

Содержание

Вступительное слово	11
Предисловие. Первая встреча с Марком Цукербергом	13
Вступление. И снова — День Первый	17
Исполнительность — враг изобретательности	20
Чудо в Майами	23
Инженерное мышление	26
Время не ждет	30
Глава 1. Джефф Безос и его чудеса изобретательности	33
Амазон поощряет научную фантастику	38
Роботы-сотрудники Джеффа Безоса	42
Жизнь после Йоды	55
Только высочайшие стандарты!	60
Ох уж эта статья	62
Подводим итоги	66
Глава 2. Марк Цукерберг и его культ обратной связи	69
Колосс на глиняных ногах?	71
Формирование внешней и внутренней культуры	74
Каналы обратной связи	75
«День Первый» в Фейсбуке	79
От общего к частному	81
Самая китайская компания в Кремниевой долине	84
Добро пожаловать в машину	88
Роботизация и зарплата	94

СОДЕРЖАНИЕ

Новые ресурсы	96
Еще одно переоткрытие Facebook	102
Глава 3. Сундар Пичаи и культура сотрудничества Google	105
Коллективный разум	107
По делам их узнаете... ..	113
Долой ненужный блеск!	115
Землетрясение	121
Передел	123
Новое вмешательство искусственного интеллекта	124
Великое переоткрытие Google	125
Мятеж	131
Исход	136
Глава 4. Тим Кук и военная дисциплина Apple	143
Культура изысканности	146
Мышление перфекциониста	148
Разделяй и... помалкивай	151
В поисках идеальной формы	154
Провал HomePod	156
Руки на штурвал?!	162
Проблема информационных систем и технологий	166
Противостояние	169
Вверх по лестнице, ведущей вниз	173
Глава 5. Сатья Наделла: чему нас учит опыт Microsoft	176
Наделла. День Первый	180
Новая демократия	185
Иерархия, но не подавление	194
Возвращение к сотрудничеству	198
Новое десятилетие Microsoft	204
Глава 6. Взгляд в черное зеркало	206

СОДЕРЖАНИЕ

То же «зеркало», только в профиль	208
Современная антиутопия	209
Доведение до абсурда	213
От Судного дня до Диснейленда?	217
Глава 7	221
О будущих руководителях и руководителях будущего ...	221
Что-нибудь новенькое точно не повредит	224
Образование кардинально меняется	227
С заботой о людях	230
Внимание: снова искусственный интеллект	233
Доводы в пользу продуманного творчества	236
Вперед	239
Благодарности	241
Примечания	246

Вступительное слово

В становлении человеческой личности важнейшую роль всегда играли и будут играть книги. С них началось наше первое знакомство с родным языком. Наши родители читали нам сказочные истории, удивляли нас приключениями волшебных персонажей из волшебных миров, а мы с трепетом следили за их пальцами, показывающими нам одну за другой незнакомые буквы, пытаясь расшифровать неизвестный нам код родного языка.

Затем эти книги мы перечитывали уже сами, рисуя в воображении удивительные и неповторимые миры. На смену сказкам пришли учебники, классические произведения и современная проза, научные исследования и деловая литература. Но каждый раз, переверачивая первую страницу очередной книги, мы открывали для себя что-то новое, обретали знания, перенимали опыт.

В Support Partners мы работаем с людьми: обучаем, направляем, подсказываем. Это большая честь и большая ответственность для нас, потому что за людьми скрываются карьеры, за командами — развитие целых корпораций. В непрерывающемся ритме ежедневных проектов, тренингов, стратегических сессий мы накапливаем полезные навыки, обмениваемся ими с клиентами, обогащая и свою экспертизу. И весь тот опыт и знания, которые стали фундаментом нашей деятельности, мы приобрели и продолжаем накапливать в том числе и из книг.

Пропуская новую информацию через практику своей деятельности, мы расширяем свои возможности, создаем новые решения и всегда можем предложить нашим клиентам современные инструменты достижения успеха. Например, такие как авторская модель СТЕР для стратегических сессий. Много лет мы разрабатываем и проводим стратегические сессии для компаний и их топ-команд. И в тех проектах, когда внутри организаций существует несогласованность, происходит сопротивление переменам или в целом незрела необходимость стратегического планирования и выработки корпоративных долгосрочных целей и плана по их достижению, мы используем положительный опыт из кейсов, накопившихся в нашей практике. Как и каждый из нас, изучая чужие примеры и тактики, учится вырабатывать свои собственные успешные стратегии благодаря приобретенным новым знаниям.

С большим желанием мы отозвались сотрудничать с нашими друзьями и партнерами, Альпина PRO, потому что возможность участвовать в выпуске современной и актуальной книги по тематике нашей индустрии — это и следующая ступень развития для нас самих как HR-экосистемы. Отдавать, обучать и делиться знаниями стало частью нашей культуры, как и неиссякаемое стремление быть лидерами в своей отрасли.

Надеемся, вы оцените наш выбор: данная книга — это новый инсайт, подробный и глубинный анализ внутреннего мира крупнейших IT-гигантов и тех механик, которые позволяют им оставаться релевантными, продолжать расти, развивать индустрию, трансформировать привычное восприятие и доминировать в рамках мирового рынка. Уверены, сейчас как никогда многим окажется актуальным и полезным подробное исследование инновационных элементов во внутренних культурах этих компаний. Перенимайте опыт и учитесь у сильнейших.

Приятного прочтения.

*Константин Борисов,
основатель и генеральный директор
Support Partners*

*Всем, кто пытается
создать невозможное.*

Предисловие

Первая встреча с Марком Цукербергом

В феврале 2017 года Марк Цукерберг пригласил меня на встречу в свою штаб-квартиру в Менло-Парке, штат Калифорния. Я впервые близко общался с генеральным директором крупнейшей в мире социальной сети, и встреча прошла совершенно не так, как я ее себе представлял.

Его компания, как обычно, находилась во власти противоречивых тенденций. Продвигая свои сервисы, но не желая их модерировать, Facebook позволил заполнить их сенсациями, потом дезинформацией и, наконец, насилием. Цукерберг, казалось, был готов поговорить об этом, а я приготовился внимательно слушать.

Главный офис Facebook — огромное открытое бетонное сооружение — не самое подходящее место для прогулок. В нем расположено девять вестибюлей, два уровня контроля безопасности входа и охрана, требующая подписку о неразглашении еще до того, как вы войдете внутрь. Преодолев эти препятствия, я направился в конференц-зал со стеклянными стенами, расположенный

в самом сердце здания, где Цукерберг обычно проводит встречи и совещания. После того как он закончил разговор с главным исполнительным директором Шерил Сандберг, он пригласил меня вместе с моим редактором Мэтом Хонаном побеседовать на виду у всех, кто проходил мимо.

Цукерберг тогда усердно работал над своим «Манифестом», состоящим из 57 сотен слов, формулируя реакцию Facebook на широкое распространение неприемлемого контента среди пользователей¹. Придя на встречу, я ожидал типичного брифинга в стиле генерального директора: лекция, за которой следует ограниченное время для вопросов. Но после краткого обзора ситуации Цукерберг попросил нас высказаться самим. «Какие вещи из числа тех, о которых мы говорили, не нашли, по вашему мнению, отражения в тексте “Манифеста”? — спросил он. — Чего там не хватает?»

Я взялся отвечать, и Цукерберг слушал меня чрезвычайно внимательно. Его поза не менялась, и внимание не ослабевало. И его реакция — сначала мягкое возражение против моего предложения, что Facebook стоило бы больше рассказывать о своих возможностях, а затем его принятие — ясно дала понять, что он спросил об этом не просто для галочки. Я никогда раньше не видел, чтобы генеральный директор огромной корпорации вел себя таким образом, и еще более неожиданно было видеть это в исполнении Цукерберга, известного своим упрямством. Это было необычно и заслуживало изучения.

После нашей встречи я спрашивал всех кого мог о Цукерберге и его необычной просьбе. Это нормально? А вас он когда-нибудь спрашивал?

Благодаря этой череде расспросов я понял: его просьба была попыткой посмотреть со стороны на то, как он управляет Facebook. Цукерберг положил обратную связь в самую основу деятельности компании. Крупные совещания заканчиваются в ней просьбами об обратной связи. Плакаты в офисах Facebook гласят, что обратная связь — это дар. И никто в компании не ставит себя выше этого принципа, даже сам Цукерберг. Как репортер

отдела технологий из Кремниевой долины, я имел возможность наблюдать за нестандартным поведением ведущих технологических компаний из партера. Вместо того чтобы следовать типичному жизненному циклу корпорации — расти, замедляться, спотыкаться и окостеневать, — Apple, Amazon, Facebook, Google и Microsoft с возрастом становятся только сильнее. И пока незаметно, чтобы они собирались сдавать позиции (возможно, за исключением Apple, о чем мы поговорим подробнее в главе, посвященной ей).

В процессе исследования меня поразили необычные внутренние практики каждой из этих компаний. Например, после бесчисленных интервью с руководителями корпораций я был убежден, что лучшие топ-менеджеры мира — это прирожденные продавцы, люди, использующие силу своей личности, чтобы сплотить других вокруг своих идей. Но посмотрите на Цукерберга и его коллег — Джеффа Безоса из Amazon, Сундара Пичаи из Google, Сатью Наделлу из Microsoft, — и вы увидите грамотных инженеров, больше стремящихся содействовать, чем диктовать. Вместо ответов у них есть вопросы. Вместо того чтобы продвигать лишь свои идеи, они слушают и учатся.

После той встречи в Менло-Парке я занялся изучением внутреннего устройства технологических гигантов, рассматривая их методы руководства, корпоративную культуру, технологии и организацию рабочих процессов, задавая себе вопрос, насколько велика связь между их успехом и своеобразием их подходов. По мере осознания общих закономерностей мне стало ясно, что само наличие такой связи отрицать невозможно. Мной завладела идея — раскрыть, что именно они делали по-другому и почему это работало. Теперь, после двух лет работы и более 130 интервью, результатом моего исследования стала эта книга.

То, что вы сейчас прочитаете, можно назвать исследованием рецептов, позволивших современным технологическим гигантам достичь господства и сохранить его. Это книга о корпоративной культуре и культуре руководства, но если смотреть шире, то мы будем говорить об идеях, изобретениях и о том, как они связаны

друг с другом. Речь, пожалуй, даже идет о новой модели ведения бизнеса в те времена, когда любая компания может создавать новые продукты буквально в мгновение ока, когда проблемы, несмотря на все ваши усилия, не только не исчезают, но и все время прибавляются, и никакое преимущество не приносит долговременной безопасности. Технологические гиганты создали эти рецепты раньше других: опираясь на множество внутренних технологий, позволивших им перестраивать рабочие процессы, большую часть которых они сами и разработали. Пришло время открыть для всех эту формулу успеха.

Компании, о которых рассказывается в этой книге, отнюдь не идеальны. В безудержном стремлении к росту они выжимали досуха силы из сотрудников, игнорировали очевидные злоупотребления технологиями и принимали репрессивные меры против любого инакомыслия во внутренней жизни. Такие эксцессы заставили правительство США не раз подумать о дополнительных мерах регулирования, а политиков — призывать к разделению сверхкрупных корпораций на более мелкие — как правило, не без оснований. Итак, для протокола: эта книга не о росте или рецепте роста и не о победах над более мелкими компаниями. Речь идет о создании культуры изобретательства, которой, как я верю, может научиться каждый. А для тех, кто стремится привлечь эти компании на свою сторону, понимание того, как работают их внутренние системы, может стать стратегическим преимуществом. Чтобы вовремя диагностировать болезнь, важно не только смотреть на симптомы, но и понимать физиологию в целом.

Если бы знания и опыт технологических гигантов оставались только в их руках, весь остальной мир бизнеса, как и органов, регулирующих бизнес, оказался бы в чрезвычайно невыгодном положении. Но теперь у нас в руках есть способ уравнивать шансы.

Вступление

И снова — День Первый

На общем собрании персонала Amazon в марте 2017 года подтянутый, уверенный в себе Джефф Безос предстал перед тысячами сотрудников компании², опустил взгляд на стопку карточек для заметок и прочитал заранее присланный вопрос, подпустив в голос выражение легкого разочарования.

«Хорошо, — сказал Безос. — Я думаю, что это — очень важный вопрос. На что похож День Второй?»

Все последние 25 лет Безос непрерывно убеждает своих сотрудников работать каждый день так, словно это самый первый день работы только что созданной компании. Но теперь, когда оценка капитализации фирмы приближается к триллиону долларов, а ее штат растет примерно на 100 000 сотрудников в год, один (возможно, преисполненный надежд) сотрудник просил Безоса представить себе второй день их работы.

«Как выглядит второй день? — переспросил Безос. — День второй — это застой, за которым следует бесполезность, за которой следует мучительный, болезненный упадок, за которым следует смерть».

Собрание разразилось хохотом. Тысячи людей, присутствовавших на собрании, с восторгом восприняли остроумие Безоса, поставившего на место безымянного сотрудника, посмеявшегося покуситься на «священную корову» их компании. Когда толпа зааплодировала, Безос сделал паузу, слегка улыбнулся и закрыл собрание. «И именно поэтому первый день — всегда первый», — заявил он. В Amazon «День Первый» — лейтмотив всей жизни. Так называется их главное здание, так же звучит заголовок блога компании, и это — повторяющаяся тема в ежегодном письме Безоса к акционерам. Было бы заманчиво воспринимать этот девиз лишь как приказ работать без усталости, особенно с учетом печально известной репутации компании, однако на самом деле его смысл гораздо глубже.

«День Первый» в Amazon — это призыв к постоянному изобретательству, подобно тому, как это принято у молодых компаний-стартапов, без всякой скидки на то, что бизнес уже достиг видимого успеха. Это признание того, что сегодняшние конкуренты могут создавать новые продукты с рекордной скоростью — особенно благодаря достижениям в области искусственного интеллекта и облачных вычислений — вот почему необходимо постоянно строить будущее, даже в ущерб настоящему. Это, в частности, отход от способа управления экономикой, характерного для корпоративных гигантов прошлого, таких как GM и Exxon, которые только и делали, что развивали текущие преимущества и защищали их любой ценой. Теперь у корпораций больше не выйдет «нагуливать жирок», просто сохраняя существующий бизнес. В 1920-х годах средняя продолжительность жизни компании из списка Fortune-500 составляла 67 лет. К 2015 году она составляла 15 лет³.

На что похож второй день? Он очень похож на смерть.

С момента возникновения (в качестве книжного интернет-магазина) Amazon не устает повторять свою мантру про «День

Первый», и поэтому она все время изобретает новые виды бизнеса, почти полностью игнорируя то, что они теоретически могут негативно повлиять на имеющиеся источники доходов. Компания и по сей день остается продавцом книг, но она является и информационной службой почти по всем мыслимым товарам, и процветающим рынком для сторонних производителей, и оператором доставки мирового класса, и отмеченной наградами киностудией, бакалейной лавкой, поставщиком облачных услуг, разработчиком голосового помощника, производителем оборудования и, наконец, робототехнической компанией. После каждого удачного изобретения Amazon возвращается обратно в свой первый день и думает, что нового можно сделать еще.

«У меня огромное количество акций Amazon, — рассказывал мне Марк Кьюбан в июле 2019 года. — В зависимости от того, как у фирмы идут дела, общая стоимость ее акций может составить буквально миллиард долларов. И я владею этими акциями, потому что я считаю Amazon лучшим стартапом в мире».

Посмотрите на сегодняшних технологических гигантов, и вы увидите, что они прошли похожий путь. Google начинала как поисковый сайт, но затем изобрела расширение для браузера (Stay Tuned), затем создала браузер (Chrome), голосового помощника (Google Assistant), а позднее выпестовала ведущую мобильную операционную систему (Android). Каждый новый продукт Google бросал вызов существующим на рынке продуктам. Но благодаря неоднократным возвращениям в свой «День Первый» Google до сих пор остается на самой вершине цифрового бизнеса.

Facebook тоже много раз возвращался к Дню Первому. Начав существование в качестве простого онлайн-приложения, компания преобразилась с помощью новостных лент, и сегодня она снова переосмысливает себя, переходя от широковебательного обмена информацией к частному, передавая ленты новостей группам Facebook, которые представляют собой совокупность множества более мелких сетей, где обмен сообщениями рассматривается в качестве первого приоритета. В самой непостоянной из всех отраслей, социальных медиа, Facebook по-прежнему уверенно лидирует.

До недавнего времени казалось, что для Microsoft эпоха изобретений безвозвратно канула в прошлое. Компания была настолько привязана к Windows, что позволила многим новым веяниям тысячелетия пройти мимо. Но когда после правления Стива Балмера, ознаменовавшего собой время застоя, генеральным директором стал Сатья Наделла, компания все-таки смогла вернуться в свой День Первый, сделавшись крупным провайдером облачных вычислений, несмотря на то, что они содержали в себе прямую угрозу для настольных операционных систем, таких как Windows, и вернула себе положение самой дорогой компании в мире.

Apple под руководством Стива Джобса разработала iPhone, устройство, изрядно потеснившее на рынке другую их продукцию — настольные компьютеры (Mac) и портативные музыкальные плееры (iPod), — но при этом обеспечившее компании годы успеха. Сегодня Apple, подобно Microsoft несколькими годами раньше, стоит перед выбором. Чтобы выдержать конкуренцию в эпоху голосовых помощников и облачных вычислений, компании придется отказаться от традиционной приверженности флагманскому продукту и перестроить как собственную культуру, так и бизнес-процессы.

На территории кампуса Amazon в районе South Lake Union, деловом центре Сиэтла, одно из новейших зданий называется Reinvent*. Странное слово для одной из самых успешных компаний в мире. Но в сегодняшнем бизнесе мир, где День Второй грозит смертью, это, возможно, единственный ключ к выживанию.

Исполнительность — враг изобретательности

Чтобы управлять инновационной компанией, требуется нечто большее, чем зажигательные речи и директивы. Для этого необходимо переосмыслить способ ведения бизнеса. Это стало возможным благодаря настоящей революции в рабочем процессе по всему миру. Существуют два вида работы: над идеей и над ее воплощением.

* «Переизобретенный», «изобретенный заново». — Прим. ред.

Работа над идеями неотделима от создания нового: свежие идеи позволяют придумывать и сами новые вещи, и то, как их сделать.

Работа по исполнению — это все, что связано с поддержкой новых вещей после их появления: заказ продукции, ввод данных, закрытие счетов, обслуживание. В экономике индустриальной эпохи почти вся деятельность была исполнительской. Основатель компании придумывал идею (например, давайте делать портативные устройства), а затем нанимал сотрудников для выполнения задачи (и они работали на заводе, делая эти устройства). Затем, в конце 1930-х годов, мы начали переходить от экономики, в которой доминировали фабрики, к экономике, в которой доминировали идеи: к тому, что мы называем «экономикой знаний».

В современной экономике знаний идеи имеют первостепенное значение, но мы по-прежнему тратим большую часть времени на исполнительские работы. Мы разрабатываем новый продукт или сервис, а потом тратим время на его поддержку, вместо того чтобы придумывать что-нибудь другое. Например, если вы продаете платья, поддержка каждого дизайнера требует большого количества исполнительской работы: маркетинг, ценообразование, поиск поставщиков, управление складами, продажи, отгрузки и возвраты. Для обеспечения этих процессов требуется и другая вспомогательная деятельность, включая неизбежные задачи в области управления персоналом, контрактов и бухгалтерского учета.

Бремя исполнительской работы сделало практически невозможным одновременное управление основным бизнесом и развитие другого (Клейтон Кристенсен называет это «дилеммой новатора»). Те, кто пытался это сделать прежде, почти всегда отступали или обнаруживали невозможность поддержки нескольких предприятий одновременно. «В истории GM было не только автомобильное производство, — рассказывал мне профессор-экономист Нед Хилл из Университета штата Огайо, упомянув в числе прочего холодильники и локомотивы. — Они были настоящим осьминогом, но все же не смогли справиться с этим».

Утопая в исполнительских работах, сегодняшние компании посвящают себя совершенствованию существующего процесса,

а не инновациям. Возможно, их лидеры и хотели бы внедрить инновационную культуру, но у них нет возможностей для этого. Поэтому они предлагают осуществлять ограниченный набор идей, а на долю сотрудников остаются исполнение и доработка.

Но сейчас управление компанией с культурой инноваций, а не исполнения, неожиданно стало возможным. Достижения в области искусственного интеллекта, облачные вычисления и технологии совместной работы позволили поддерживать существующий бизнес с гораздо меньшим объемом исполнительской работы, помогая компаниям воплощать в жизнь и поддерживать инновационные проекты. Эти инструменты представляют собой следующую ступень эволюции (скорее, даже взрывного роста) программного обеспечения на рабочих местах, сделавшего компании более эффективными в повседневной работе. А искусственный интеллект придает этому процессу дополнительное ускорение. Эксперты полагают, что искусственный интеллект рано или поздно совсем освободит людей, чтобы те могли делать больше «творческой» или более «человеческой» работы. Но если говорить точнее, ИИ-системы позволяют нам заниматься более инновационной работой. Это, на мой взгляд, является решающим фактором успеха современных технологических гигантов.

Продвигая вперед новую волну передовых технологий, эти огромные компании придумали, как минимизировать объем исполнительской работы. Такой подход создает пространство для новых идей, и компании воплощают эти идеи одну за другой. Поэтому их культура поддерживает изобретения, а не доработки. Они устраняют барьеры, которые мешают идеям продвигаться



через иерархию и бюрократию, и превращают мысли в продукты своего бизнеса. В теории все это выглядит просто, но в практическом исполнении это очень нелегко, вот почему лишь для немногих такой подход является движущей силой.

Некоторое время я был убежден, что технологические гиганты будут удерживать это преимущество над остальными в течение многих лет. Но потом я отправился в Майами и...

Чудо в Майами

Си Ло Грин никогда, вероятно, не стремился к карьере исполнителя песен на корпоративных вечеринках, но в октябре 2018 года, стоя перед одиннадцатью сотнями профессионалов с бейджиками, ведущих светские беседы, проверяющих телефоны и пытающихся подключиться к сети в ночном клубе LIV в Майами-бич, он вынужден был взять на себя эту роль.

Пока обладатели значков поглощали нарезанную грудинку, макароны с халапеньо и сыром, ризотто с голубым крабом и угощались напитками из открытого бара, Грин немного повеселился. Он упомянул свой главный хит, песню под названием Fuck You (или Forget You когда она звучит по радио), а заодно и другие свои достижения. «Вы ведь празднуете успех в своей жизни, верно?» — сказал он, передвигаясь по сцене в белом комбинезоне и широких темных очках. Когда в клубе прозвучали первые несколько тактов песни Fuck You, толпа оживилась, а широко улыбающийся Грин прямо засветился изнутри. «Если вам хочется послать кого-то на..., сейчас самое время!» — крикнул певец. В ответ все дружно разразились этим зажигательным лозунгом... Выступление Грина в LIV прошло бы относительно незаметным, если бы не тот факт, что именно так открывалась конференция, организованная корпорацией UiPath. Эта «широко известная в узких кругах» компания создает программное обеспечение, которое может наблюдать за экраном вашего компьютера, когда вы на нем работаете и (при выполнении некоторых условий), автоматизировать многие ваши задачи.

UiPath и другие аналогичные производители ПО собираются в ближайшие годы автоматизировать миллионы рабочих мест, что придает припеву Fuck You новые оттенки смысла. За несколько месяцев до открытия конференции до меня дошли слухи о том, что технологии UiPath способны изменить характер корпоративной деятельности, сделав методы, применяемые пока что лишь технологическими гигантами, доступными широким кругам бизнеса. И после того, как в начале осени компания получила от инвесторов 225 млн долларов, я взял блокнот и отправился в Саут-Бич*, чтобы посмотреть на все это своими глазами⁴.

Программное обеспечение от UiPath, как я выяснил, упрощает автоматизацию рутинной работы, выполняемой на компьютере. Оно может наблюдать за движениями мыши, действиями и щелчками и, после некоторой настройки, составляет алгоритм решения ваших задач. «Роботы» UiPath (чисто программные сущности без какого-либо физического воплощения) могут взять на себя почти неограниченный объем исполнительской работы, включая ввод данных, формирование отчетов, заполнение форм, составление стандартных документов и отправку этих документов по электронной почте назначенным адресатам. В отделе кадров, например, эти боты могут писать стандартные письма о приеме на работу, регистрировать новых сотрудников в различных системах льгот, а при необходимости — и написать им письмо об увольнении.

Этот вид работы заполняет значительную часть рабочего дня для миллионов людей, и некоторые из крупнейших в мире работодателей — Walmart, Toyota, Wells Fargo, UnitedHealthcare и Merck — приехали в Майами, чтобы оценить новые горизонты автоматизации.

Японский банк SMBC заявил, что уже развернул на своих рабочих местах тысячу ботов UiPath и планирует добавить еще тысячу в течение года. Ануп Прасанна, руководитель отдела интеллектуальной автоматизации Walmart, высоко оценил способность UiPath автоматизировать работу, посетовав лишь на то,

* Городок по соседству с Майами. — Прим. пер.

что не может внедрить технологию достаточно быстро. Холли Ул, руководящая работой по автоматизации в страховой компании State Auto (мы побеседовали во время перерыва), сказала мне, что за 17 месяцев UiPath сэкономила ее компании 35 000 человеко-часов работы, ранее выполнявшейся исключительно людьми, и что есть предпосылки для дальнейшего роста. «На самом деле развитие в этом направлении неизбежно», — сказала она.

Самой большой новостью на конференции стало то, что технология автоматизации процессов UiPath будет еще глубже интегрирована с машинным обучением — формой искусственного интеллекта, которая может принимать различные решения на основании известных наборов данных, — что может привести к поистине поражающим воображение результатам. Нареш Венкат, руководитель отдела машинного обучения и сотрудничества в области искусственного интеллекта в Google продемонстрировал некоторые возможности этой технологии, показав, как их фирменное машинное обучение в сочетании с методами, разработанными UiPath, способно обработать страховое заявление без какого-либо видимого участия человека.

В показанном видеоролике человек загружает фотографии своего поврежденного автомобиля на сайт страховой компании, а система машинного обучения Google просматривает их и определяет стоимость ремонта. Затем UiPath открывает файл клиента в Salesforce, создает отчет о проблеме, в котором отмечает страховую премию, составляет базовый документ оценки в Microsoft Word и отправляет его по электронной почте клиенту и представителю страховой компании.

«Вы можете автоматизировать значительную часть работы, требовавшей ранее непосредственной занятости человека, — объясняет Венкат с легким оттенком дискомфорта в голосе. — Обработка заявления, ранее занимавшая 12 дней, сейчас занимает лишь два дня. Раньше на такую обработку фирма тратила около 2000 долларов; теперь это стоит 300».

UiPath — одна из нескольких компаний, занимающихся роботизированной автоматизацией процессов и стремящихся

удовлетворить растущий спрос на подобные инновации. Менее чем через два месяца после конференции в Майами один из главных конкурентов UiPath, компания Automation Anywhere, получила от Softbank 300 млн долларов инвестиций⁵. С другой стороны, Google тоже не единственная компания, предоставляющая услуги систем искусственного интеллекта по принятию решений. Целый ряд других компаний, включая Microsoft, IBM, DataRobot и Element.ai, предлагают аналогичные сервисы. При таком широком и хорошо финансируемом продвижении технологии в жизнь (и при очевидном спросе на нее) автоматизация, вероятно, скоро придет на рабочие места по всему миру, взяв на себя массу рутинной исполнительской работы.

«Мы настолько снизили стоимость принятия решений с помощью машинного обучения, что она приближается к нулю, — заявил Крейг Ле Клер, аналитик из компании Forrester, изучающий автоматизацию. — В итоге у нас вырисовывается совершенно иной тип рабочих мест».

Собравшиеся в Майами представители Walmart и Wells Fargo, похоже, еще не очень хорошо представляли себе, как будут выглядеть эти другие рабочие места. Им не терпелось внедрить автоматизацию и искусственный интеллект в своих организациях, но они, образно говоря, лишь пробовали одной ногой эту воду. Фактически они оказались в том же положении, что и многие из нас сегодня: осознавая, что волна искусственного интеллекта надвигается, мы не знаем, как именно она изменит работу, экономику и жизнь.

Однако есть несколько компаний, для которых эти «рабочие места будущего» уже стали реальностью, и представление о том, как они приспособились к очередной фазе автоматизации, позволяет нам понять, куда мы движемся.

Инженерное мышление

Технологии, представленные в Майами, уже много лет являются стандартными для технологических гигантов. Обладая лучшими

в мире подразделениями по исследованиям искусственного интеллекта, эти компании внедряют машинное обучение не только в свои продукты, но и на рабочих местах. Эти технологии, наряду с другими сложными инструментами, значительно сокращают чисто исполнительскую работу сотрудников и увеличивают время, которое они могут потратить на создание новых идей.

Чтобы воплотить эти новые идеи в жизнь, гигантским цифровым корпорациям пришлось переосмыслить сами принципы управления бизнесом. Загруженные исполнительской работой, большинство компаний, как правило, разрабатывают лишь несколько идей, переданных сверху, и сосредотачиваются на продажах того, что из этих идей получилось. Вот почему эпитет «мечтатель» и сегодня остается высшим комплиментом для генерального директора. Успех компании обычно зависит от идей, авторами которых являются лидер компании и его ближайшее окружение.

Однако Безос, Цукерберг, Пичаи и Наделла — вовсе не провидцы, они организаторы и посредники. Возглавляя Amazon, Facebook, Google и Microsoft, они живут, чтобы воплощать в жизнь идеи своих сотрудников, а не собственные. Они создали целые системы для обеспечения этого. Все эти руководители — инженеры, а не лидеры в области продаж или финансов, которые обычно занимают подобные места в ведущих компаниях мира, — и их системы основаны на их опыте. В основе их инновационной культуры — то, что я называю «инженерным мышлением».

Инженерное мышление — это именно образ мышления, а не технические способности. Этот принцип лежит в основе культуры новаторства, творчества и изобретательства, однако основан он на обычном подходе инженеров к работе, просто не ограничивается какой-либо одной профессией или должностью внутри компании. Инженерное мышление имеет три основные области применения.

1. Изобретательство, основанное на демократии.

Инженеры всегда изобретают. Их работа — создавать, а не продавать. Люди с таким стилем мышления понимают,

что новые идеи могут прийти откуда угодно. Они выстраивают пути, по которым разнообразные мысли доходят до лиц, принимающих решения, и разрабатывают системы, обеспечивающие новым вещам успех после их одобрения.

В главе 1 мы рассмотрим, как Джефф Безос направляет изобретательский потенциал сотрудников с помощью системы, призванной стимулировать новаторство в демократическом духе и удерживать Amazon в Дне Первом.

2. Иерархия без подавления.

Инженерные организации имеют, как правило, «плоскую» структуру. Хотя у них и есть иерархии, основанные на должности и авторитете, люди чувствуют себя вправе обратиться к человеку самого высокого ранга и прямо высказать ему то, что они думают. Это радикально отличается от традиционного устройства организаций, где обращение наверх через голову непосредственного начальника часто рассматривается как неуважение к иерархии.

Во главе 2 мы познакомимся с бизнес-культурой Facebook и узнаем, как Цукерберг, используя возвращенную им культуру обратной связи, добился освобождения идей от иерархических ограничений. Здесь сотрудники приносят идеи непосредственно Цукербергу, а он оценивает их и воплощает в жизнь. Мы увидим, однако, и то, как его система обратной связи дала сбой перед выборами 2016 года в США, когда социальная сеть была застигнута врасплох волной предвыборных манипуляций, которые обязана была предвидеть, и как теперь Цукерберг пытается исправить ситуацию.

3. Сотрудничество, необходимое всем.

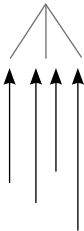
Как правило, инженеры работают над некоторым компонентом более крупного проекта, работоспособность которого в целом зависит от каждого компонента по отдельности (вспомните хотя бы устройство электрической цепи из школьной программы). Такая работа делает инженеров настоящими мастерами сотрудничества. Они регулярно

общаются с другими группами, чтобы убедиться, что все работают синхронно, с пониманием общей задачи и возможных ограничений. Этот тип мышления хорошо подходит для объединения разрозненных частей компании, а также для совместной работы над сложными инновациями.

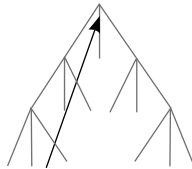
В главе 3 мы заглянем в Google и посмотрим, как Сундар Пичаи объединяет всю компанию в процессе создания инновационных продуктов. Особое внимание мы уделим сотрудничеству, которое потребовалось при создании Google Assistant, где среди прочего участвовали группы по интернет-поиску, аппаратному обеспечению, ОС Android и искусственному интеллекту. Передовые инструменты, которые Пичаи использует для совместной работы своих сотрудников, также привели к трайбализму, троллингу и более широким движениям несогласия в Google, с которыми компания и ее сотрудники все еще учатся справляться.

В главе 4 мы рассмотрим корпорацию Apple под руководством Тима Кука, которая все еще живет и действует в культуре, созданной единственным и неповторимым визионером для себя и под себя. Apple — это компания, которой не хватает демократии, изобретательства; в ней царит жесткая иерархия и отсутствует свободное сотрудничество, как и эффективные внутренние технологии. Она застряла в Дне Втором, куда скатилась давно и, поскольку продажи iPhone замедляются, ей теперь придется перестроиться или погибнуть.

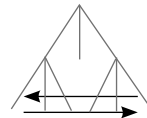
ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ
ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ



ИЕРАРХИЯ
БЕЗ НЕРАВНОПРАВЯ



ВСЕСТОРОННЕЕ
СОТРУДНИЧЕСТВО



В главе 5 мы отправимся в Microsoft, где Сатья Наделла использует инженерный образ мышления, чтобы открыть для своей компании новую эру изобретений. Подход Наделлы разительно отличается от подхода его предшественника Стива Балмера и демонстрирует немало примеров в пользу внедрения систем, описанных в этой книге.

Мышление инженера — это вовсе не нечто доступное лишь тем, кто умеет программировать. В конце концов, это, повторимся, именно образ мышления, а не набор компьютерных навыков. И это не прерогатива исключительно технологических гигантов: небольшие компании могут применять его столь же эффективно. Но пока крупнейшие цифровые корпорации находятся далеко впереди, особенно по сравнению с менее инновационными собратьями. У Netflix, например, тоже существует культура обратной связи, но, увы, она не из того разряда, что призвана стимулировать изобретательство⁶. У Илона Маска в Tesla идеи всегда приходят сверху, и никак иначе⁷. А в еще одной широко востребованной интернет-компании — Uber — бизнес-культура вообще, как известно, отличается крайней недружелюбностью и многочисленными внутренними конфликтами⁸.

Эта книга во многом посвящена тому, чтобы раскрыть образ мышления инженеров, и она рассказывает, как этот подход работает в самом сердце корпоративной культуры, созданной Безосом, Цукербергом, Пичаи и Наделлой ради поиска идей и воплощения их в жизнь. Я не сомневаюсь, что подобный образ мышления скоро станет стандартом во всех успешных компаниях мира. Прочитав истории технологических гигантов, вы узнаете, как ведущие корпорации мира используют его уже сейчас, и увидите модель бизнеса, которую вы можете реализовать на собственном рабочем месте. Надеюсь, что уроки, извлеченные из этой книги, окажутся полезны.

Время не ждет

По ходу того, как я обсуждал инженерный образ мышления с его носителями, у меня в голове начало выкристаллизовываться

лучшее понимание сегодняшнего делового мира. Суджал Пател, высококвалифицированный инженер, сумевший развить свою компанию Isilon Systems, выпускающую системы хранения данных, до стоимости в 2,25 млрд долларов, сказал мне вот что: сегодня, если вы предприниматель, пытающийся вывести идею на рынок, все, что нужно сделать — это убедить одного венчурного инвестора из топ-500 в перспективности вашей идеи, и вы получите деньги на разработку.

Но если у вас есть идея внутри традиционной компании, и вы рассказываете ее своему начальнику, и если вашему начальнику нравится ваша идея, он рассказывает ее своему начальнику, а если она нравится его начальнику, он рассказывает ее своему, и так до самого верха — разве это способ ускорить прогресс? В конечном счете кто-то из начальства почти наверняка скажет «нет», и вся идея утонет в корпоративном болоте. Тем временем кто-нибудь с улицы — человек, не связанный иерархией, — может воплотить ту же самую концепцию в жизнь за считанные недели.

«Я всегда думал в своей компании о том, как добиться того, чтобы идеи, у которых есть шанс, получили этот шанс на самом деле, — продолжает Пател. — Если они будут проходить по длинной иерархической цепочке, то никогда не сработают».

Несколько недель спустя Всемирный банк опубликовал исследование, в котором привел графики затрат финансов и времени, необходимых для создания новой компании в период с 2005 по 2017 год. За эти 12 лет оба показателя сократились более чем в два раза. Когда я прочитал об этом, я вспомнил пример Пателя.

Если в прошлом отсутствие системы для продвижения хороших идей было лишь «помехой», то сейчас оно представляет собой ни много ни мало экзистенциальную угрозу. С одной стороны традиционным компаниям угрожают стартапы, которые могут сейчас выходить на рынок быстрее и дешевле, чем когда-либо прежде. С другой стороны им угрожают уже устоявшиеся компании, до сих пор работающие как стартапы, избавляясь от исполнительской работы с помощью внутренних технологий и воплощая в жизнь идеи сотрудников.

ВСТУПЛЕНИЕ



Я считаю, что моя книга написана в решающий, переломный момент, когда меняются сами основы работы, лидерства и всего делового мира. Надеюсь, что к тому времени, когда вы ее дочитаете, вы будете лучше понимать, куда движутся нынешние события в деловом мире и как вам предстоит адаптироваться к новым обстоятельствам, независимо от вашего места в корпоративной «пищевой цепи». Не секрет, что руководители компаний, о которых идет речь в этой книге, на протяжении многих лет подвергались общественному осуждению, корни которого уходят в подозрительность и дискомфорт, вызванные самими размерами этих монстров, властью, сосредоточенной в их руках, и широкими возможностями для злоупотребления влиянием. Это подчеркивает важность личной ответственности при применении методов, используемых компаниями для достижения успеха. Но я надеюсь, что, прочитав книгу, вы найдете эти методы менее загадочными и даже вполне познаваемыми. И если мы все будем применять их ответственно и с должной осторожностью, то, возможно, мы придем в итоге к более сбалансированной экономике.

Глава 1

Джефф Безос и его чудеса изобретательности

Штаб-квартира Amazon в Сиэтле мало похожа на просторные кампусы Кремниевой долины. Компания предпочитает не скрываться в уютном и тихом пригороде, а работать в самом сердце интенсивно развивающегося района South Lake Union. Вдоль его улиц выстроились здания, названные в честь кодовых названий проектов фирмы, таких как Doppler (проект Echo) и Fiona (Kindle); в них работают более 50 000 сотрудников, причем строительство все еще продолжается, что позволит со временем еще увеличить количество персонала. В будние дни на улицы выходят полчища «амазонеров», и, если вам удастся пробиться сквозь эту толпу, то вы сможете посмотреть вблизи на самый многообещающий эксперимент компании.

Несколькими этажами ниже офиса Джеффа Безоса, на первом этаже его офисной башни, так и называющейся «День Первый» (Day One), компания Amazon работает над пилотным проектом новой разновидности продуктового магазина под названием

Go, в котором принципиально не будет ни кассовых аппаратов, ни кассиров. Чтобы купить там что-нибудь, вам нужно будет отсканировать себя при входе в магазин, взять все, что вы хотите, и просто... уйти. Мгновением позже Amazon отправит на ваш телефон чек, в котором будет указано, какие товары вы взяли. В магазинах Go можно забыть про такие вещи, как очереди или ожидание у терминалов. Все это выглядит как «будущее в настоящем» и вполне возможно, что и является прототипом торговых точек грядущих десятилетий. Работа магазинов Go основана на суперсовременном оборудовании, большую часть которого можно увидеть, лишь задрав голову. Вдоль потолка по всему помещению расположены камеры и датчики, которые направлены в разные стороны и фиксируют вас и любые ваши движения, пока вы ходите по рядам. При помощи компьютерного зрения (это одна из областей машинного обучения) аппаратура выясняет, кто вы, что вы взяли и что поставили обратно на полку. После этого она анализирует ваш окончательный выбор и взимает с вас плату за взятые товары. Магазин почти всегда работает очень точно — я убедился в этом благодаря множеству предпринятых мною попыток обмануть его. Какой бы метод я ни использовал, например незаметно прятать продукты или вбежать и выбежать из магазина со спринтерской скоростью (16 секунд на все про все), интеллектуальные системы ни разу не упустили ни одного взятого мною предмета.

Однако торговые точки Go — это нечто большее, чем просто оборудование и программы, управляющие им. Прежде всего, это продукт собственной культуры Amazon, скрытой от посторонних глаз. В недрах своей корпорации Безос превратил изобретательство в повседневную практику, превратив создание новых пользовательских систем, подобных Go и ряду других, в самую основу бизнеса: оно играет ничуть не менее важную роль, чем поддержание знаменитого веб-сайта Amazon.

В Amazon изобретают все — и на верхних, и на нижних ступенях иерархии, — а Безос автоматизирует все, что может, чтобы дать сотрудникам время изобретать еще больше. Основатель и генеральный директор компании Amazon не просто поощряет

изобретательство — он создал целую систему, которая поставила изобретательство на поток и предоставляет нововведениям максимальные шансы на успех с того самого момента, когда они выходят в мир. К примеру, проект Go изначально разрабатывался как гигантский торговый автомат. Но после того как это изобретение прошло через процедуры обсуждения инноваций, внедренные Безосом, оно превратилось в нечто, способное полностью изменить подход к торговым помещениям.

Именно благодаря изобретательской культуре Безоса теперь мы разговариваем с аудиосистемами, микроволновками и часами, в которые встроен голосовой помощник Alexa, читаем книги с экрана, создаем компании в облаках, делаем покупки в интернете, и, возможно, вскоре будем выходить из магазинов, не останавливаясь у кассы.

«Изобретение нового — это горючее для Безоса, топливо для его интеллекта. И это основная часть нашего существования в качестве компании, — рассказывает мне Джефф Уилки, генеральный директор Amazon Worldwide Consumer и второй человек в компании после самого Безоса. — Все те случаи, когда я видел его по-настоящему радостным, — это как раз тогда, когда он знакомился с хорошим изобретением, с озарением, инновацией, с прорывной идеей».

Безос управляет изобретательской культурой Amazon, опираясь на «14 принципов лидерства»⁹, которых большинство «амазоне-ров», вероятно, придерживаются более тщательно, чем собственных религиозных убеждений (если таковые у них имеются), и это, пожалуй, делает компанию несколько похожей на своеобразную религиозную секту. Этими принципами сотрудники руководствуются при принятии любых решений, их вдалбливают во время собеседований, и они постоянно всплывают в разговорах между сотрудниками Amazon даже в нерабочие часы. Если вы работаете в компании Безоса, то эти 14 принципов рано или поздно становятся частью и вашей собственной натуры. Привычка неизменно следовать им затруднила бы человеку работу почти в любой другой компании мира, поэтому так много сотрудников, покинувших

Amazon, возвращаются вскоре обратно, словно блудные сыновья. Один бывший сотрудник сказал мне, что он даже учит этим принципам своих детей*.

Чем больше вы изучаете принципы лидерства Безоса, тем яснее становится, что они являются прямым руководством к изобретательскому мышлению. В совокупности они вдохновляют человека на новые идеи, избавляют от корпоративной «мути», которая так часто становится непреодолимым препятствием на пути лучших идей, и гарантируют вам, что любые изобретения, имеющие шансы на успех, выйдут в мир.

Например, принцип «Мысли масштабно» поощряет сотрудников Amazon мечтать о следующем великом продукте, процессе или сервисе компании. И, что критически важно, он еще и дает им разрешение делать это: согласитесь, насколько это далеко от принятого в иерархически устроенных компаниях принципа «знай свой шесток». «Ограниченность мышления — это порочный круг, — гласит тот же принцип лидерства. — Лидеры рождают и продвигают большие и смелые идеи, и это приносит результаты. Они мыслят иначе и стараются заранее сформировать новые способы обслуживания клиентов».

Еще один принцип — «Изобретай и упрощай» — делает изобретательство не второстепенной, а основной работой сотрудников Amazon. «Лидер ожидает и даже требует от себя и других инноваций и изобретений, — гласит этот принцип. — Такие лидеры ориентированы на внешний мир, они ищут новые идеи повсюду, их не останавливает мысль “это придумано не здесь”». Более честным прочтением данного принципа было бы такое: единственная цель вашей работы в Amazon — изобретать. Если вы не изобретаете, вашу работу упростят, а затем автоматизируют. В Amazon вы или изобретаете, или оказываетесь на улице.

Принцип «пристрастия к действию» велит сотрудникам Amazon не тянуть кота за хвост и предостерегает от долгого,

* Принципы лидерства Amazon — 14 лозунгов, представляющих собой «набор стандартов, которыми все сотрудники Amazon руководствуются в повседневной работе». — *Прим. пер.*