

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
-----------------------	----------

ЧАСТЬ I.

Как найти и нанять нового Стива Джобса	19
---	-----------

1. Сделайте рабочее место рекламой своей компании	20
2. Проявляйте гибкость	25
3. Подходите к рекламе творчески.....	28
4. Нанимайте вдохновленных и энергичных людей	31
5. Не обращайтесь на дипломы	34
6. Узнайте о хобби	37
7. Используйте сотрудников в качестве ресурса	40
8. Избегайте клонов.....	42
9. Нанимайте несносных людей	44
10. Нанимайте сумасшедших	46
11. Найдите тех, над кем издеваются.....	51
12. Обратите внимание на тех, кто подходит после выступления	53
13. Спросите о книгах.....	55
14. Прокатитесь на лодке.....	57
15. Нанимайте людей, находящихся прямо у вас под носом	59
16. Почитайте Твиттер	63
17. Посетите творческие сообщества.....	65
18. Опасайтесь позеров	69
19. Задавайте необычные вопросы.....	72
20. Проводите глубинные интервью	75

ЧАСТЬ II.

Как удержать и развить нового Стива Джобса... ..	77
---	-----------

21. Празднуйте	80
22. Поддерживайте некоторую степень анархии	83
23. Поощряйте шутовство	86
24. Создавайте «кабинеты скунса»	88
25. Воспитывайте справедливость	92
26. Изолируйте	94
27. Устройте конкурс плохих идей	97
28. Празднуйте неудачи	99
29. Требуйте от сотрудников принятия риска	102
30. Вручайте «индюшек»	107
31. Наставляйте	109
32. Обращайтесь с сотрудниками как со взрослыми людьми	113
33. Создайте творческую цепь	115
34. Выделите место для творчества	117
35. Устройте день демонстрации	119
36. Поощряйте СДВГ	121
37. Создавайте предварительную нагрузку	123
38. Научитесь говорить с творческими сотрудниками	125
39. Подумайте об игрушках	127
40. Нейтрализуйте скептиков	130
41. Записывайте возражения	132
42. Поместите креативщиков в творческую среду	136
43. Сделайте что-нибудь для богатых	140
44. Меняйтесь каждый день, каждый час	143
45. Бросайте кости	145
46. Сделайте процессы более гибкими	147
47. Побродите по Википедии	150
48. Не полагайтесь на бухгалтерию	153
49. Устраивайте случайные праздники	155
50. Перемешайте сотрудников	157
51. Спите	159
52. Заключение	161

Благодарности.....	165
Об авторах	167

ВВЕДЕНИЕ

В 1980 году моя компания Chuck E. Cheese's процветала, и я сорил деньгами. Я купил очень большой дом на Марсовом поле в Париже, прямо между Эйфелевой башней и Военной школой. Это был удивительный шестиэтажный дом площадью 15 000 квадратных футов с мраморными лестницами и бассейном в подвале. В то время у нас с женой не было никакой мебели, так что мы подумали: почему бы не заполнить дом людьми?

Так мы и сделали. Мы устроили грандиозную вечеринку, пригласив всех, кого я знал в Chuck E. Cheese's и в другой моей компании, Atari, а также всех моих старых друзей. Как ни странно, на новоселье в Париже приехало гораздо больше людей, чем на вечеринку, которую я незадолго до этого устраивал в своем доме в городе Вудсайд, Калифорния. Праздник длился от заката почти до рассвета.

Около 9 часов вечера я заметил в дверях своего бывшего сотрудника из компании Atari – Стива Джобса. Я улыбнулся, а Стив закатил глаза, вероятно, он был несколько ошарашен размером дома. В то время пока я переживал грандиозный период своей жизни, Стив оставался таким же, как и всегда: не особенно великим парнем.

«Привет, – сказал я ему, – рад, что ты смог приехать».

«Если ты устраиваешь вечеринку в Париже, я ни за что ее не пропущу, – ответил он. – В любом случае, мне нужен был отпуск».

Я спросил, как долго он пробудет в городе, и он сказал, что несколько дней.

«Тогда давай позавтракаем завтра», – предложил я, и он согласился.

Во время разговора я заметил, что Стив изменился со времени нашей совместной работы в Atari. На самом деле при

каждой последующей встрече он выглядел более взрослым и одевался все лучше. В этот вечер он был одет в свои обычные джинсы Левис 501, но, что примечательно, они были чистыми. И хотя его волосы были по-прежнему длинными, он на самом деле вымыл их, перед тем как прийти.

Кроме того, манеры Стива были безупречны. Казалось, будто он воспитал себя. Хотя он был отличным сотрудником в Atari, никто не мог сказать, что он отлично вел себя с людьми.

В то время его новая компания Apple была уже довольно успешной с объемом продаж около ста миллионов долларов, однако этот показатель даже близко не приближался к показателям Atari или Chuck E. Cheese's. В 1980 году выручка компании Atari составляла около двух миллиардов долларов, а выручка компании Chuck E. Cheese's – около пятисот миллионов. Я еще не жалел о том, что отказался от третьей части собственности Apple, хотя уже начинал думать, что это могло оказаться ошибкой.

Я очень гордился Стивом и чувствовал себя причастным к его успеху. Компания Atari во многом ему помогла. Мы продавали ему компоненты компьютера и микропроцессоры по себестоимости – на самом деле практически все ранние компоненты устройств Apple поступали из Atari без наценки. Модулятор Apple, очень сложное устройство, позволявшее подключать компьютер Apple II к телевизору, был создан на основе наших разработок.

Стив и я провели следующий день вместе. Я показал ему свои любимые места, в том числе кафе «Два мага», где мы в течение нескольких часов говорили о творчестве. Я сказал ему, что в Париже возникли мои лучшие идеи: «Здесь есть что-то, наталкивающее на великие мысли». Он согласился с этим.

Затем мы в течение нескольких часов гуляли по городу. Я продолжал показывать свои любимые достопримечательности, однако Стива больше всего интересовали две вещи: творчество, которое он ощущал, и архитектура.

«Действительно здорово видеть так много проявлений творчества, – сказал он. – Так много людей, которые зарабатывают

на жизнь, занимаясь любимым делом». Он рассуждал о парижских салонах, которые посещали писатели и художники. Затем он сказал, что «компьютер позволит еще большему количеству людей проявить творчество».

Примерно в это же время Стив начал воспринимать компьютер в качестве велосипеда для наших умов. «Если вы посмотрите на список самых быстрых животных, то вы не найдете в нем человека, – сказал он, – однако если вы дадите ему велосипед, то он сможет выиграть гонку».

Архитектура города также очаровала его. Он видел простоту и единый стиль зданий, многие из которых имели семь или восемь этажей и были сделаны из одинакового желтого камня. Исходящая от них эlegantность и согласованность вселяли чувство гармонии.

Я не воспринимал Париж с точки зрения простоты и единообразия. Однако Стив считал, что вы могли спуститься на парашюте в любом месте города и понять, что вы находитесь именно в Париже. «Существует не много городов, где вы могли бы это сделать, – отметил он. – Здешняя архитектура является отличительным знаком всего города».

Именно этой парижской простоте должна была подражать компания Apple.

После долгой прогулки мы снова зашли в кафе. Я заказал капучино, а Стив заказал себе чай – он был настоящим чаеманом. Я спросил его, как, по его мнению, обстояли дела в Apple, и он признался, что считает компанию недостаточно инновационной. Он не был доволен выпускаемой продукцией и пытался представить, как должны выглядеть компьютеры следующего поколения и какие инновации могли возникнуть вместе с ними.

«Как понять, что будет представлять собой следующий прорыв?» – спросил он.

Я ответил: «Ты должен быть в курсе всего, что происходит, и уметь адаптироваться к этому. В твоём случае следует выявить то, что людям нравится в самых последних высокопроизводи-

тельных компьютерах, когда деньги не играют решающей роли, а затем найти способ сделать эти вещи дешевыми и доступными».

«Ну, именно этим я и занимаюсь», – ответил он, давая понять, что Apple II предназначался для того, чтобы «сделать доступной вычислительную мощность». Я согласился. Во многих отношениях компьютер Apple II был мощнее мэйнфреймов IBM десятилетней давности.

Мы говорили на многие другие компьютерные темы, от скорости обработки данных до 16-битной архитектуры. В основном мы пытались предсказать будущее. Стива занимала эволюция продуктов Apple. «Как оставаться впереди всех?» – задавался он вопросом.

«Тебе следует мысленно перенестись в будущее и спросить себя: “Что должен уметь делать мой компьютер?” – сказал я. – “Что он не может делать сейчас из того, что я от него хочу?”».

Он кивнул. «Мы пытаемся сделать это. Однако это трудно. Очень сложно найти людей, которые могут думать таким образом».

Он также был убежден, что его конкуренты постоянно копируют Apple: «Существуют паразиты, готовые присвоить все, что мы придумали», – кипятился он.

Я сказал ему, что подражание является формой комплимента, он это понял.

Затем он вздохнул. «Все хотят, чтобы я один выдавал все идеи. Так сильную компанию не построить».

Он объяснил, что ему необходимо, чтобы в компании генерировалось больше творческих решений. Мы оба признали, что инновации являлись ключом к будущему и то, что инновации должны были исходить от всех людей в Apple, а не только от главы компании.

Тогда я понял, что Стиву Джобсу требовалось найти других Стивов Джобсов.

Мы провели остаток дня, обсуждая вопросы, связанные с творчеством. Я тогда дал Стиву десятки советов, многие из

которых он записал. Я считал, что тоже должен записать их и опубликовать в виде книги.

Сейчас, три десятилетия спустя, я это сделал.

Одной из идей, которую мы со Стивом обсуждали, было понятие правила. Мы оба считали, что творчество не может процветать при наличии строгих правил. Таким образом, книга, которую вы читаете, не содержит правил. Вместо этого она содержит так называемые «понги».

Слово «понг» возникло вместе с видеоигрой, которую я создал с моим другом, инженером Алом Алкорном, в 1972 году.

Понг – это совет, а в случае с данной книгой – совет, призванный помочь усовершенствовать творческий процесс. Он применяется только там, где совет полезен или необходим, в отличие от правила, применяемого в любой ситуации.

Видимо, поэтому большинство правил не работает. Ситуации бывают разные. Необходима гибкость. Если вы попытаетесь применить одни и те же правила к каждому человеку или обстоятельству, вы окажетесь в бесплодной пустыне. В такой среде ростки творчества будут чахнуть и умирать. Постоянное применение жестких правил душит воображение.

Например, когда я был генеральным директором компании Atari и еще достаточно молодым, чтобы попытаться установить правила – сотрудникам было запрещено приводить в офис своих собак. В конце концов, на рабочих местах было достаточно хаоса и без них. Однако в то время мы нашли блестящего инженера, который так сильно любил свою собаку, что был готов отказаться от предложения работать с нами, если бы мы не разрешили приводить ее на работу. Если бы мы не ослабили ограничение, то не смогли бы нанять этого человека и воспользоваться его выдающимися творческими способностями.

Однако исключение не решало эту проблему. Когда другие сотрудники увидели, что этот человек пришел на работу со сво-

ей собакой, они тоже захотели привести своих питомцев. Нам нужно было найти такой выход, который не позволил бы рабочему месту превратиться в псарню. Так мы приняли соломоново решение: другим сотрудникам не разрешалось приводить своих собак на работу *каждый* день, но они могли это делать в особых случаях. Все согласились. Проблема была решена.

В конце концов, мы так полюбили собаку этого инженера, что решили «нанять» ее, дав ей значок и присвоив номер сотрудника. Тогда же мы объявили, что другие собаки также могут быть наняты на работу в случае соответствия определенным требованиям. Еще одно правило было нарушено. Когда-нибудь я напишу книгу о том, как нанимать творческих собак.

По правде говоря, не существует правил, одинаково применимых ко всем, – и это правило является единственным исключением из правила о том, что никаких правил нет.

Таким образом, далее следует пятьдесят один понг, которые помогут вам и вашей компании создать среду, в которой может процветать творчество.

Почему творчество?

Потому что без творчества ваша компания не достигнет успеха. Эта концепция может и не удивляет, однако удивительным является то, как мало компаний осознают это или пытаются что-то с этим поделать. Творчество является главным двигателем любой компании. С творчества все начинается, из творчества берется энергия для движения вперед. Без этого заряда ничего не может происходить.

Конечно, в некоторых отраслях об этом знают больше, чем в других. Голливуд, игровая индустрия, издательское дело – все они должны оставаться на вершине своих рынков. Pong была потрясающей видеоигрой, однако после того, как вы поиграли в нее десять тысяч раз, вам хотелось перейти к другой игре. «Звездные войны» были замечательным фильмом, но после нескольких просмотров вы были готовы к новому и другому кино. В индустрии развлечений творческие люди – это не просто важные члены команды – они главные.

Практически все остальные типы компаний являются в равной степени зависимыми от творчества. Они просто не знают об этом.

Причиной этой зависимости является конкуренция. Практически каждая компания сталкивается с некоторой формой конкуренции. Все ваши конкуренты пытаются улучшить продукт, услугу, концепцию, они создают новые рынки, совершенствуют процессы, сокращают расходы и делают свой бизнес более эффективным. Вот, что делают хорошие компании. Те, которые этого не делают, однажды осознают, что их обошли, и уходят из бизнеса. Как сказал гуру менеджмента Питер Друкер: «Единственным источником устойчивых конкурентных преимуществ является способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты».

Скорость важна. Эпоха, когда компании медленно развивались, годами изучали свое место в бизнес-ландшафте и медленно изменялись, закончилась. Сегодня компании должны радикально перестраиваться каждые несколько лет, просто чтобы оставаться конкурентоспособными.

Дело в том, что технологии и Интернет изменили бизнес-ландшафт навсегда. И темп изменений ускоряется с каждым годом. Подумайте о том, что произошло за последние несколько десятилетий. Письмо, которое когда-то доходило до адресата за три дня, теперь попадает в почтовый ящик за три секунды. Трансатлантическое сообщение, ранее требующее для своей передачи использования дорогостоящего телекса, теперь может передаваться нажатием кнопки на смартфоне. Личные встречи, когда-то требующие недель планирования и преодоления многих километров, теперь могут проводиться мгновенно с помощью программы Skype. Раньше, если вы хотели провести тестирование рынка, вам требовалось более трех недель на сбор и анализ данных. Сейчас вы можете закодировать и проверить свою идею с помощью Интернета за один день.

Идеи возникают быстрее, знание распространяется быстрее, конкуренты реагируют быстрее. Поэтому не имеет зна-

чения, что делаете вы или ваша компания. Скорее всего, вам придется измениться, и снова измениться, и снова. Вы можете продавать мыло, и оно всегда будет нужно потребителям, однако вид нужного им мыла изменится, так же, как и его упаковка, запах и его роль в их жизни.

Мир меняется, и вам необходимо убедиться, что вся компания формирует ваш продукт в соответствии с запросами нового общества, и это новое общество создается, хотите вы этого или нет. Ключ к выживанию в этом новом мире – это творчество.

Таким образом, каждая компания должна убедиться, что она постоянно превосходит себя, поскольку эффективный запуск нового процесса или вывод проекта на рынок требует времени. Немногие компании могут внедрять инновации моментально. Необходима способность двигаться быстро. Эта способность существует только там, где процветает творчество.

Кроме того, открытость к творчеству должна присутствовать на всех уровнях вашей компании. Творчество заключено не в одном человеке и даже не в нескольких. Оно должно быть «посажено» во всей компании, иначе оно не зацветет нигде.

Человек, который выявляет проблему, является частью творческой цепи. Человек, который думает о решении, также является частью цепи. Человек, который внедряет решение, является еще одной частью цепи, как и человек, который затем перемещает это решение в массы с помощью маркетинга или производства.

Все эти ДНК-подобные связи должны быть установлены, чтобы появились плоды творчества. Каждый из вовлеченных в процесс людей является по-своему творцом. Каждый должен сосредоточиться на своей части работы, иначе ничего не будет сделано, и идеи останутся бесполезными.

Например, я помню одно прекрасное воскресное майское утро, когда Стив Джобс посетил мой дом в городе Вудсайд. Стив заварил индийский чай в пакетиках, который он возил с собой, а я пил свой обычный эспрессо маккиато. Затем мы дошли до секвойной рощи позади моего дома и сели на наши любимые

камни. Стив сказал, что получает слишком много признания за творчество Apple. Я сказал ему, что это чувство естественно, и что так же было и со мной, пока я управлял компанией Atari. Люди всегда приписывали мне изобретение игры Pong, хотя, по сути, Ал Алкорн разработал большую часть новшеств, которые сделали игру такой замечательной.

Я лишь увидел большой рынок для игры, а затем приступил к реализации плана, который я создал. Точно так же компьютерный дизайн Стива Возняка, одного из основателей Apple, мог быть прорывным, однако именно Стив Джобс смог увидеть весь его потенциал. «Вы оба вывели продукт на рынок, не имеет значения, кому припишут его создание», – сказал я Стиву.

Творчество должно пронизывать всю компанию, и оно приведет к успеху в том случае, если множество людей на своих местах будут направлять его, начиная от Стивов Джобсов в начале цепи и заканчивая потенциальными Стивами Джобсами в ее конце, которые однажды станут архитекторами вашего будущего. Без этих людей, направляющих ваше воображение и вашу компанию, нет будущего.