




На месте руководства «Бич хаус» что бы вы сделали? Бесплезно снижать цену или добавлять новые привлекательные характеристики. Эту проблему можно решить, только устранив препятствие. Дэвид посоветовал стартапу предлагать клиентам новую услугу — забирать имеющуюся у них мебель и передавать её нуждающимся семьям в качестве благотворительной помощи. Благодаря этой простой стратегии, направленной на устранение трения, коэффициент конверсии «Бич хаус» значительно вырос.

## Четыре силы трения

В нашей книге рассматриваются четыре силы трения, которые *препятствуют* инновациям и переменам. Подобно сопротивлению воздуха в примере с пулей, четыре силы трения противостоят идеям и инициативам, которые мы хотим привнести в мир. Когда физический объект приводится в движение, ценность или важность объекта никак не влияет на трение, с которым он сталкивается. Если покрыть пулю золотом, её ценность повысится, но сопротивление не уменьшится. К сожалению, то же происходит и с новыми идеями.

Нам хотелось бы верить, что ценная идея встретит меньшее сопротивление, чем идея, не обладающая большой ценностью. Увы, это не так. Великая идея может иметь большой первоначальный импульс, но её ценность не уменьшит трения. Это одна из главных причин, почему многие безусловно хорошие идеи так и не воплощаются в жизнь.

Четыре силы трения — это:

1.  **Инерция.** Стремление упорно придерживаться того, что мы знаем. Именно инерция вынуждает нас предлагать клиентам несколько вариантов, пытаясь изменить их поведение. Она также объясняет, почему, по крайней мере в спорте, американцы — социалисты, а европейцы — капиталисты.
2.  **Усилие.** Для того чтобы перемены произошли, необходимо приложить усилие, затратить энергию. В этом кроется объяснение, почему клиенты компании «Бич хаус» не нажимали кнопку «Заказать», почему береговые крабы питаются только моллюсками средних размеров и почему Новая Зеландия — лучшая страна для открытия бизнеса.
3.  **Эмоции.** Непреднамеренные негативные эмоции могут быть вызваны теми самыми изменениями, которые мы стремимся осуществить. Эмоциональное трение — это причина, по которой смеси для выпечки торта понадобилось 30 лет, чтобы завоевать популярность, почему Tinder превзошёл Match.com в качестве основного приложения для знакомств и почему менеджеры часто ставят своих лучших сотрудников на наименее важные роли.
4.  **Реактивность.** Сопротивление переменам. Реактивность объясняет, почему в 1980-е годы люди вели войну против ремней безопасности, почему убедительные доказательства зачастую хуже, чем их полное отсутствие, и почему производственным предприятиям так трудно изменить что-то в своей деятельности.

---

## ВСТРЕЧНЫЕ ВЕТРЫ ИННОВАЦИЙ



---

### Встречные ветры инноваций: четыре силы трения

Несмотря на их мощь и влияние, эти силы трения трудно заметить и легко упустить из виду. Допустим, взрыв пороха невозможно игнорировать, но сопротивление воз-

духа — это невидимая сила, на неё можно не обратить внимания. В этом-то и заключается главная трудность. Силы трения оказывают значительное влияние на наши идеи, часто оставаясь незамеченными.

*Проведём мысленный эксперимент. Представьте, что вы руководите некоммерческой организацией, которая занимается социальным сопровождением детей, лежащих в больницах города. Ваша организация просит неравнодушных людей написать письма со словами поддержки больным детям. В настоящее время это готовы сделать 18 процентов людей, к которым вы обращались. Вы хотите увеличить их число. Как бы вы это сделали?*

Когда мы задали этот вопрос добровольцам, они просили объяснить, как письма помогают детям, и предложили платить за написание таких писем. Мы разделили добровольцев на три группы, чтобы проверить эти два предложения и одно наше. Первая группа добровольцев получила отклики от больных детей, объясняющие, как много для них значат письма. Добровольцам из второй группы платили небольшую сумму за каждое написанное письмо. А последней группе мы облегчили задачу, предоставив несколько шаблонов, которые они могли использовать в качестве основы.

В первых двух случаях дело едва сдвинулось с мёртвой точки (а «психический волшебный пендель» дал обратный эффект). Но в третьей группе количество писем возросло на 60 процентов. То есть наиболее эффективным оказался именно тот метод воздействия, который никому не пришёл в голову.

Почему подход с шаблонами оказался наиболее эффективным? Разве кто-то против поддержки больных детей? Конечно же нет! Люди сопротивлялись не потому, что считали это благое дело не важным; они не хотели писать письма, потому что не знали, *что* в них писать. Не знали, какие слова будут уместными, нужно ли в послании выражать сочувствие, насколько оптимистичным должно быть письмо, и т. д. Эта неопределённость стала препятствием, но шаблоны устранили эту силу трения, и поведение людей изменилось.

## Анатомия инноваций

Все новые идеи состоят из четырёх основных элементов, и каждому противостоит конкретная сила трения. Первый элемент — это степень изменений, которые влечёт за собой внедрение инновации. Предполагает ли инновация серьёзное отступление от статус-кво или это лишь незначительное изменение того, что существовало раньше? Этот вопрос определяет уровень инерции, с которой столкнётся инновация. Радикальным идеям, скорее всего, будет противостоять сильная инерция, поскольку люди по своей природе не доверяют незнакомым и непроверенным идеям и отвергают их.

Второй элемент инноваций — затраты на внедрение. Сколько физических и умственных усилий потребуется для осуществления перемен? Сколько шагов нужно совершить для покупки нового продукта? Придётся ли после покупки учиться новым навыкам или осваивать новую последовательность действий для пользования

продуктом? Организационные инновации могут повлечь кардинальные изменения, включая реструктуризацию персонала или новый график работы. Чем больше требований к внедрению инновации, тем больше усилий придётся приложить.

Третий элемент инноваций связан с реакцией аудитории на возможные изменения. Ощущают ли люди угрозу, исходящую от предлагаемых перемен, и в какой степени? Ответ определяет, насколько сильным будет эмоциональное трение, вызванное нововведением. В примере с письмом люди *боялись* написать неуместные, неверно подобранные слова. Эта тревога помешала им сделать то, что они хотели, — помочь больным детям.

Четвёртый элемент инноваций отражает то, как новатор осуществляет изменения. Искренне ли он заинтересован в новой идее или же на аудиторию оказывается давление с целью заставить её измениться? Если меняться заставляют из-под палки, реакция будет соответствующей. Если сильно давить, люди будут сопротивляться.

## Наши читатели

Мы написали эту книгу для всех, кто хочет создать что-то новое. Это может быть новый продукт, новая услуга, новая стратегия, новое движение, новое поведение или даже зарождающаяся концепция, которой ещё только предстоит обрести окончательную форму. Вне зависимости от того, что это будет за новшество, оно потребует от людей измениться. В этом смысле инновации и изменения — две переменные одного уравнения. Уравнение не решить без одной из них.

Мы заложники привычек. Хотя человек способен меняться, изменения даются нелегко. Новая идея без внедрения — это половина инновации. Книги об инновациях сосредоточены на самой идее, её особенностях и преимуществах, которые обеспечат её успех. Наша книга посвящена другой стороне инноваций: она рассказывает о людях, которые генерируют идеи, и о людях, для которых эти идеи воплощаются. О тех, кто играет особую роль в процессе создания инновации. О сопротивлении, которое встречают новые идеи, — часто исходящим от тех самых людей, которым мы хотим помочь.

## **Немного об этике**

Если вы собираетесь менять сознание людей, вам придётся серьёзно отнестись к вопросу этики. Какова грань между этичным влиянием и манипуляцией? Прежде всего следует отметить, что мы не являемся специалистами по этике. Мы не берёмся проводить эту грань. Но мы хотели бы упомянуть о двух этических принципах, о которых не забываем, когда применяем свои инструменты на практике. Вы можете принять наши принципы, можете применять более строгие правила, а можете и вовсе обойтись без них. Решайте сами.

## **Сказать правду или обмануть?**

Мы считаем, что люди должны делать осознанный выбор и не должны быть введены в заблуждение. К сожалению,

многие приёмы, используемые для того, чтобы заставить людей принять перемены, намеренно вводят в обман. Замечали ли вы, что имя специалиста по продажам и продвижению товаров или услуг, звонящего с предложением взять кредит, сменить тариф или посетить салон красоты, часто совпадает с вашим? Это довольно распространённый приём, используемый как менеджерами, так и мошенниками. Они пользуются им, потому что он работает благодаря принципу самоподобия (об этом в главе 4). Людям инстинктивно нравятся те, кто на них похож. По этой причине мы с большей вероятностью продолжим разговор с нашим тезкой. Но это обманная стратегия, поэтому она не соответствует нашим принципам.

Но заметьте, нет ничего неэтичного в использовании принципа самоподобия для того, чтобы заставить людей принять инновации. Представьте, что специалист по продажам в процессе общения обнаруживает, что у вас есть общие интересы, — возможно, одно и то же хобби. Он использует это *истинное* сходство, что не противоречит нашим этическим принципам.

### **Помочь или навредить?**

Другой этический момент, который мы учитываем, — это намерение помочь или навредить. Мы считаем инновации неэтичными, если их цель — получение личной выгоды *за счёт других*. В нашей книге мы говорим о людях, которые изобрели лучший способ что-то делать, и решили «подарить» это улучшение всему миру. Некоторые из наших историй рассказывают

о новаторах, движимых главным образом альтруизмом. Другие — о новаторах, которыми движет исключительно выгода. И те и другие отвечают нашим этическим принципам. Линия, которую нельзя пересекать, проходит там, где в погоне за прибылью страдают другие люди или ущемляются их интересы. Это субъективный и нечёткий принцип, но мы считаем, что лучше иметь приблизительный этический компас, чем не иметь его вовсе.

# 2

## ТОПЛИВО

### Миром правит топливо — почему?

Считается, что продавец автомобилей должен продавать около 10 машин в месяц. Это средний показатель. Более амбициозные стремятся продать 20 автомобилей в месяц. Тот, кто продаёт 30 автомобилей в месяц, может получить работу мечты в любом дилерском центре.

А есть Али Реда.

Али Реда не просто лучший продавец автомобилей в мире, он обгоняет по числу продаж большинство дилерских центров. В 2017 году Реда побил рекорд 44-летней давности, продав 1582 автомобиля марки Les Stanford Chevrolet и Cadillac в городе Дирборне, штат Мичиган (средний показатель по стране — чуть более 1000 на дилерский центр). Но 1582 автомобиля за один год! То есть Али Реда продавал в среднем 132 автомобиля в месяц, или 4,5 автомобиля в день. И 2017 год не был счастливой случайностью. Али Реда показывает такие результаты месяц за месяцем, год за годом.<sup>1</sup>