжавшим за ворота завода. В долговременной перспективе мелкие итерации давали огромную выгоду. Производительная мощность росла не линейно, как у конкурентов Форда, а почти экспоненциально. К 1914 году Форд обогнал всех остальных производителей автомобилей, вместе взятых.

Труд работников Форда был почти невыносимо монотонным по сравнению с работой квалифицированных сборщиков. Чтобы они могли выдержать это, им платили в два раза больше, чем в среднем по отрасли. Кроме того, у них было множество других, передовых для автомобилестроения, льгот, а их рабочий день был на два часа короче, чем на других предприятиях. Форд понимал, что массовое производство означает «сокращение потребности в мышлении со стороны работника и сведение его мыслей к минимуму». В этом и состояла его цель. В некотором смысле завод Форда был продолжением его собственных идей, его собственных рук. У него не было другого способа производить автомобили именно так, как он задумал, и в тех огромных количествах, о которых он мечтал.

Победу в сражении Генри Форду принесла его способность вообразить мир, радикально отличающийся от того, в котором он жил, а затем успешно воплотить это видение в жизнь. В этом заключалась его подлинная – и редкая – гениальность. Когда на дорогах было всего восемь тысяч автомобилей, один лишь Форд увидел, что машины *можно* продавать миллионами в год, если только удастся производить их в таком количестве. В 1922 году Форд действительно достиг этого рубежа – не постоянно вводя все новые модели, как делали другие производители, а производя один и тот же автомобиль быстрее и рациональнее, чем когда-либо. Дальновидность и сосредоточенность отличают великого лидера от просто хорошего больше, чем любая конкретная тактика.

Строительство дома мечты: Барби и Mattel

Одним прекрасным летним днем 1956 года семейство Хэндлер наслаждалось отдыхом в Швейцарии. По крайней мере, дети, Барбара и Кен, казалось, были довольны. Их мать Рут Хэндлер была чем-то обеспокоена. Как обычно, она думала о своей компании – Mattel. Эту поездку они с мужем Эллиотом запланировали давным-давно, но теперь Рут никак не могла понять, как ей могла прийти в голову мысль, что путешествие в Европу в компании двух детей-подростков позволит ей хоть сколько-нибудь отдохнуть.

Они с Эллиотом, конечно, заслужили отпуск. Благодаря нескольким популярным изделиям у компании Mattel были весьма успешные годы. Но в производстве игрушек отдыхать некогда – всегда нужно думать о следующем сезоне. Рут не могла отделаться от беспокойных мыслей. Как, интересно, идет дома подготовка к праздникам? И почему только им было не поехать на летние каникулы чуть *пораньше*? Скажем, где-нибудь в январе?

Семейство шло по очаровательной европейской улочке, пока Рут, охваченная этими тревожными мыслями, не остановилась как вкопанная, взглянув на витрину какой-то лавочки. В витрине были выставлены в ряд миниатюрные пластмассовые фигурки – все они изображали одну и ту же красивую блондинку в модных лыжных костюмах.

Когда Барбара, дочь Рут, была маленькой, ее не особенно увлекали игры с куклами, изображавшими младенцев. Она всегда предпочитала играть с фигурками взрослых, выдумывая ситуации из взрослой жизни – вечеринки или даже деловые совещания, подобные тем, которые вечно проводила на работе ее мама. Поскольку производители игрушек не выпускали взрослых кукол, приходилось вырезать красиво раскрашенных кукол из бумаги: их печатали в журналах вроде Good Housekeeping и McCall's вместе с платьями, которые тоже можно было вырезать.

Рут годами пыталась убедить других руководителей Mattel, что девочкам интересно играть не только в дочки-матери, что для кукол, изображающих взрослых женщин, тоже может найтись рынок. Бумажные куклы были прекрасны, но очень непрочны. А платья плохо держались на куклах. Но переубедить коллег по компании ей так и не удалось. Они считали, что девочки хотят играть в материнство. Очевидно – во всяком случае, это было очевидно Рут, – ассоциации, которые вызывала пластмассовая женщина, тревожили мужчин сильнее, чем они были готовы признать. А теперь оказалось, что европейцы ушли в этом отношении далеко вперед. Или нет? Лавка с куклами не была *похожа* на игрушечный магазин.

Хотя Рут еще не знала этого, в витрине были выставлены куклы Лили. Лили была пикантной героиней комиксов из западногерманской газеты Bild, своего рода чуть более непристойным вариантом Бетти Буп. На самом деле куклы, выставленные в витрине, предназначались для шуточных подарков многочисленным «поклонникам» Лили – мужчинам, читавшим Bild. Тем не менее немецкие девочки уже играли с такими куклами точно так же, как Барбара играла в Америке со своими бумажными женщинами. Рут поняла, что перед ней открываются новые возможности. Теперь она сможет показать недоверчивым мужчинам из Mattel пример успеха.

Рут зашла в лавку и купила три куклы Лили. Итак, у нее был образец; теперь нужно было придумать имя. Может быть, Барбара предложит что-нибудь подходящее...

Производителям игрушек приходится заново завоевывать каждое следующее поколение потребителей – иначе им просто не выжить. То, что всем непременно нужно было купить на Рождество в прошлом сезоне, уже следующей осенью залеживается на полках. Однако, несмотря на стремительный темп изменений, компания, выпускающая игрушки, может сопротивляться новшествам не менее упорно, чем любой другой производитель. Успешно продаются игрушки, приводящие детей в изумление и восторг, но те взрослые, которые разрабатывают и продают их, часто действуют так же осторожно, как и их коллеги в других, более прагматических отраслях.

Хотя игрушечная отрасль обслуживает детей, ей всегда была свойственна жестокая, даже свирепая конкуренция. В своем стремлении выиграть праздничный сезон производители не останавливаются ни перед чем, вплоть до бесстыдного подражания и безжалостных диверсий. Возможно, это связано с тем, какие гигантские – и непредсказуемые – награды получают на рынке новинки. «Та самая» игрушка захлестывает всю страну как приливная волна, вдохновляя отчаявшихся родителей на настоящие шедевры покупательской тактики. Потребители прочесывают полки магазинов – а сейчас еще и постоянно обновляют свои браузеры – в попытках ухватить последний экземпляр самой популярной на данный момент штуковины. Поэтому

игрушечная отрасль всегда обладала особой привлекательностью для вдохновенных предпринимателей с изобретательным умом и острыми локтями.

Выход на поле боя с действительно новой идеей всегда порождает сопротивление. У большинства не хватает на это духу. Новичку, будь то в производстве игрушек или в любой другой отрасли, требуется немалая твердость характера, чтобы выдержать противодействие более опытных бойцов – неверие, исходящее не только от конкурентов, но и от своих же сомневающих союзников. Ирония заключается в том, что именно опыт ослепляет ветеранов игрушечного дела. Чтобы разглядеть потенциал игрушки нового типа, способной навечно изменить всю отрасль – и саму природу детских игр, – требуется свежий взгляд.

Рут Хэндлер, в девичестве Рут Моско (Московиц), родилась 4 ноября 1916 года в Денвере, штат Колорадо. Она была десятым ребенком в семье еврейских иммигрантов, которые бежали из Польши, спасаясь от антисемитизма. Ее мать много болела, и большую часть детства Рут ее воспитывали самая старшая из сестер и ее муж. Девочка часто помогала им в их аптеке, попутно изучая, как ведутся дела на коммерческом предприятии. Став старше, Рут познакомилась на танцах с Эллиотом Хэндлером; у них завязался роман. В девятнадцать лет Рут решила переехать в Лос-Анджелес, и Эллиот последовал за ней. Рут устроилась работать стенографисткой в кинокомпанию Paramount Pictures, а Эллиот начал учиться в Колледже дизайна Центра искусств в Пасадине. В 1938 году они поженились.

С деньгами было плохо, и Эллиот начал изготавливать самодельные лампы и другие мелочи для их маленькой квартиры из недавно появившихся в это время пластмасс, например люсита⁴. Поддержка Рут помогла Эллиоту превратить это хобби в коммерческое предприятие. Во время обеденных перерывов на студии Paramount Рут начала обходить дорогие магазины по всему Лос-Анджелесу и продавать его изделия. «Я обнаружила, что мне нравится преодолевать те препятствия, которые возникают при продаже, – вспоминала она впоследствии. – Каждый раз, когда я заходила в магазин с образцами и выходила из него с заказом, меня захлестывала волна адреналина». В конце концов Рут устроила Эллиоту крупный контракт с авиастроительной компанией Douglas: он должен был изготавливать литые модели самолетов в качестве корпоративных сувениров. Для помощи в этой работе Эллиот нанял еще одного промышленного дизайнера, Гарольда Мэтсона по прозвищу Мэтт. Затем Рут предложила им обоим заняться производством рамок для картин и очень быстро набрала заказов из фотоателье. С началом Второй мировой войны, когда пластмассы можно было использовать только для военных нужд, они перешли на изготовление деревянных рамок, и объем заказов удвоился. В 1942 году они дали своей новой компании название Mattel, составленное из имен Matt (Мэтт) и Elliot (Эллиот). О том, чтобы включить в название имя Рут, никто и не подумал.

Затем компания Mattel занялась новым направлением – мебелью для кукольных домиков, которую Эллиот делал из пластмассовых отходов производства рамок. Мебель продавалась успешно, и это в конце концов привело к выпуску других игрушек. Первым крупным успехом Mattel стала Uke-A-Doodle, миниатюрная укулеле. К этому времени здоровье Мэтсона расстроилось, и супруги выкупили его долю компании. К 1951 году в ней работали шестьсот сотрудников; компания продавала миллионы музыкальных шкатулок с ручным заводом. Своим процветанием Mattel была в большой мере обязана той ловкости, с которой Рут, ставшая исполнительным вице-президентом по маркетингу и продажам, управляла коммерческими аспектами ее деятельности. В то время, когда американские мужчины приходили с войны, а женщины, хотя и неохотно, возвращались с производства к домашнему хозяйству, Рут, преуспевавшая в роли энергичного руководителя в агрессивном, почти исключительно мужском, мире игрушечной индустрии, была исключением из правила.

⁴ Люсит – одно из наименований оргстекла, или плексигласа.

Но это вовсе не означает, что она смирялась с существовавшим положением вещей. Рут Хэндлер всегда была поборником инклюзии. «Они с Эллиотом проводили открытую кадровую политику, – говорил ее биограф Робин Гербер, автор книги «Барби и Рут» (Barbie and Ruth). – Она нанимала работников исходя из их способностей». На заводе Mattel работало гораздо больше женщин и цветных, чем в среднем, а в 1951 году компания получила за свою кадровую политику приз Городской лиги⁵.

В 1955 году Рут вывела Mattel в высшую лигу: она замахнулась на телепередачу «Клуб Микки-Мауса» (The Mickey Mouse Club). В то время игрушки рекламировались исключительно с расчетом на родителей, в основном в объявлениях в журналах вроде Look, Life и Saturday Evening Post. Именно взрослые шли в игрушечный магазин и выбирали там что-нибудь, по их мнению подходящее их детям. Рут решила избавиться от посредников: революционная двенадцатимесячная кампания Mattel по спонсированию новой телепередачи Диснея стала первым случаем трансляции рекламы, предназначенной для детей.

Рискованное решение Рут вложить в «Клуб Микки-Мауса» полмиллиона долларов – сумму, почти равную чистой стоимости компании Mattel, – оправдалось, когда игрушечный автомат *Wup Gun* стал самой популярной игрушкой рождественского сезона этого года. Успех этой кампании стал важным поворотным этапом не только для Mattel, но и для всей игрушечной отрасли: начиная с этого момента мнение детей о том, какие игрушки должны покупать им родители, стало более важным. Производителям игрушек пришлось начинать думать, как дети, а не как родители, покупающие за них.

Рут, заядлая любительница азартных игр, проводившая свободное время, непрерывно куря, за покерным столом, не боялась рисковать. В то же время она была дальновидна – потрясающее сочетание качеств для предпринимателя. Хотя основным инвестором компании был Эллиот, именно Рут пришла к той эпохальной идее, которая преобразила компанию Mattel. Пока мужчины, управлявшие отраслью, по-прежнему считали, что девочек не интересует ничего, кроме игры в дочки-матери, Рут разглядела классическую «болеву точку» потребительского спроса: миллионам девочек, таким же, как ее дочь Барбара, приходилось братья за ножницы и бумагу, чтобы создавать реалистичные имитации взрослой жизни, в которую они хотели играть, «будущего своей мечты». Почему бы не выпускать для таких игр, используя новые технологии, из виниловых пластмасс, реалистичные фигурки взрослых людей, способные принимать разные позы? Вместо того чтобы укладывать игрушечного младенца в колыбельку или изображать его кормление из рожка, девочка могла бы наряжать женщину в разные костюмы и разыгрывать ситуации из собственного воображаемого будущего, будь то шикарная вечеринка, путешествие в экзотические места или даже противостояние целому конференц-залу скептически настроенных деловых мужчин, которые считают, что лучше понимают девочек, хотя никогда ими не были.

Рут не удавалось убедить Эллиота или кого-нибудь еще из мужчин – руководителей Mattel в потенциале своей идеи. Они говорили ей, что выпуск реалистичной женской фигурки будет стоить слишком дорого. Она, однако, подозревала, что их сопротивление «в основном порождалось тем обстоятельством, что у куклы должна быть грудь». И Рут не ошибалась. «Ни у кого никогда не было взрослой куклы для детей, – признавал в документальном фильме, снятом несколько лет спустя, один из руководителей рекламного агентства Mattel. – Сама эта идея казалась невозможной. Вся концепция длинных ног, груди, красивой девушки... Это не было похоже на куклу, с которой должны играть дети».

Хэндлер, которая вообще-то редко сдавалась, не понимала, как ей убедить коллег в ценности своей идеи. Не понимала, пока не увидела в витрине швейцарской лавочки куклу

⁵ Городская лига (National Urban League) – правозащитная организация, борющаяся за экономическую и социальную справедливость и против расовой дискриминации в США.

Лили. Теперь у нее был конкретный пример взрослой куклы, в которую действительно играли девочки, хотя предназначалась она только для продажи взрослым. Показав руководителям компании реальных кукол Лили, Хэндлер сумела убедить их дать ей возможность опробовать ее идею. Она взялась за воплощение своей мечты в жизнь, поручив огромному проектно-исследовательскому отделу Mattel доработать швейцарскую куклу, чтобы та подходила для продажи американским девочкам. Пластиковую кожу нужно было сделать мягче, волосы – крепче, а лицо – красивым, но чуть более привычным.

Рассматривая такой период вызревания проекта задним числом, легко увидеть в нем прямой путь к успеху. На деле же битва только начиналась. Хотя концепция взрослой куклы для девочек была внове, рынок игр с использованием воображения для девочек был плотно занят производителями традиционных кукольных младенцев и детей. Рут сталкивалась с ожесточенным сопротивлением сперва внутри компании, а затем и вне ее, на каждом этапе пути куклы от задумки к ее воплощению. Идея в конце концов осуществилась только благодаря ее безграничному энтузиазму и упорству.

Компания Mattel приложила все усилия, чтобы предугадать любые возражения против игрушки нового типа, какие только могли возникнуть у родителей. Когда исследование рынка показало, что матерей беспокоит взрослое телосложение куклы, компания привлекла психолога, убедившего их, что кукла с грудью – что шокировало почти всех работавших в сфере производства игрушек (по большей части мужского пола) – будет полезной образовательной моделью для растущих девочек. Мало того, после проведенных с использованием прототипа куклы собеседований с девочками и их матерями психолог посоветовал компании сделать грудь куклы еще крупнее. В конце концов то, что исходно считалось главным недостатком куклы, стало ее главным преимуществом и коммерческим достоинством. Ее женская фигура позволяла девочкам воображать себя в ситуациях из взрослой жизни.

Через три года разработок Хэндлер привезла Барби, названную именем ее дочери, на Нью-Йоркскую ярмарку игрушек, главную отраслевую выставку года. К этому времени в Mattel усовершенствовали исходную конструкцию куклы Лили. В конечности 30-сантиметровой виниловой куклы даже встроили специальные суставные механизмы, позволявшие придавать ей эффектные позы. Рут считала самыми важными аспектами качество и реалистичность; она хотела, чтобы девочки могли полноценно изображать ту роскошную и увлекательную жизнь, которую они мечтали вести когда-нибудь в будущем. Волосы Барби были вшиты вручную, ее ногти – вручную же накрашены. Компания даже наняла модельера для разработки ее шикарного гардероба. (Изначально считалось, что Барби – манекенщица подросткового возраста.) Что касается коммерческой стороны дела, куклы производились в Японии, что стоило гораздо дешевле, чем их изготовление в Америке. Розничная цена должна была составлять три доллара, чтобы эти игрушки могли позволить себе как можно больше детей. Еще по доллару или больше можно было докупать дополнительные модельные наряды – некоторые из них были основаны на последних разработках парижских модных домов.

Однако, несмотря на всю эту работу и всевозможные меры предосторожности, дебют Барби, состоявшийся 9 марта 1959 года, оказался совершенно провальным. Международный центр игрушек в Нью-Йоркском квартале Флэтайрон был уставлен бесчисленными стендами изобретателей игрушек, надеявшихся продать свои произведения. Сидя на стенде Mattel, Рут все больше приходила в уныние, так как становилось все яснее, что торговцам игрушками Барби не нужна. Покупатели, все как один мужчины, бросали на нее один взгляд и проходили мимо. Они просто не понимали, чем может быть привлекательна такая кукла. Девочки хотят играть в дочки-матери – и ни во что другое. Кроме того, выставленная на стенде Mattel фигурка манекенщицы их попросту смущала. Кукла с такими формами не может быть полезной для детей. Девочкам надо готовиться к ведению домашнего хозяйства, которым занимаются их мамы, а не к подиуму на показе мод.

Когда универмаги Sears, самый крупный игрок на ярмарке игрушек, наотрез отказались выставлять куклу на продажу, Рут была близка к отчаянию. Япония производила по двадцать тысяч Барби в неделю в ожидании огромного спроса, в то время как ни одна из крупных компаний не хотела иметь дела с этой игрушкой. У Рут не оставалось выбора. Если магазины не хотят выставлять у себя Барби, ей придется сделать так, чтобы ее потребовали дети, – так же, как это было с автоматом *Wup Gun*.

Теперь Mattel старалась придумать как можно больше способов показать Барби самим девочкам. Например, в магазины игрушек рассылали рекламные образцы стереоскопов *View-Master* с заложенными в них фотографиями куклы. В первой телевизионной рекламе Барби, которую компания выпустила в эфир всего через несколько недель после ярмарки, была схвачена самая суть привлекательности этой игрушки:

*Когда-нибудь я буду такой же, как ты.
Я знаю, что мне делать, чтоб сбылись мои мечты.
Барби, Барби, прекрасная Барби!
Я вообразю, будто я – это ты.*

Рут была уверена, что девочки поймут Барби, как только увидят ее, хотя это и не получилось у высокооплачиваемых и многоопытных специалистов, работа которых состояла в понимании предпочтений этих же девочек. И она снова оказалась права. Телевидение познакомило с Барби американских девочек, и продажи куклы взлетели до небес. К Рождеству японский завод уже не справлялся с заказами. За первый год существования Барби Mattel продала более 350 000 кукол; удовлетворить спрос удалось только через три года. «Как только кукла попадала на прилавок, она сразу же исчезала», – говорила впоследствии Хэндлер. В отличие от многих других игрушек, после этого популярность Барби только росла. Семейство кукол отличалось от хитроумных игрушек вроде автомата *Wup Gun* тем, что они открывали бесконечно гибкий мир, в котором девочки и мальчики могли воображать и разыгрывать практически любые жизненные ситуации.

В 1960 году, через год после дебюта Барби, Хэндлеры вывели свою компанию на биржу; после этого ее стоимость, исходно оцененная в 10 миллионов долларов, продолжала расти, приближая ее к списку *Fortune 500*. В 1963 году компания начала продавать Барби по всему миру, и вскоре кукла стала одним из символов Америки, несмотря на свое германское происхождение. К концу десятилетия объем продаж превышал 200 миллионов долларов. Помимо тысяч японских рабочих, производивших куклы, и сотен работников в Калифорнии, занимавшихся маркетингом и поставками, у Барби был собственный секретарь, отвечавший на письма поклонников, приходившие на имя куклы, – их было по двадцать тысяч в неделю. К 1969 году фан-клуб Барби в одних только Соединенных Штатах насчитывал полтора миллиона членов.

Если девочек больше всего привлекала в Барби ее взрослая фигура, значит, для завершения этого образа взрослой жизни явно был бы полезен персонаж мужского пола. В 1961 году Mattel выпустила куклу Кена, друга Барби, названного именем сына Хэндлеров. С годами появились и другие куклы, от друзей, среди которых к 1968 году были и куклы цветных женщин, до бесчисленных вариаций самой Барби – летчицы, врача, спортсменки, политика. В 1980 году появилась чернокожая Барби. Важно отметить, что ни в одной из этих вариаций, созданных Рут, Барби не растила собственных детей. Ближе всего к теме воспитания детей подошел игровой набор «Барби-бегиситтер».

В последующие годы Барби стала предметом озабоченности и даже презрения со стороны феминистского движения. Некоторые считали, что кукла неявным образом пропагандирует среди девушек нереалистичный образ тела. Однако Рут Хэндлер с самого начала стремилась создать для девочек такую куклу, которая гораздо более точно воспроизводит формы женского

тела, чем другие. Несмотря на всю критику, миллионы были впоследствии благодарны Барби. «Женщины снова и снова говорили мне об этом, – позднее рассказывала Хэндлер репортеру. – Для них она была не просто куклой. Она была частью их самих».

В 1970 году у Рут обнаружили рак груди. В это же время компания Mattel преодолевала последствия экономического спада, пожара на заводе и забастовки докеров. Справиться с таким сочетанием неблагоприятных факторов было бы трудно любому руководителю, тем более женщине, выздоравливающей после радикальной мастэктомии. Именно в это время, чтобы не допустить падения курса своих акций, компания фальсифицировала бухгалтерскую отчетность. В 1972 году акционеры Mattel подали на компанию в суд, и Рут с Эллиотом были вынуждены уйти со своих постов. Как сказал Эллиот биографу Рут, ее погубило собственное честолюбие – она попросту «не умела его выключать». В 1978 году федеральный суд признал Рут виновной по обвинению в преступном сговоре. Она заявила, что не оспаривает обвинения, и была приговорена к штрафу и общественным работам. Для выполнения условий приговора она основала фонд, предоставлявший профессиональную подготовку молодым людям из неблагополучной среды.

Рут, как это было ей свойственно, не пала духом и переключила свое внимание на новую компанию, производившую удобные и реалистично выглядящие протезы груди. Она еще раз нашла уязвимое место в удовлетворении потребительского спроса и превратила его в новую продукцию. Прежде чем Рут Хэндлер продала эту компанию, она управляла ею более десяти лет, став за это время активным пропагандистом ранней диагностики рака груди – и это в то время, когда сама эта болезнь была запретной темой. Она даже сделала протез для Бетти Форд⁶, когда первая леди также перенесла мастэктомию.

В 1989 году Рут и Эллиот были зачислены в Зал славы производителей игрушек. Рут Хэндлер умерла в Лос-Анджелесе в 2002 году, а Эллиот скончался девятью годами позже, в 2011-м. Барби стала не только культурным символом, но и легендой бизнеса; с 1959 года во всем мире было продано более миллиарда кукол. Благодаря в значительной мере Барби и ее друзьям компания Mattel превратилась во второго по величине производителя игрушек в мире, уступая только датской компании LEGO. Ее продукция продается почти во всех странах мира, а годовая выручка превышает 4 миллиарда долларов⁷.

«Моя концепция Барби состояла в том, что эта кукла позволит девочке быть кем она захочет, – писала Хэндлер в автобиографии. – Барби всегда олицетворяла тот факт, что женщина может выбирать». По счастью для Mattel, у Рут Хэндлер было достаточно упрямства, чтобы убедить группу несговорчивых – и очень смущенных – мужчин в том, что кукла, изображающая взрослую женщину, может успешно продаваться. Потенциал идеи часто бывает пропорционален тому сопротивлению, которое оказывают ей уже устоявшиеся структуры.

Опытные предприниматели умеют увидеть в сопротивлении вдохновляющий знак: чем сильнее противодействие идее, тем больше ее потенциал. Если нечто новое не высекает искр, как из него может разгореться пламя?

Штраф за просрочку: Blockbuster против Netflix

Погожим летним утром 1997 года, как и каждый рабочий день в течение последних нескольких месяцев, Рид Хастингс и Марк Рэндольф встретились на парковке в городке Скоттс-Вэлли, совсем неподалеку от города Санта-Крус, штат Калифорния, в котором они жили, чтобы отправиться вместе по шоссе № 17 в Кремниевую долину. Дело было в период сильнейших волнений и появления огромных возможностей в мире высоких технологий. Все

⁶ Форд Элизабет Энн – жена Джеральда Форда, президента США в 1974–1977 гг.

⁷ В 2020 г., по данным Bloomberg, эта цифра составила 6,98 миллиарда долларов. – *Примеч. ред.*

их знакомые стремились найти свое место в буме доткомов, настоящей золотой лихорадке. Кремниевая долина занимает участок побережья между Санта-Крусом и Сан-Франциско; посередине ее проходит улица Сэнд-Хилл-роуд, на которой обосновались главные венчурные компании долины. Однако в данный момент эти два первопроходца революции компьютерных технологий были заняты делом совершенно архаическим: они распечатывали почтовый конверт.

Рэндольф работал в расположенной в городе Саннивейл штаб-квартире Pure Atria, принадлежащей Хастингсу компании-разработчика ПО, с прошлого года, то есть с того момента, когда Pure Atria приобрела его собственный стартап. Хастингс же как раз завершал слияние Pure Atria с другой компанией, которое станет крупнейшим в истории Кремниевой долины. Поскольку в новой, объединенной компании не было места ни ему, ни Рэндольфу, они использовали утренние поездки для обсуждения возможностей создания чего-то нового. На первых порах они соглашались только по одному пункту: нужно, пока не поздно, воспользоваться бумом доткомов. Но придумать, как именно это сделать, оказалось непросто. Ни Хастингсу, ни Рэндольфу не хотелось вкладывать все свои силы в какую-нибудь идею с ограниченным потенциалом.

– Нам нужно построить Amazon.com в области... чего-нибудь, – сказал Хастингс.

Каждое утро Рэндольф предлагал по дороге все новые идеи для веб-сайтов: продажу шампуня с доставкой на дом, индивидуализированный корм для собак, производство досок для серфинга на заказ. Каждый раз Хастингс отвечал одной и той же фразой: «Ничего не выйдет». Каждый раз Рэндольф начинал думать заново.

Перебрав таким манером сотни разных вариантов, Рэндольф предложил Хастингсу нечто перспективное: прокат видеофильмов по почте. Хотя эта мысль заинтересовала Хастингса, после некоторых исследований он отверг и ее: упаковка и доставка видеокассет VHS в оба конца выходила слишком дорогой. Затем из Японии донеслись слухи о новейшем формате видеофильмов для домашнего просмотра – цифровых видеодисках, или DVD. На этом носителе размером с компакт-диск можно было записать целый фильм в высоком разрешении. Было похоже, что DVD станет стандартным форматом видеозаписей для домашнего просмотра, вытеснив форматы VHS и LaserDisc.

Если DVD действительно победит, захотят ли люди по-прежнему таскаться в Blockbuster за стограммовым куском пластмассы? Теоретически диски DVD можно просто и дешево пересылать по почте. Не понадобится арендовать тысячи торговых точек: роль отдела сбыта возьмет на себя почтовая служба. Для хранения дисков хватит нескольких крупных складов. Как у Amazon. И, опять же как у Amazon, можно будет предугадывать, чего клиенты захотят в будущем, исходя из статистики продаж.

Хастингс был преисполнен энтузиазма, но Рэндольф сомневался. Ему казалось, что пятидюймовый пластмассовый диск не перенесет перевозки. Он проработал два десятилетия в адресном маркетинге: ему приходилось рассылать миллионы почтовых отправок. Он даже бывал в служебных помещениях главного почтамта Сан-Хосе.

«Эти машины прогоняют конверты с умопомрачительной скоростью, загибают их на поворотах и все такое прочее», – говорил он. От DVD до адресата дойдут одни осколки, разве нет? Был только один способ проверить, так ли это.

Рэндольфу и Хастингсу было негде раздобыть DVD – в США имелось лишь несколько пробных экземпляров дисков этого формата, – но они знали, что по физическим характеристикам он неотличим от компакт-диска. Парой дней раньше они зашли в магазин Logos Books & Records на Пасифик-авеню, всего в нескольких кварталах от дома Хастингса, и купили диск величайших хитов Пэтси Клайн. Вынув диск из футляра, они положили его в конверт с адресом Хастингса и тридцатидвухцентовой маркой и бросили в ближайший почтовый ящик.

Этим утром Хастингс явился на место ежедневной встречи с конвертом в руке – теперь на нем стоял почтовый штемпель. Нетерпеливо надорвав конверт, они стали выискивать на диске царапины.

К удивлению Рэндольфа и к восторгу обоих, диск был в идеальном состоянии. Как новенький.

Хастингс и Рэндольф стояли посреди парковки и смотрели друг на друга. Дело казалось даже слишком легким. Но согласится ли потребитель, стремящийся посмотреть только что вышедший фильм, ждать сутки или даже больше, пока к нему не придет нужный диск?

Смотря какой потребитель. Смотря насколько ему надоело ходить в Blockbuster.

Одна из самых продолжительных и жестоких бизнес-войн современности, война за американский диван, еще продолжается. Сегодня тяжеловесы вроде Apple, Netflix и Disney делают колоссальные ставки на будущее «стриминга» – потоковых мультимедиа, – преобразуя при этом все до единого уголки индустрии развлечений. Когда будущее туманно, дальновидный лидер ищет полезных аналогий в прошлом.

Когда качество интернет-подключения еле-еле позволяло просмотреть тридцатисекундное видео в окошке размером с почтовую марку, вечер пятницы не обходился без поездки в одно из сине-желтых зданий Blockbuster Video, разбросанных по всему миру, и скитаний между рядами стеллажей в поисках именно того фильма, который был нужен. Сейчас на свете осталось всего одно заведение под названием Blockbuster – независимый магазин в Бенде, штат Орегон, никак не связанный с ныне покойной корпорацией, некогда господствовавшей на рынке видеопроката.

В пору своего расцвета Blockbuster вытесняла мелких локальных конкурентов, используя тактику сетевых розничных магазинов. До появления фейсбука и Reddit такие маленькие семейные пункты видеопроката служили связующими звеньями для сообщества любителей кино. Их помешанные на кинематографе работники были источником знаний для киноманов, пока не существовало ни Википедии, ни Internet Movie Database. Однако с коммерческой точки зрения они не могли конкурировать с производительностью и стабильностью Blockbuster. Возможно, одетые в сине-желтые рубашки работники Blockbuster мало что знали о Мартине Скорсезе. Возможно, унылые торговые залы, залитые флуоресцентным светом, не способствовали общению. Но некоторое количество удачных нововведений позволяло этой сети господствовать на рынке. Основатель Blockbuster Дэвид Кук обеспечивал наличие во всех пунктах достаточных запасов самых популярных наименований при помощи хитроумной компьютерной базы данных. Те же компьютеры позволяли компании приспособливать ассортимент конкретных пунктов ко вкусам местного населения. Благодаря отказу от обширного каталога фильмов для узкого круга ценителей – и порнографии, главного хлеба отрасли видеопроката в целом, – ради бесконечных полок с кассетами фильмов, только что вышедших в широкий прокат, в Blockbuster были созданы условия для привлечения семей: почти любая группа клиентов могла вернуться домой с чем-нибудь таким, что все в ней были согласны посмотреть, пусть и без большого восторга.

Финансовый успех Blockbuster во многом был плодом грамотного использования человеческой природы. Компания переманивала клиентов своих конкурентов, предлагая им дешевый прокат, но, когда этим клиентам неизбежно требовались лишние день или два, чтобы досмотреть очередной фильм, они сталкивались с внушительными штрафами за просрочку. Эта расчетливая стратегия оказалась прибыльной. Blockbuster быстро росла; на некотором этапе она начала открывать свои пункты по всему миру. В 2004 году, когда ее размеры были максимальными, в ее пунктах, которых было более девяти тысяч, работали целых 84 300 человек, в том числе 58 500 в Соединенных Штатах. Однако уже в это время появились грозные предзнаменования. Blockbuster ввязалась в войну с еще более пробивным конкурентом – врагом, воору-

женным блестящими металлическими дисками, достаточно острыми, чтобы прорезать его безусловное господство на рынке.

29 августа 1997 года Рид Хастингс и Марк Рэндольф основали компанию Netflix. Вначале та бизнес-модель, которой было суждено обеспечить успех этого предприятия, еще только формировалась. На сайте компании, открывшемся в апреле следующего года, клиенты могли покупать DVD или брать их напрокат по одному за раз, за некоторую плату, как и в Blockbuster. Главным отличием был ассортимент Netflix, не стесненный ограничениями физического складирования. Однако, хотя формат DVD быстро завоевывал популярность, сайт не смог привлечь большого количества клиентов. Тогда Рэндольф решил провести небольшую рекламную кампанию: Netflix предлагала DVD с записью показаний Билла Клинтона перед большой коллегией присяжных, расследовавшей скандал с Моникой Левински, всего за два цента. Эта акция привлекала к стартапу остро необходимое ему внимание СМИ, и число посетителей, решивших попробовать воспользоваться его услугами, возросло. Но бизнес-модель все еще нуждалась в доработке.

Однажды вечером в 1999 году Рэндольф оказался на складе компании в Сан-Хосе в окружении сотен тысяч DVD. «А зачем мы их тут храним?» – спросил он Хастингса, как бы размышляя вслух.

«Пусть клиенты держат DVD сколько хотят, – ответил Хастингс. – Когда они закончат смотреть очередной диск, мы пошлем им следующий». И никаких штрафов за просрочку – вот это коммерческий довод! В дополнение к этому нововведению быстро были внедрены еще два: единообразная месячная абонентская плата за прокат неограниченного числа дисков, по одному или по два за раз в зависимости от выбранного тарифа, и удобный интерфейс очереди, в котором клиент мог указать, какой фильм он хотел бы посмотреть следующим, чтобы его выслали, как только он вернет предыдущий.

Хотя Netflix все еще оставалась некрупной компанией, она начала превращаться в серьезную угрозу для Blockbuster. Хотя клиентам приходилось ждать доставки фильмов день или два, зато они могли выбирать из фильмотеки гораздо более обширной, чем в среднем пункте проката, и, что еще лучше, держать фильмы у себя сколь угодно долго, смотря и даже пересматривая каждый из них в том темпе, который их устраивал. Покончив с очередным фильмом, они просто отправляли его обратно в том же конверте, и им выслали другой, и все это за вполне разумную помесечную плату. Теперь не нужно было беспокоиться о штрафах за просрочку или не спать по полночи, чтобы досмотреть фильм до конца в один присест. Не нужно было ездить всей семьей в Blockbuster и проводить там целый час, споря о том, какой фильм посмотреть сегодня вечером. Взамен немало дохода от штрафов за просрочку Netflix получила стабильную и предсказуемую прибыль от подписки, причем без разорительной аренды торговых точек. Нужна была только сеть дешевых, но удачно расположенных складов.

В 2000 году сайт компании начал предлагать зрителям индивидуализированные рекомендации, основанные на том, какие фильмы они уже просмотрели, – в точности так же, как делали искусственные в кинематографе работники мелких пунктов видеопроката. Эта функция устраняла еще одно огромное неудобство, свойственное модели Blockbuster, – бесконечные скитания между стеллажами в поисках чего-нибудь, что можно было бы посмотреть. Но именно в это время Netflix натолкнулась на препятствие, не имевшее никакого отношения к Blockbuster. Пузырь доткомов лопнул. Эпоха покупок по заоблачным ценам и потрясающих рынок выходов на биржу любых компаний, название которых кончалось на «.com», завершилась.

Представители Blockbuster согласились встретиться с Рэндольфом и Хастингсом. Это был настоящий поединок Давида с Голиафом: выручка Netflix приближалась к 5 миллионам долларов. Выручка Blockbuster за этот год составляла 6 миллиардов долларов. К несчастью, два основателя высокотехнологичной компании только что вернулись с проходившего накануне ночью корпоратива с обильными возлияниями. Они явились на спешно созванную встречу

в состоянии легкого похмелья, причем Рэндольф был в яркой рубашке, раскрашенной методом узелкового батика, шортах и вьетнамках. В этот момент приобретение компании главным в отрасли игроком показалось бы настоящим чудом. Но когда замызганная пара предложила Blockbuster приобрести Netflix «всего лишь» за 50 миллионов долларов, генеральному директору Джону Антиоко явно стоило большого труда удержаться от смеха. Униженные Хастингс и Рэндольф покинули совещание и снова занялись преодолением кризиса собственными силами. Как выяснилось впоследствии, если бы Blockbuster купила Netflix за 50 миллионов долларов в тот момент, эта сделка была бы одной из самых выгодных в истории бизнеса.

Как объясняет в ставшей классической книге «Дилемма инноватора» профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен, подрывные инновации производят потрясения в существующих категориях, поскольку они позволяют перепрыгнуть через существующее предложение в одной или нескольких ключевых областях. Как правило, уже действующие участники рынка сначала игнорируют такие инновации, потому что в некоторых аспектах они не дотягивают до установленных стандартов, – так, производители фотоаппаратов и фотопленки не поверили в потенциал цифровых фотоаппаратов, поскольку те не обеспечивали высокого качества изображения. В отличие от стартапов, для уже работающих компаний внедрение новых технологий означает необходимость демонтажа или преобразования существующего предприятия. Парализованные этой дилеммой, старые компании могут только смотреть, как инновации (в случае Blockbuster – идеи рассылки DVD по почте, отказа от штрафов за просрочку и предоставления клиентам возможности выбирать очередные фильмы в интернете) все больше и больше угрожают их благополучию. В конце концов успехи новой бизнес-модели или новых технологий возрастают настолько, что старая компания уже не может продолжать работать так же, как раньше. Однако к этому моменту приспособливаться уже может быть слишком поздно.

Теперь Blockbuster могла либо продолжать работать по-старому, всеми силами цепляясь за свою все еще прибыльную бизнес-модель, либо попытаться вступить в конкуренцию в новой области, рискуя всем созданным до этого. Открытие собственной службы почтовой рассылки DVD, которая могла бы конкурировать с Netflix, поставило бы Blockbuster в очень невыгодное положение. У компании были договоры долгосрочной аренды миллионов квадратных метров дорогостоящих торговых площадей по всему миру и десятки тысяч служащих, обученных работать в формате физической торговой точки. Трата средств, выделенных на маркетинг, на привлечение своей собственной клиентуры к новому формату без физических пунктов проката, и отказ от выгодных для компании штрафов за просрочку, связанных с этой моделью, лишь усугубили бы тот ущерб, который наносила прибылям Blockbuster деятельность Netflix. Есть ли у Blockbuster время на успешное сращивание двух бизнес-моделей, которое, возможно, потребует закрытия некоторых или всех пунктов проката, прежде чем Netflix, уже имеющая фору в новой сфере, достигнет в ней господства на рынке?

Сунь-цзы понимал ту самую проблему, с которой столкнулась Blockbuster, еще в шестом веке до нашей эры. Netflix атаковала Blockbuster на ее же собственной территории. «Кормись за счет противника, – советует китайский стратег в «Искусстве войны». – Один воз неприятельского провианта стоит двадцати возов своего». На простую пересылку воза с провиантом из своей земли уходили огромные ресурсы. Точно так же ограбить уже существующую клиентскую базу при помощи более привлекательного предложения гораздо легче, чем убеждать потребителей воспользоваться радикально новыми товарами или услугами.

Именно этим и занималась Netflix: эта компания кормилась на территории противника. Blockbuster потратила почти два десятилетия на приучение американцев к прокатным видеофильмам. Рэндольф и Хастингс просто убеждали их переключиться на схему, более приятную и удобную практически во всех отношениях. Благодаря этому подходу Netflix захватывала все больший и больший рынок, почти ничем не рискуя.

Blockbuster же столкнулась с необходимостью решить более трудную задачу. Перевод уже имевшихся у нее клиентов на новую модель был в некотором смысле фуражировкой за свой собственный счет, для которой нужно было отбирать провиант у уже существующего предприятия. Сунь-цзы решительно не рекомендует использовать такую тактику, но к ней неизбежно приходится прибегать любой состоявшейся компании, надеющейся внедрить инновации. Руководителям снова и снова бывает нужно жертвовать имеющимися предприятиями, чтобы приспособиться к крупным переменам, и они снова и снова не решаются это сделать. К тому времени, как руководство Blockbuster осознало свой стратегический просчет, возможность приобрести Netflix за 50 миллионов была давно упущена. В 2002 году, когда у компании было 600 000 платных подписчиков, Рэндольф и Хастингс вывели ее на биржу. Вскоре показатели курса ее акций уже были одной из лучших в пакете S&P 500.

Вину за упущенную возможность легко свалить на генерального директора Джона Антиоко и прочих членов руководства Blockbuster, но их также сдерживала тогдашняя головная компания Viacom. Она активно сопротивлялась любым экспериментам с прокатом фильмов онлайн. Однако в 2004 году руководство Viacom решило изменить направление работы Blockbuster и позволило этой компании, уже испытывавшей трудности, запустить собственный сервис проката DVD. Однако к этому моменту удар уже был нанесен. Netflix стала открытой акционерной компанией с солидным финансовым обеспечением, двумя миллионами подписчиков, известным именем и деловой репутацией. Ее было уже не догнать. Тем не менее Blockbuster потратила гораздо больше пресловутых 50 миллионов, пытаясь построить с нуля свой собственный аналогичный сервис. Можно было попытаться воспроизвести ту же систему, которую создала Netflix, но у Blockbuster не было команды талантливых специалистов, которую годами собирал его конкурент, особенно специалистов по «внутреннему» программному обеспечению, использовавшемуся для разработки маршрутов пересылки DVD и прогнозирования предпочтений клиентов. Ведя оборонительные бои, Blockbuster допускала промахи за промахом, одним из которых была направленная против Netflix кампания «Больше никаких штрафов за просрочку», вызвавшая судебные иски о недобросовестной рекламе в сорока штатах. (Хотя Blockbuster действительно отказалась от штрафов за просрочку, через восемь дней с клиента негласно взимали полную стоимость фильма, который он не вернул.)

Хотя Blockbuster совершала ошибку за ошибкой, она обладала в этом сражении огромными преимуществами. Даже сам Хастингс признавал, что, будь условия игры равными, программа Total Access («Тотальный доступ»), предлагавшая подписчикам Blockbuster неограниченный прокат как фильмов в пунктах компании, так и более широкого ассортимента, доставлявшегося по почте, могла привести к поражению Netflix. Но условия не были равными. К этому времени на Blockbuster висели миллиардные долги. «Если бы не их долги, – сказал Хастингс журналисту в 2009 году, – они могли бы нас разгромить». Хуже того, Blockbuster не сумела вовремя сформировать видение своего собственного будущего, что было непростибельной ошибкой руководства.

В 2007 году Джон Антиоко не сумел договориться с советом директоров Blockbuster о размерах своего вознаграждения и ушел из компании. Его кресло занял Джим Киз, только что успешно проработавший пять лет президентом и генеральным директором сети продуктовых магазинов 7-Eleven. Хотя программа Total Access казалась сотрудникам Blockbuster шагом в верном направлении, Киз решил начать с чистого листа. Вместо этой программы компания приобрела по его настоянию MovieLink, стартап в области потокового видео. В то время Apple только что выпустила систему Apple TV для просмотра загруженных из интернета фильмов на домашних телевизорах. Wal-Mart собиралась приобрести сервис потокового видео. Будущее было за потоковой трансляцией, и Киз хотел закрепиться в этой области с самого начала. В то время Netflix все еще занималась в основном рассылкой DVD по почте, как и ее конкурент, компания Redbox, делавшая ставку на автоматические прокатные киоски. «С точки зрения

конкуренции ни Redbox, ни Netflix даже не разглядеть, – говорил Киз. – Речь скорее идет о Wal-Mart и Apple». Однако огромные долги Blockbuster в сочетании с крахом финансового рынка 2008 года не позволили компании развить несомненно прогрессивные идеи Киза.

Для выживания недостаточно отбиться от одного противника, кем бы он ни был. В конечном счете Blockbuster так и не смогла решить, какую роль она хочет играть после того, как пункты видеопроката отойдут в прошлое. Компания так долго тянула с признанием того неоспоримого факта, что ее значение уменьшается, что все ее попытки повернуть в новом направлении были судорожными и запоздалыми. Поэтому, хотя кончина Blockbuster растянулась надолго – акции компании были сняты с котировки на Нью-Йоркской фондовой бирже только в 2010 году, – она была неизбежной.

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.