

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
1. ПРОЩАЙ, МОЙ ДРУГ	11
2. ДИКТАТОРЫ, ПРЕСТУПНИКИ И КРОВЬ	22
3. ВОСПАРИВ НАД ВОДАМИ КАЮГИ	29
4. СОВЕРШЕННО НОВЫЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР	43
5. КАК ЕДВА НЕ УБИТЬ БРЕНД	61
6. ТОКСИЧНЫЙ ОПТИМИЗМ	74
7. ПО ТУ СТОРОНУ МУЗЫКИ	97
8. NINTENDO ЗОВЕТ	114
9. МАСТЕРСТВО КИТО	125
10. «KICKING ASS AND TAKING NAMES»	141
11. ПРЕТВОРЯЯ КОНЦЕПЦИИ В ЖИЗНЬ	161
12. ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕБОИ	170
13. ХРАБРЫЕ РЕШЕНИЯ	192
14. СМЕНА ВЕКТОРА	212
15. ПЕРЕКЛЮЧАЯСЬ ВВЕРХ	228
16. СЛЕДУЮЩЕЕ ПОКОЛЕНИЕ	239
ЭПИЛОГ	254
БЛАГОДАРНОСТИ	263
ОБ АВТОРЕ	266
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ ТЕРМИНОВ	268

МОИМ РОДИТЕЛЯМ И СТАРШЕМУ БРАТУ,
КОТОРЫЕ ДАЛИ МАЛЬЧИШКЕ
ИЗ БРОНКСА ВСЕ, ЧТО НУЖНО
В ЖИЗНИ, А ГЛАВНОЕ — ЛЮБОВЬ.

МОИМ ДЕТАМ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ МНЕ
НЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ Я ПОМОГАЮ ИМ.

МОЕЙ ЖЕНЕ СТЕЙСИ — ЛУЧШЕЙ
СПУТНИЦЕ, О КОТОРОЙ ТОЛЬКО
МОЖНО МЕЧТАТЬ; ЗА ГОДЫ
СОВМЕСТНОЙ ЖИЗНИ ОНА
ВДОХНОВЛЯЛА МЕНЯ НА ВСЕ
СВЕРШЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ ЭТУ КНИГУ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мне посчастливилось прожить жизнь, которая предоставляла шансы, вполне соответствовавшие моему потенциалу. Здесь я перефразирую изречение римского философа Сенеки: «Удача возникает там, где готовность встречается с возможностью».

Но всем, что имею, я обязан вовсе не удаче.

Будучи ребенком эмигрантов из Гаити, первые годы я провел в квартирке в Бронксе — самом бедном и опасном районе Нью-Йорка. Поступить в Корнеллский университет и даже получать там стипендию мне позволили успехи в учебе. В начале карьеры мне попадались как отличные руководители и места работы, так и далекие от превосходных. В итоге я стал президентом американского филиала Nintendo и преуспел в этой роли не благодаря удаче, а потому, что с толком использовал каждую представившуюся возможность. Я всегда любил учиться и получать новый опыт, мое любопытство было неутолимым. Задавая бесчисленное множество вопросов, я хотел разобраться во многих вещах, а не сконцентрироваться на какой-то отдельно взятой области. Я стремился получать знания не ради самих знаний, а ради того, чтобы применять их на практике, создавая репутацию лидера и новатора. Знания помогали мне предла-

гать инновационные решения проблем там, где это казалось невозможным.

Благоприятная возможность появлялась, когда я видел потенциал для достижения цели там, где его еще не видели другие. Это побуждало меня выбирать нетрадиционные методы и превосходить чужие ожидания.

По мере продвижения по жизни и карьерной лестнице я начал извлекать из своего представления о мире ключевые, самые ценные уроки. Я подступался к новой проблеме или к принятию решения, отталкиваясь от них. Эти выводы были основаны как на моем личном опыте, так и на советах других людей, что позволяло мне двигаться вперед легче и быстрее. Благодаря этим урокам и я, и компании, где я работал, воздерживались от скоропалительных решений, которые вряд ли прошли бы испытание временем.

Эти уроки будут даны под заголовком «Что из этого?», то есть «что из этого следует и почему это важно?». Они будут рассеяны по моим рассказам, чтобы привлечь внимание к принципиальным моментам и послужить действенными советами на вашем собственном пути.

Надеюсь, что истории из моей жизни и то, чему они меня научили, помогут раскрыть и ваш потенциал. Кроме того, я хочу побудить вас пользоваться любыми возможностями: как теми, что предоставляет случай, так и теми, которые создаете вы сами.

1. ПРОЩАЙ, МОЙ ДРУГ

Самое тяжелое из моих путешествий случилось в июле 2015 года. И дело не в том, что оно стало третьей поездкой в Японию менее чем за полгода. Как и не в том, что самолет яростно трясло в течение всего перелета из-за бушевавшего рядом тайфуна.

Нет, самым тяжелым его делало то, что в Киото я направлялся на поминальную службу по своему начальнику, учителю и другу — президенту и генеральному директору Nintendo Сатору Ивате.

Сложнее всего в течение перелета было осознать, что моего друга больше нет.

Подготовиться к подобному путешествию невозможно, разве что изучить протокол церемонии: как входить в зал для прощания, как захватывать пальцами щепотку благовонного порошка и как осенять им лоб. Без сомнения, за мною будут пристально наблюдать: вряд ли на службе окажется еще один чернокожий американец. Да и будучи президентом Nintendo of America* я тоже всегда привлекал внимание.

В последний раз мы встречались с господином Иватой всего за несколько месяцев до того — в марте. Электрон-

* Здесь и далее см. список сокращений терминов на странице 268.

ным письмом он попросил меня вернуться в Японию как раз незадолго до моего дня рождения. Это было странно, поскольку я посетил Японию в конце января: традиционный, совершаемый раз в два года недельный визит, во время которого руководство компании обсуждает деловые стратегии и будущие продукты. Услышать просьбу вернуться столь быстро было крайне необычно.

На вопрос о целях этой неожиданной поездки господин Ивата отделался общими фразами. Я попытался было объяснить, что она нарушает мои планы — провести день рождения со Стейси, моей женой, но он и слышать ничего не хотел, настаивая, чтобы мы встретились в Киото в конкретные три дня.

Станным выглядело и то, что господин Ивата попросил меня быть у него в офисе в половине девятого утра, за полчаса до начала рабочего дня. Такая ранняя встреча несколько затруднила мне попадание в центральную штаб-квартиру Nintendo Co. Ltd.² В тот утренний час здание из стекла и бетона с отделанным мрамором вестибюлем казалось особенно холодным и безжизненным. В Nintendo, как и в большинстве японских компаний, основная часть сотрудников имела жестко закреплённый распорядок дня. В здании подавались звуковые сигналы в начале работы, в начале и в конце перерыва на обед. Правда, не помню, чтобы мне доводилось слышать сигнал об окончании рабочего дня: возможно, компания не верила, что нужно напоминать сотрудникам о необходимости расходиться по домам.

К счастью, личная помощница господина Иваты уже прибыла в офис. Она открыла мне двери и проводила к лифту.

Подъем в административную зону на седьмом этаже возможен только на одном из лифтов, и в такое время доступ в него осуществлялся только по ключ-карте.

Меня провели в небольшой конференц-зал, который стал моим офисом на время той командировки. Я снял пальто и подключился к местному Wi-Fi. Обычно я предпочитаю приходить заранее, чтобы успеть настроить и проверить подключение до начала деловых встреч. В Nintendo очень серьезно относятся к безопасности, и даже мне, топ-менеджеру, выдавали уникальное сочетание логина и пароля при каждом визите. Ровно в половине девятого утра за мной зашла помощница господина Иваты.

Находясь к тому моменту на посту президента компании уже более десяти лет, господин Ивата так и не переехал в просторный официальный кабинет, который некогда занимали три его предшественника, предпочитая офис попроще, где его рабочий стол примыкал с торца к другому, для конференций, рассчитанному на двенадцать человек. Помимо двух больших телеэкранов, используемых для демонстрации презентаций или разрабатываемых видеоигр, в кабинете располагались шкафы, заполненные книгами, видеоиграми, геймпадами и джойстиками. Рабочее место скорее разработчика игр, чем президента компании.

После традиционного обмена приветствиями мы присели, и я смог ближе рассмотреть его лицо. После паузы он сообщил, почему настоял на нашей встрече: «Реджи, рак вернулся».

Это был шок. Да, господин Ивата сильно похудел после операции и за время борьбы с болезнью, но он казался пол-

ным энергии. Буквально несколько дней назад было объявлено о крупных инвестициях для выхода компании на рынок мобильных игр. Словом, все свидетельствовало о том, что президент Nintendo победил рак. Но тревога, которую я наблюдал сейчас, вдобавок к тому, как настаивал он на нашей личной встрече в Киото, заставила меня беспокоиться не на шутку и очень внимательно отнестись к его словам.

Довольно долго мы беседовали о его состоянии и будущем лечении. Он рассказывал, какие передовые методы терапии собирается попробовать. В дополнение к высокотехнологичным подходам его жена готовила особые соки и протеиновые коктейли, которые он пил по утрам и в середине дня для общего улучшения режима питания. Словом, он цеплялся за любую, даже самую незначительную возможность.

Через некоторое время тон разговора изменился. Господин Ивата сказал: «Реджи, это только одна из причин, побудивших меня вызвать тебя в Киото. Нужно обсудить и другие вещи. Поговорить о предстоящем запуске нашей новой консоли. Я хочу, чтобы ты увидел первые игры и опробовал прототип своими руками. Надо все тщательно спланировать: это устройство будет иметь решающее значение для будущего Nintendo».

Такая смена темы беседы была характерна для господина Иваты — деловые интересы он ставил выше личных. Уверен, он рассуждал так: ситуация со здоровьем обсуждена, пора двигаться дальше и переходить к вопросам бизнеса.

В те три дня во время совещаний мы подробно обсудили все детали продукта, который впоследствии станет известен

как Nintendo Switch. Все эти встречи были чисто деловыми, но, когда мы с господином Иватой обедали вдвоем, или когда поздно вечером обсуждения заканчивались и я приходил в гостиницу, мои мысли возвращались к болезни Сатору.

Нас связывала крепкая дружба, основанная на взаимном уважении: мы восхищались теми качествами, которые приносил в компанию каждый из нас. Господин Ивата, блестящий разработчик игр и программист, лично занимался многими из величайших франшиз в истории Nintendo, в том числе *Pokémon*, *Kirby* и *Super Smash Bros*.

Я — маркетолог и новатор в области бизнеса — генерировал новые инициативы на стыке коммерческих знаний и понимания потребителей. Мы одновременно доверяли и бросали вызов друг другу.

Отличный пример — рекламная кампания по выводу на рынок консоли Nintendo Wii, разработанная мною для Северной и Южной Америки. Дело было осенью 2006 года, после того как меня повысили с должности вице-президента по продажам и маркетингу до президента и исполнительного директора Nintendo of America. В рекламе фигурировали два японских бизнесмена, путешествующие по обоим американским континентам и демонстрирующие последнюю новинку Nintendo, делая при этом акцент на контроллере — волшебном Wii Remote.

Господин Ивата лично наблюдал за разработкой Wii Remote, которой занимались команды из Киото. Главной инновацией была технология распознавания движений, которая позволяла играть, перемещая контроллер в пространстве. В бейсбольном эмуляторе игроки могли наносить контролле-

ром воображаемые удары битой, а в теннисном — размахивать им, как ракеткой.

Реклама была невероятно убедительной: мы рассказывали о разнообразном игровом опыте, доступном игрокам благодаря Wii Remote. При этом мы старались сделать ролики веселыми и близкими аудитории: японские бизнесмены в них общались с семьями, которые встречали на своем пути. Они вместе запускали на Wii различные видеоигры, в том числе включающие в себя забавные движения и действия. Все это происходило в непринужденной дружеской атмосфере. Каждый ролик начинался с ныне хорошо известного лозунга: «Wii would like to play?» — «Wii хотите поиграть?».

Я лично поддержал рекламную кампанию, разработанную в сотрудничестве с агентством Leo Burnett, и заранее поделился готовыми видео с господином Иватой. За неделю до премьеры ролика он позвонил мне домой: «Реджи, я показывал рекламу тут в Киото. Есть кое-какие сомнения». Сомнения менеджеров Nintendo заключались в том, что японские бизнесмены из роликов общались с западными семьями чересчур фамильярно и неформально.

«Реджи, вам нужно изменить рекламу».

Обозначенная представителями штаб-квартиры Nintendo «проблема» на деле являла собой ключевой, прорывной элемент рекламной кампании, и изменить его значило поставить крест на всей работе. Мой опыт маркетолога подсказывал, что они ошибаются. Я верил, что на самом деле реклама убедительная и цепляющая. Мы продолжили обсуждение, и я попытался объяснить, почему «чрезмерная фамильяр-

ность» вовсе не проблема для наших клиентов в США, Канаде и Латинской Америке.

Добившись лишь незначительного прогресса, я сказал: «Господин Ивата, вы взяли меня в Nintendo, потому что вам нужен был сильный специалист по рынку крупнейшего региона мира. Вы видели меня в действии. Вы только что меня повысили. Теперь вам нужно довериться мне: я знаю, что делаю. И я знаю — эта рекламная кампания точно сработает в Америке».

После паузы, которая показалась мне вечностью, господин Ивата сказал: «Хорошо, Реджи, я доверяю тебе. Продолжай, пожалуйста». Реклама сработала, как и ряд других инструментов маркетинга, используемых в нашем регионе. У нас были лучшие показатели по продажам Wii в мире.

ЧТО ИЗ ЭТОГО?

Грань между верностью своим убеждениям и простым упрямством довольно тонкая. Вы действительно верите в определенный план действий или за вас говорит эго? При принятии важных и непростых решений особенно сложно понять собственную мотивацию.

Будьте честны с самим собой. Отделите желание быть правым или выиграть в споре от своих личных глубоких убеждений. Можете ли вы честно сказать, что верите в свои рекомендации, потому что они правильные? Не возражали бы вы против них, предложи их кто-то другой?

Если вы не уверены в ответе, постарайтесь внимательно и непредвзято выслушать альтернативные точки зрения. Задавайте уточняющие вопросы. Повторяйте и заново формулируйте чужие мысли, чтобы оппоненты понимали, что вы их слышали. Продемонстрируйте понимание проблемы и осознание вами ценности других подходов.

Если вы уверены в своей правоте, изложите свою точку зрения как можно более убедительно. Используйте имеющиеся у вас данные, примеры из других отраслей и собственный опыт. Закончив, предложите задать вопросы. Не пытайтесь пройти по оппонентам паровым катком.

Находите общий язык. Когда согласие будет достигнуто, четко зафиксируйте это и переходите к оставшимся нерешенным вопросам. Порой они не так уж и важны, так что вы можете уступить и двигаться дальше. Но иногда нужно проявить твердость.

Мы с господином Иватой часто подолгу разговаривали о бизнесе. Мы не всегда друг с другом соглашались, но в ходе обсуждения обычно приходили к решениям, которые прекрасно срабатывали на пользу компании.

Признаю, что я активно продвигал свою точку зрения, но делал это, сочетая настойчивость с эмпатией. Я верю в искусство делового джиу-джитсу, при котором вы упорно продвигаете свою идею до тех пор, пока она не получит поддержки, достаточной для того, чтобы развиваться дальше.

Впервые диагноз господину Ивате поставили летом 2014 года, тогда же прошла и первая операция. Когда он еще

был в больнице, я должен был приехать в Японию на совещание по глобальной стратегии. Готовясь к поездке, я спросил господина Ивату в электронном письме, можно ли его навестить. Он ответил: «Нет, в Японии так не принято. Коллеги не посещают друг друга в больнице». Но я настаивал. Я пояснил, что хотел бы увидеть его, так как после этого лета еще довольно долго не соберусь в Японию. Мне нужно было понять, каково состояние господина Иваты на самом деле.

Он продолжал отказываться и написал: «Реджи, никто из офиса не приходил ко мне». В ответ я подчеркнул, что рассматриваю свое посещение не в качестве делового визита: «При всем уважении, господин Ивата, я хочу навестить вас не как президент американского филиала Nintendo, а как друг». Мне хочется думать, что этот решающий аргумент заставил его улыбнуться так, как он делал, когда понимал, что я не приму отказа. Он уступил и согласился принять меня в больнице.

Ту мою поездку в Японию координировал господин Сунтаро Фурукава, который впоследствии стал шестым президентом Nintendo. На тот момент он был главой департамента корпоративной стратегии и правой рукой господина Иваты в Киото. Господин Фурукава провел несколько лет в Европе и свободно говорил по-английски. Он заехал за мной в гостиницу и отвез в больницу к господину Ивате, по дороге подчеркнув, насколько необычен мой визит. Господин Фурукава поделился, что еще несколько дней назад господин Ивата не велел пускать к себе никаких посетителей из Nintendo. Но с тех пор, как стало известно о моем

грядущем посещении, он смягчился и за предыдущие двое суток принял у себя нескольких других сотрудников.

Господин Ивата очень ждал нашей встречи. Мне передали, что с ним будут также его жена и дочь. Присутствие семьи обрадовало: значит, мой приход воспринимается исключительно как дружеский, а не деловой визит.

Оказаться у господина Иваты оказалось нелегко. Клиника Киотского университета была основана в 1899 году — через десять лет после создания компании Nintendo. В больнице неоднократно проводили реконструкцию, причем один из корпусов был построен на частные пожертвования семьи Ямаути — основателей Nintendo. Указателей на английском почти не было, из новых помещений в старые вели лабиринты коридоров, так что добраться до палаты я смог лишь потому, что меня сопровождал господин Фурукава. Когда мы зашли, господин Ивата стоял в больничном халате и широко улыбался. Я сделал то, что делал при каждой нашей встрече — пожал ему руку. Мы завели легкий неформальный разговор о ходе его восстановления. Выглядел он хорошо: излучал здоровье, а лицо сияло румянцем. Как и всегда, волосы были причесаны на прямой пробор. Они были чуть длиннее обычного, так что мой друг походил на японскую версию Джона Леннона из 1960-х, этот образ дополняли небольшие круглые очки. Он представил меня своей миниатюрной жене и переводил для нас, поскольку она совершенно не владела английским. Познакомил он меня и со своей дочерью — ей было около двадцати. Она заметно оживилась при моем появлении. Господин Ивата пояснил: «Реджи, она, можно сказать, твоя поклонница». — «Правда, господин

Ивата? — переспросил я. — Не ожидал, что в вашей семье найдутся еще мои поклонники!»

Он усмехнулся, и мы с его дочерью весело поболтали — он переводил. Девушка достала мобильный телефон и попросила разрешения сфотографироваться со мной прямо в палате. Тут господин Ивата засмеялся и спросил, не возражаю ли я.

2. ДИКТАТОРЫ, ПРЕСТУПНИКИ И КРОВЬ

Мой базовый принцип — жизнь трудна, поэтому требуются сила и решимость для того, чтобы двигаться вперед и преуспевать. Смерть господина Иваты напомнила мне об этом ценном принципе. Но сформировался он намного раньше.

До восьми лет я жил в Бронксе. В этом возрасте мало что знаешь об альтернативных перспективах и жизненных ситуациях. Ты находишься в собственной реальности, и для нашей семьи из четырех человек реальность состояла в проживании в двухкомнатной квартире на пятом этаже без лифта в здании, полном тараканов и мышей.

Родители отдавали себе отчет, что наша жизнь тяжела. Они выросли на Гаити в относительно привилегированных условиях. В 1940—1950-е годы государство Гаити было совсем не таким, как сейчас. Его экономика была более здоровой, существовали средний и высший классы, а их представители могли давать детям хорошее образование.

В то время оба моих деда занимали видные должности в правительстве. Мой дед по отцовской линии, Анри, был од-

ним из высших офицеров гаитянской армии. Впоследствии я слышал истории о нем и видел его фотографии с президентом Дуайтом Эйзенхауэром, посещавшим Гаити, а также с представителями высшего военного и политического руководства других стран Карибского бассейна и Центральной Америки. Позже я узнал, что дедушка был вторым по рангу офицером в армии страны.

Он жил в великолепном доме. У моего отца было шесть братьев и сестер, так что и здание, и территория при нем были достаточно вместительными, настолько, что после того, как дети выросли, его переоборудовали под отель. Сам дом имел цвет яичной скорлупы, а полы были из блестящего красного дерева. При доме был большой бассейн, а в саду цвели гибискусы. Я был там один раз, лет в десять, — и до сих пор хорошо помню щебет птиц и экзотические растения, которых больше не видел, пока во взрослом возрасте не побывал на других тропических островах.

Мой дед по материнской линии, Камиль, был врачом, получившим образование в лучших учебных заведениях Гаити. Он повышал квалификацию в Канаде и в США, в том числе в Гарварде. Впоследствии дед стал профессором Национальной медицинской школы Гаити и министром здравоохранения и образования в демократическом правительстве страны.

Он сразу привлекал к себе внимание: высокий, остроумный, ясно выражающий свои мысли, свободно говорящий на парижском французском и английском. Помню, как в детстве он заставлял меня читать ему вслух и строгим голосом поправлял мои ошибки в произношении.

Камиль покинул правительственные посты в 1951 году, столкнувшись с коррупцией на высшем уровне и не желая иметь с ней ничего общего. Чтобы заставить замолчать, его лишили всех званий и на некоторое время бросили в тюрьму.

В 1957 году руководителем страны стал жестокий диктатор Франсуа Дювалье. Когда тот начал злоупотреблять властью и угнетать народ Гаити, мой дедушка стал выступать против него еще более активно. Камиль готовился поехать в Нью-Йорк и на конференции ООН произнести речь по поводу ситуации в Гаити и того тревожного пути, на который вставала страна. Перед отъездом он узнал, что если выступит в ООН, то вернуться на родину ему уже не разрешат. Будучи человеком принципов, он решил, что нужно ехать, несмотря на перспективу изгнания. Его жена, моя бабушка Роланда, и их младший сын, мой дядя Жак, не поехали в США и остались на Гаити.

Как и предупреждал Дювалье, выехав из страны, дедушка Камиль навсегда потерял возможность вернуться. Бабушка строила планы на отъезд и воссоединение с мужем, но в правительстве ей заявили, что никогда не выпустят из страны ни ее, ни сына. Ей с моим дядей пришлось скрываться под защитой друзей и родственников. Бабушка так больше и не увидела мужа.

Примерно в то же время, когда мой дедушка по материнской линии вел агитацию против Дювалье, мой второй дед получил назначение в консульство Гаити в Майами. Моему отцу в то время было около девятнадцати, и он поехал с Анри. Именно тогда ему пришлось впервые в жизни столкнуться