



АЛХИМИЯ БИЗНЕСА

И ПОРОГ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Армен Меграбян

Армен Меграбян

Алхимия бизнеса

<https://litres.ru/74628039>

SelfPub; 2026

Аннотация

Хороший бизнес — не машина по максимизации прибыли, а система, превращающая ресурсы в долговечную человеческую ценность. Прибыль необходима, но она не конечный смысл: у каждого решения есть вторая бухгалтерия, которая не попадает в отчёты, — время, внимание, энергия, отношения, свобода, смысл. Соединяя свои системы «Архитектор жизни» и «Теорию эмоционально-резонансного везения», автор показывает, как читать возможность, честно оценивать цену решения и строить архитектуру, в которой нужные шансы приходят чаще. Лаборатории и разборы решений мировых предпринимателей превращают книгу в рабочий инструмент.

Содержание

ОТ АВТОРА	6
КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ	9
ЧАСТЬ I. ЦЕНА УСПЕХА	12
ГЛАВА 1. ПОБЕДА, КОТОРУЮ ВЫ НЕ ХОТЕЛИ	12
БИЗНЕС-КЕЙС: СТИВ ДЖОБС И ПОЛЬЗА НЕПРЯМОЙ ЛИНИИ	13
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	16
ГЛАВА 2. ВАМ НУЖНА НЕ ВЕЩЬ. ВАМ НУЖНО СОСТОЯНИЕ	17
БИЗНЕС-КЕЙС: ГОВАРД ШУЛЬЦ И «ТРЕТЬЕ МЕСТО»	19
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	21
ГЛАВА 3. ПЯТЬ ВАЛЮТ	22
БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕФФ БЕЗОС И ЦЕННОСТЬ ВРЕМЕНИ КЛИЕНТА	23
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	26
ГЛАВА 4. ДВЕ ЧАШИ: РАДОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ	27
БИЗНЕС-КЕЙС: ТОНИ ШЕЙ И «ДОСТАВКА СЧАСТЬЯ»	28
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	30
ГЛАВА 5. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ	31

АМОРТИЗАЦИЯ	
БИЗНЕС-КЕЙС: САТЯ НАДЕЛЛА И КУЛЬТУРА, КОТОРАЯ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ НОВОЙ	33
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	34
ЧАСТЬ II. АРХИТЕКТУРА ВОЗМОЖНОСТИ	36
ГЛАВА 6. ВЕЗЕНИЕ — НЕ ПОДАРОК. ЭТО ПОЛОЖЕНИЕ	36
БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕК МА И ДВЕРЬ, КОТОРОЙ НЕ БЫЛО	38
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	40
ГЛАВА 7. У ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ ОКНО	41
БИЗНЕС-КЕЙС: ИЛОН МАСК И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ TESLA	42
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	44
ГЛАВА 8. УДАЧА ТРЕБУЕТ РАСПОЗНАВАНИЯ	46
БИЗНЕС-КЕЙС: СТИВ ДЖОБС И СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НЕУДОБСТВО КАК ПРОДУКТ	47
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	49
ГЛАВА 9. УВЕЛИЧИВАЙТЕ ПОВЕРХНОСТЬ ВЕЗЕНИЯ	50
БИЗНЕС-КЕЙС: ЛАРРИ ПЕЙДЖ И КАРМАН ДЛЯ БЕЗУМНЫХ ИДЕЙ	51
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	53

ГЛАВА 10. ПРАВО НА ЭКСПЕРИМЕНТ	55
БИЗНЕС-КЕЙС: РИД ХАСТИНГС И NETFLIX	56
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	58
ГЛАВА 11. ОСТАНЬТЕСЬ В ИГРЕ	59
БИЗНЕС-КЕЙС: ИЛОН МАСК И РИСК КАК КОНСТРУКЦИЯ, А НЕ ХАРАКТЕР	60
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	62
ЧАСТЬ III. БИЗНЕС КАК ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СИСТЕМА	63
ГЛАВА 12. КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ СОСТОЯНИЕ	63
БИЗНЕС-КЕЙС: РИЧАРД БРЭНСОН И НЕУДОБСТВО КАК ТОЧКА ВХОДА	65
КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ	67
ГЛАВА 13. КЛИЕНТСКАЯ ОДЕРЖИМОСТЬ И ДЛИННЫЙ ГОРИЗОНТ	69
БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕФФ БЕЗОС И ПОЧЕМУ НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ — ХОРОШАЯ НОВОСТЬ	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Армен Меграбян

Алхимия бизнеса

ОТ АВТОРА

Эта книга началась не с вопроса о бизнесе. Она началась с несогласия.

Меня всегда смущала привычка складывать в одно слово совершенно разные вещи. Удачу называют везением. Везение — случайностью. Успех — доказательством таланта. Прибыль — ценностью. Богатство — счастьем. А потом человек достигает цели, ради которой работал десять лет, и обнаруживает, что в его жизни стало больше результата, но не обязательно больше жизни.

Это не парадокс. Это ошибка измерения.

Бизнес отлично научился считать деньги. Он умеет измерять выручку, маржу, стоимость капитала, скорость роста, конверсию, удержание клиента, производительность сотрудника. Но у любого решения есть вторая бухгалтерия, которая почти никогда не попадает в отчетность: время, внимание, энергия, отношения, свобода, смысл и то состояние, в которое решение превращает человека.

Можно выиграть контракт и потерять гибкость.

Можно вырастить компанию и потерять способность ею

управлять.

Можно продать бизнес очень дорого и слишком поздно понять, что вместе с активом продал главное занятие собственной жизни.

Можно заработать состояние и остаться человеком, которому некогда им пользоваться.

В первой моей системе, «Архитектор жизни», решение рассматривалось как обмен ограниченных ресурсов — денег, времени, сил, внимания и отношений — на будущую жизнь. Во второй, Теории эмоционально-резонансного везения, я разделил везение, удачу, успех, удовлетворение и счастье и предложил смотреть на возможность как на динамическое совпадение человека, его подлинного желания, события, времени и места.

Теперь эти две линии соединены.

Главная мысль книги проста: хороший бизнес — это не машина максимизации прибыли. Это система превращения ресурсов в устойчивую человеческую ценность.

Прибыль необходима. Без нее компания не свободна. Но прибыль — не финальный смысл, так же как кислород не является смыслом жизни только потому, что без него невозможно жить.

В этой книге будут Стив Джобс и Илон Маск, Джефф Безос и Марк Цукерберг, Рид Хастингс и Ларри Пейдж, Джек Ма, Ивон Шуинар, Сатья Наделла, Говард Шульц, Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Мухаммад Юнус и Тони Шей. Я не

собираюсь превращать их в святых и не предлагаю копировать их характеры. У каждого были спорные решения, ошибки, ограничения и цена успеха. Нас интересует другое: конструкция решений.

Что они заметили раньше других?

Что считали настоящим продуктом?

Чем были готовы платить?

Где шли против краткосрочной выгоды?

Как превращали ценность для других людей в экономическую силу?

И где масштаб начинал требовать новой ответственности?

Эта книга не обещает, что правильная формула устранил случайность. Случайность останется. Неизвестное останется. Рынок будет удивлять. Люди будут ошибаться. Важные события будут происходить без приглашения.

Задача не угадать будущее.

Задача — построить такую конструкцию решений, в которой вы чаще встречаете нужные возможности, лучше их распознаете, способны действовать и при этом сохраняете право на следующую попытку.

И еще важнее: не потерять по дороге человека, ради которого вся эта игра вообще начиналась.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Эту книгу можно прочесть как набор идей о бизнесе. Но тогда вы получите только половину ее ценности. Она задумана как рабочий инструмент: каждая большая мысль должна однажды столкнуться с вашим реальным решением.

Здесь нет задачи доказать, что бизнес обязан быть «добрым» вместо прибыльного или что интуиция важнее цифр. Такая противоположность ложна. Бизнес без экономики долго не помогает никому. Экономика без человеческой ценности способна стать очень эффективной машиной, которая производит результат, ради которого никто не хотел жить. Поэтому книга держится на трех линзах одновременно.

Первая — человеческая ценность. Что именно вы получаете после того, как заплачены деньги, время, силы, отношения и внимание? Что останется, когда исчезнет новизна? Улучшает ли результат качество жизни или только внешний счет?

Вторая — архитектура возможности. Возможности распределены неравномерно. На них влияют положение человека, круг контактов, среда, момент, способность заметить слабый сигнал и готовность действовать. Мы не можем заказать удачу, но можем менять вероятность встречи с тем, что для нас важно, и повышать качество распознавания.

Третья — ответственность масштаба. Маленькая компа-

ния может позволить себе некоторые ошибки, которые у платформы с миллионами пользователей становятся общественным риском. Капитал, сеть, технология и доверие увеличивают свободу предпринимателя, но одновременно увеличивают число людей, которые платят за его решения. Масштаб — это не только больше возможностей. Это больше последствий.

Поэтому бизнес-кейсы в этой книге не являются пантеоном героев. Стив Джобс, Илон Маск, Джефф Безос, Марк Цукерберг, Рид Хастингс, Ларри Пейдж, Джек Ма, Ивон Шуинар, Сатья Наделла, Говард Шульц, Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Мухаммад Юнус и Тони Шей интересны здесь не как личности для подражания. У каждого есть решения, которые можно оспаривать. Нас интересуют отдельные механизмы: фокус, длинный горизонт, эмпатия, клиентская одержимость, социальная конструкция бизнеса, право на эксперимент, способность каннибализировать собственный продукт, превращение миссии в устройство компании.

Не копируйте человека. Копируйте качество вопроса, который он сумел поставить перед рынком.

Лучший способ читать дальше прост. После каждой части остановитесь на одном своем решении. Не на абстрактном. На настоящем — контракте, найме, инвестиции, запуске, покупке, партнерстве, продаже бизнеса, переезде или отказе. Назовите желаемое состояние. Посчитайте пять валют. Проверьте две чаши — радость и устойчивость. Спросите,

останетесь ли вы в игре при полном провале. Затем запишите прогноз до действия.

Через девяносто дней вернитесь к нему.

В этот момент книга перестанет быть текстом и станет прибором.

ЧАСТЬ I. ЦЕНА УСПЕХА

ГЛАВА 1. ПОБЕДА, КОТОРУЮ ВЫ НЕ ХОТЕЛИ

Успех редко приходит в форме, о которой предупреждают.

Чаще он выглядит именно так, как вы мечтали.

Большой офис. Сильная команда. Клиенты из других стран. Интервью. Совет директоров. Сложные переговоры. Входящие предложения. Цифры, на которые раньше хотелось смотреть по несколько раз, чтобы поверить.

И только потом возникает вопрос, который никто не задавал в начале:

«А мне нравится жизнь внутри этого успеха?»

Представьте предпринимателя. В тридцать лет он основал компанию, потому что хотел свободы и возможности создавать собственный продукт. Первые годы были тяжелыми, но живыми. Он сам разговаривал с клиентами. Сам переделывал упаковку, цену, презентацию. Ошибка в понедельник превращалась в новую версию продукта к пятнице. Он чувствовал прямую связь между решением и реальностью.

Через десять лет компания стала большой. У нее появи-

лись юридический департамент, финансовый директор, HR, региональные руководители и советники. Основатель теперь проводит дни не с продуктом, а с людьми, которые управляют людьми, которые работают с продуктом. Он зарабатывает значительно больше. Его свободы стало значительно меньше.

Это не трагедия. Возможно, именно такую роль он любит.

Проблема появляется, если он никогда не проверял, что именно хотел получить от бизнеса.

В этом месте большинство систем управления дают неправильный вопрос: «Как масштабироваться дальше?»

Сильнее другой: «То, что мы масштабируем, все еще является тем, что я хотел построить?»

Успех — внешний результат относительно цели. Это важно, но недостаточно. Компания может выполнить план и разрушить экономику внимания основателя. Карьера может дать должность и забрать сон. Сделка может увеличить капитал и уменьшить свободу. Если измерять только достигнутый результат, такие решения выглядят победами.

Нам нужна вторая координата: человеческая ценность результата.

БИЗНЕС-КЕЙС: СТИВ ДЖОБС И ПОЛЬЗА НЕПРЯМОЙ ЛИНИИ

В знаменитой речи в Стэнфорде Стив Джобс рассказал,

как после ухода с обязательной программы колледжа продолжил посещать курс каллиграфии просто потому, что он его привлекал. В тот момент этот выбор не имел очевидной карьерной доходности. Позже знания о шрифтах, пропорциях и типографике оказались частью эстетического языка Macintosh.

Этот эпизод часто пересказывают как романтическое «следуйте сердцу». Но бизнес-урок глубже.

Некоторые решения ценны не потому, что ведут к заранее известной цели по прямой. Они меняют самого человека — его вкус, способность замечать, критерии качества. А изменившийся человек уже иначе видит продукт и рынок.

Если бы единственной метрикой Джобса была немедленная монетизация каждого часа, каллиграфия выглядела бы плохой инвестицией.

Однако именно здесь проявляется различие между эффективностью и формированием способности.

Эффективность спрашивает: «Сколько результата я получил из единицы ресурса?»

Способность спрашивает: «Каким я стал после того, как потратил этот ресурс?»

Это две разные инвестиции.

В современном бизнесе первая доминирует, потому что ее проще измерить. Но вторая часто создает источник будущих прорывов.

Алхимия бизнеса начинается в момент, когда мы переста-

ем считать результат последней строкой и начинаем смотреть на превращение.

Компания получила клиента — и стала зависимее от одного заказчика. Значит, выручка выросла, а устойчивость снизилась.

Компания наняла сильного руководителя — и основатель получил обратно двадцать часов в неделю. Зарплатные расходы выросли, но способность системы выросла еще сильнее.

Предприниматель продал часть бизнеса — и уменьшил финансовый upside, зато купил партнера, сеть, капитал и возможность пережить ошибку. На бумаге он отдал долю. Архитектурно приобрел варианты.

Главная ошибка — назвать успехом только то, что видно на первом экране.

У каждого сильного решения есть второй экран.

На первом: что я получаю?

На втором: кем и чем я за это плачу?

В исходной модели «Архитектора жизни» эта идея выражена очень жестко: хорошее решение — не то, которое выглядит умным в момент принятия. Хорошее решение — то, чью цену вы понимали заранее, чью ценность сформулировали честно и чей результат затем проверили.

Самая дорогая ошибка — не проиграть. Самая дорогая ошибка — победить в игре, в которую вы никогда не хотели играть.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Успех — это достижение цели, но не доказательство того, что цель была вашей.
- Оценивайте не только результат, но и жизнь, которую он создаст после достижения.
- Различайте эффективность и формирование способности: некоторые решения окупаются тем, каким человеком или какой компанией вы после них становитесь.
- Перед большой целью задайте вопрос: «Если все получится, хочу ли я жить внутри этого результата?»

ГЛАВА 2. ВАМ НУЖНА НЕ ВЕЩЬ. ВАМ НУЖНО СОСТОЯНИЕ

Человек говорит: «Я хочу дом».

Но дом не является человеческим желанием.

Это бетон, дерево, стекло и юридическое право собственности.

Желание находится глубже.

Мне нужен покой.

Мне нужно пространство для детей.

Мне нужно доказательство, что я состоялся.

Мне нужна безопасность.

Мне нужно место, куда можно возвращаться.

Пока цель названа предметом, путь почти один: получить предмет. Как только цель названа состоянием, появляется пространство вариантов.

Именно поэтому вопрос «чего вы хотите?» часто слишком поверхностен.

Сильнее вопрос: «Какое состояние вы надеетесь получить после того, как это случится?»

Тот же принцип работает в бизнесе.

«Нам нужен новый офис».

Зачем?

Чтобы разместить команду?

Чтобы клиент воспринимал компанию серьезнее?

Чтобы легче нанимать сильных людей?

Чтобы основатель почувствовал, что компания наконец стала настоящей?

Все четыре причины допустимы. Но это четыре разных задачи.

Если функция офиса — разместить команду, можно считать стоимость квадратного метра и логистику.

Если функция — сигнал доверия клиенту, возможно, нужен хороший переговорный зал, а не лишние две тысячи метров.

Если функция — рекрутинг, важнее район, транспорт, свет и культура пространства.

Если функция — самоутверждение основателя, стоит хотя бы честно признать, что компания покупает не офис, а статус.

Честность не запрещает статусные покупки. Она делает их видимыми.

Есть контрольный вопрос, который почти всегда очищает решение:

«Если бы никто никогда не узнал о моем выборе, я бы все равно этого хотел?»

Если да — вероятно, внутри есть сильная самостоятельная ценность.

Если нет — вы покупаете социальный сигнал.

Иногда это разумно. Но теперь вы знаете, что лежит в корзине.

БИЗНЕС-КЕЙС: ГОВАРД ШУЛЬЦ И «ТРЕТЬЕ МЕСТО»

Если определять Starbucks как компанию, продающую кофе, многое в ее истории будет выглядеть избыточным. Дизайн пространства, музыка, способ общения бариста, длительность нахождения гостя, обращение к сотрудникам как к партнерам — все это слишком сложно для продажи горячего напитка.

Но Говард Шульц видел продукт иначе.

Его впечатлила социальная роль итальянского кафе — пространства между домом и работой, где человек не просто покупает напиток, а оказывается в узнаваемом человеческом ритуале. Из этого выросла концепция «третьего места».

В такой модели кофе — носитель состояния.

Продукт становится больше предмета.

Отсюда важный предпринимательский переход: люди редко покупают функцию в чистом виде. Они покупают изменение собственной жизни.

Страховка продает не бумагу, а снижение тревоги.

Отель — не кровать, а сон, безопасность, статус, заботу или приключение.

Дорогие часы — не время. Время телефон показывает точнее. Часы могут продавать принадлежность, историю, вкус, наследие, сигнал.

Университет продает не лекции. Он продает компетентность, сеть, репутационный сигнал, доступ к среде и иногда — новую версию человека.

Ресторан продает не калории. Он продает вечер.

Когда предприниматель точно понимает состояние, которое клиент пытается купить, конкуренция по цене ослабевает. Появляется возможность проектировать весь путь клиента вокруг результата, который важен для него, а не вокруг физической оболочки продукта.

Это меняет даже инновации.

Если авиакомпания считает продуктом перевозку из точки А в точку Б, она оптимизирует самолет, расписание и стоимость кресла.

Если считает продуктом «добраться без унижения, хаоса и потери дня», в продукт входят регистрация, багаж, приложение, информация во время задержки, поведение персонала и то, как компания решает проблему, когда все пошло не по плану.

Предметная формулировка сужает бизнес.

Состояние расширяет его.

То же справедливо для личных решений.

Вы хотите миллион долларов.

Что должно измениться после миллиона?

Если ответ — «я смогу не зависеть от одного работодателя», возможно, свобода доступна значительно раньше миллиона.

Если ответ — «я наконец докажу, что успешнее моего знакомого», миллион может вообще не сработать. Потому что знакомый способен заработать десять.

Можно достичь цели и не приблизиться к желанию.

Это и есть ложный успех.

Пока цель называется предметом, у вас один путь. Как только вы назвали состояние, появляется архитектура вариантов.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Предмет, должность, деньги и компания чаще являются средствами, а не конечными желаниями.
- Формулируйте состояние: свобода, безопасность, признание, спокойствие, влияние, принадлежность, компетентность.
- Для бизнеса спросите: «Что клиент должен почувствовать или получить в своей жизни после контакта с нами?»
- Тест на статус: «Хотел бы я этого, если бы никто никогда не узнал?»

ГЛАВА 3. ПЯТЬ ВАЛЮТ

Цена написана крупно.

Остальная стоимость — мелким шрифтом.

Курс стоит 20 000 долларов.

Но еще четыре месяца внимания.

Новый контракт приносит миллион.

Но требует основателя, перегружает команду и превращает одного клиента в половину выручки.

Новая должность дает плюс 30 процентов к зарплате.

Но забирает полтора часа дороги ежедневно, тренировки и два семейных вечера.

Деньги обладают удивительным свойством: они умеют изображать единственную цену.

Поэтому в «Архитекторе жизни» я предложил считать пять валют:

Деньги.

Время.

Силы.

Отношения.

Внимание.

Деньги из этих валют наиболее заметны и часто наиболее восполнимы.

Время не возвращается.

Силы восстанавливаются медленнее, чем кажется в мо-

мент энтузиазма.

Отношения могут годами выдерживать мелкие списания, а потом внезапно оказаться на нуле.

Внимание сгорает быстрее всего и определяет качество почти всех остальных решений.

Именно поэтому два предложения с одинаковой денежной ценой могут быть совершенно разными сделками.

Представьте две работы.

Первая платит 150 000 в год, находится в двадцати минутах от дома, оставляет вечера свободными и дает сильного руководителя, у которого можно учиться.

Вторая платит 190 000, требует полутора часов дороги в каждую сторону и постоянной доступности после 20:00.

Если считать только деньги, разница 40 000.

Если добавить примерно 500 часов дороги в год, внимание, сон и отношения, экономическая картина меняется.

Это не означает, что вторую работу нельзя выбирать. Возможно, она дает уникальный рост. Смысл в другом: ее цена не равна зарплатной строке.

БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕФФ БЕЗОС И ЦЕННОСТЬ ВРЕМЕНИ КЛИЕНТА

Amazon с первых лет строила стратегию вокруг клиента и долгого горизонта. В письме акционерам 1997 года Безос говорил о создании реальной ценности для клиента и о том,

что интернет-торговля экономит не только деньги, но и драгоценное время. Десятилетия спустя он пытался приблизительно оценить даже стоимость времени, которое Prime экономит участникам.

Это важный сдвиг.

Компания перестает считать, что ее цена — это только деньги клиента.

У клиента тоже несколько валют.

Он платит временем.

Усилием.

Вниманием.

Риском.

Тревогой.

Иногда социальной неловкостью.

Хороший продукт часто выигрывает не тем, что дешевле, а тем, что берет меньше другой валюты.

Uber был ценен не только стоимостью поездки, а уменьшением неопределенности: где машина, когда приедет, как заплатить.

Облачные сервисы стали мощными не только потому, что могли уменьшить прямые расходы, но и потому, что покупатели компаниям скорострельность развертывания и освобождали внимание от части инфраструктурной сложности.

Сильный B2B-продукт часто продает не экономию денег, а экономию управленческого внимания.

И здесь появляется важный вопрос для любого предпри-

нимателя:

«Какую валюту клиента мы экономим?»

Если ответ только «деньги», конкуренту достаточно снизить цену.

Если вы экономите время, тревогу, когнитивную сложность и риск, продукт становится значительно глубже встроен в жизнь клиента.

Та же логика работает внутри компании.

Сотрудник — не просто расход зарплаты. Хороший сотрудник может быть механизмом обмена денег на время основателя, качество решений и пропускную способность системы.

Плохой сотрудник делает обратный обмен: компания платит деньги и еще добавляет внимание руководителя, исправление ошибок и напряжение команды.

Поэтому при найме неправильно спрашивать только «сколько он стоит?»

Нужно спросить:

«Как изменится распределение пяти валют после его появления?»

Деньги — единственная валюта, у которой есть счет в банке.

Это не делает остальные бесплатными.

Если вы не посчитали время, силы, отношения и внимание, цена решения не рассчитана — она просто спрятана.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Любое решение тратит комбинацию пяти валют: деньги, время, силы, отношения, внимание.
- Цена ресурса зависит от остатка: час при дефиците времени дороже того же часа в спокойный период.
- В бизнесе считайте не только деньги клиента, но и усилие, время, тревогу и внимание, которые требует ваш продукт.
- Сотрудник, технология или партнер ценны, если меняют обмен валют в лучшую сторону, а не просто добавляют расход.

ГЛАВА 4. ДВЕ ЧАШИ: РАДОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ

Есть два способа построить несчастную жизнь.

Первый — тратить все на сегодняшний день.

Второй — откладывать сегодняшний день до бесконечности.

Первый человек путешествует, покупает впечатления, рискует, почти ничего не накапливает. Он умеет жить сейчас, но любой сильный удар заставляет его строить систему заново.

Второй человек копит, страхует, оптимизирует, откладывает удовольствие и всегда выбирает вариант с большей безопасностью. Через двадцать лет у него крепость. Проблема только в том, что внутри крепости почти незачем жить.

Оба считают другого безответственным.

Оба ошибаются одной и той же ошибкой: принимают одну часть ценности за всю ценность.

Я называю эти две части двумя чашами.

Первая — радость.

Что решение дает переживаемой жизни?

Вторая — устойчивость.

Что остается после того, как новизна закончилась?

Радость без устойчивости хрупка.

Устойчивость без радости мертва.

Это не попытка математически определить счастье. Это практическая дисциплина против перекоса.

Покупка может давать 9 из 10 радости и 2 из 10 остаточной ценности.

Обучение — 4 радости и 9 устойчивости.

Встреча с другом — 8 и 8.

Инвестиция в оборудование — 3 и 8.

Разные категории не обязаны выглядеть одинаково. Но если вся жизнь или вся компания систематически льет только в одну чашу, возникает проблема.

БИЗНЕС-КЕЙС: ТОНИ ШЕЙ И «ДОСТАВКА СЧАСТЬЯ»

Tony Hsieh сделал Zappos известной не потому, что нашел новый способ продавать обувь. Он поставил в центр бизнес-модели опыт людей — клиентов и сотрудников.

Компания прославилась необычной культурой, долгими разговорами службы поддержки с клиентами и практикой предлагать новым сотрудникам деньги за добровольный уход после обучения. Логика была парадоксальной: дешевле заплатить человеку, который не хочет быть частью культуры, чем годами оплачивать его формальное присутствие.

В этой модели «счастье» не является корпоративным украшением.

Оно влияет на подбор людей, сервис, повторные покуп-

ки, репутацию, удержание сотрудников и, в конечном счете, экономику.

Самое интересное здесь не слово happiness.

Интересна причинная цепочка:

состояние сотрудника → качество контакта → состояние клиента → доверие → повторное поведение → экономика.

Человеческое состояние перестает быть «мягкой» темой и становится элементом производственной системы.

Но у философии счастья есть опасность: превратить ее в развлечения.

Счастье на работе — это не бесплатная пицца и настольный футбол.

Сильнее три вещи:

я понимаю смысл того, что делаю;

я могу влиять на результат;

обмен между тем, что я отдаю работе, и тем, что получаю, кажется мне честным.

Так две чаши становятся инструментом бизнеса.

Компания может быть очень прибыльной и иметь пустую чашу радости сотрудников — тогда текучесть, цинизм и скрытое сопротивление постепенно становятся реальной стоимостью.

Компания может иметь яркую культуру, но пустую чашу устойчивости — плохую экономику, слабую дисциплину, отсутствие маржи. Тогда хорошее настроение не спасает систему.

Сильный бизнес умеет жить и хочет жить.

Это звучит почти биологически. И, возможно, так и есть.

Организация — это не просто юридическое лицо. Это сеть человеческих решений, в которой экономическая устойчивость и переживаемая ценность должны постоянно поддерживать друг друга.

Поэтому прибыль и счастье не являются противоположностями.

Но и счастье не является оправданием плохой экономики.

Две чаши нужны именно потому, что крайности умеют красиво себя объяснять.

Хорошая система не требует выбирать между жизнью сегодня и жизнью завтра. Она заставляет увидеть, какую чашу вы систематически оставляете пустой.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Радость отвечает на вопрос «что я переживаю?», устойчивость — «что останется?»
- Высокая радость не компенсирует критически низкую устойчивость, и наоборот.
- Корпоративная культура имеет экономическое значение, когда меняет качество поведения и отношений, а не когда создает декорации.
- Проверяйте портфель решений: какая чаша у вас хронически недополучает ресурсы?

ГЛАВА 5. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ АМОРТИЗАЦИЯ

Новизна имеет срок годности.

Первый день с новой машиной.

Первый месяц после повышения.

Первый вечер в новой квартире.

Первый миллион.

Первый выход на сцену.

Первый офис с вашим именем на двери.

Сначала событие занимает весь экран сознания. Потом становится частью фона.

Вещь остается. Эмоциональная доходность уменьшается.

Я называю это эмоциональной амортизацией.

В бухгалтерии оборудование изнашивается физически. В человеческой жизни удовольствие от новизны изнашивается психологически.

Ошибка не в том, что удовольствие проходит. Ошибка — заранее считать его постоянным.

Когда мы представляем будущую радость, мы обычно видим ее в крупном плане. Дом — без счета за ремонт. Должность — без вторника в 22:30. Отпуск — без очереди в аэропорту и рабочего звонка. Новый бизнес — без конфликтов, кассовых разрывов и четырех часов на согласование договора.

Воображение делает событие центром кадра.

Реальность помещает его в обычный день.

Поэтому при большом решении полезно задавать вопрос:

«Что останется, когда это перестанет быть новым?»

После автомобиля останется удобство или только обслуживание?

После должности — влияние, навык и сеть или только большие встречи?

После дорогой программы — новая компетентность или красивый сертификат?

После выхода на новый рынок — способность работать там или дорогое воспоминание о запуске?

Здесь появляется различие между потреблением и капитализацией.

Некоторые решения затухают.

Другие накапливаются.

Навык может стать ценнее через пять лет.

Репутация может открывать двери без новых затрат.

Доверие клиента способно уменьшать стоимость следующей продажи.

Здоровая привычка каждый день производит новую отдачу.

Хорошая система в компании продолжает работать после того, как закончился проект по ее внедрению.

БИЗНЕС-КЕЙС: САТЯ НАДЕЛЛА И КУЛЬТУРА, КОТОРАЯ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ НОВОЙ

Когда Сатя Наделла возглавил Microsoft, одна из ключевых тем его лидерства была культурной: переход от «know-it-all» к «learn-it-all», от необходимости выглядеть знающим к способности учиться. Microsoft описывала growth mindset как ценность обучения выше демонстрации знания, принятие вызовов, обучение на ошибках и постоянное улучшение.

Почему это связано с амортизацией?

Потому что многие корпоративные трансформации живут как новинка.

Новый лозунг.

Стратегическая сессия.

Плакаты.

Внутренний портал.

Через шесть месяцев организация возвращается к прежним рефлексам.

Если идея существует только пока она новая, она не стала культурой.

Культура — это то, что остается после того, как презентация забыта.

Кто получает повышение?

Что происходит после ошибки?

Может ли сотрудник сказать руководителю неприятную правду?

Поощряется ли обучение или только демонстрация уверенности?

Эмпатия в философии Наделлы тоже интересна не как мягкое качество. Она становится механизмом понимания потребностей людей и источником продуктивных решений, в том числе в области доступности.

То, что выдерживает эмоциональную амортизацию, обычно встроено в действие.

Это главный тест любой корпоративной ценности.

Не что написано.

Что повторяется после того, как никто уже не обращает внимания на надпись.

В личной жизни правило то же.

Хорошая инвестиция в себя — не та, которая производит сильное впечатление в момент покупки.

Та, которая продолжает давать результат после исчезновения впечатления.

Вопрос «что останется после новизны?» отсекает удивительно много дорогих решений, которые продают пик эмоции как долгосрочную ценность.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Будущая радость почти всегда представляется в изоля-

ции, а проживается внутри обычного дня.

- Различайте решения, которые амортизируются, и решения, которые капитализируются.
- В бизнесе настоящая культура видна после того, как закончилась кампания по культуре.
- Перед крупной покупкой, наймом или проектом спросите: «Что будет производить ценность через год и через пять лет?»

ЧАСТЬ II. АРХИТЕКТУРА ВОЗМОЖНОСТИ

ГЛАВА 6. ВЕЗЕНИЕ — НЕ ПОДАРОК. ЭТО ПОЛОЖЕНИЕ

Мы любим объяснять чужой успех двумя словами.

«Ему повезло».

Фраза удобна тем, что сразу снимает сложность.

Нужный инвестор оказался рядом.

Правильный рынок открылся вовремя.

Конкурент ошибся.

Технология созрела.

Человек познакомился с тем, кто изменил его траекторию.

Во всех этих историях действительно есть случайность.

Но случайность — только один слой.

Представьте двух людей, которым одновременно приходит одно и то же письмо с предложением участвовать в новом проекте.

Первый работает в этой области десять лет, понимает проблему, знает людей и последние два года ищет именно такую возможность.

Второй занят другим, перегружен, не видит ценности и

откладывает письмо до следующей недели.

Событие одно.

Везение — разное.

Поэтому в Теории эмоционально-резонансного везения я определяю везение не как свойство события, а как состояние согласованности:

человек × желание × событие × время × место.

Смысл не в математической красоте формулы. Смысл в смене вопроса.

Вместо «как заставить удачу прийти?» появляется практический вопрос:

«Как изменить свое положение относительно множества возможных событий?»

Законы природы изменить нельзя. Но можно изменить собственную позицию к ним.

Если вы хотите работать в биотехнологиях и остаетесь в среде, где никто не говорит о науке, вероятность случайного предложения мала.

Если вы читаете исследования, ездите на конференции, помогаете лаборатории, публикуете анализ, знакомитесь с учеными и запускаете маленький проект, вы не управляете случайностью. Вы меняете экспозицию.

Внешнему наблюдателю однажды покажется: «Вот это везение — ему позвонили».

Но звонок возник в новой географии вероятностей.

БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕК МА И ДВЕРЬ, КОТОРОЙ НЕ БЫЛО

Alibaba была основана в 1999 году группой из восемнадцати человек во главе с Джеком Ма. В официальной истории компании центральная идея сформулирована ясно: интернет способен выровнять поле для малых предприятий, дав им технологии и доступ к рынкам, которые раньше были доступны преимущественно крупным игрокам.

Это важный пример архитектуры возможности.

Alibaba не просто продавала товар.

Она меняла положение миллионов других участников относительно рынка.

Малый производитель, который раньше был ограничен географией, посредниками и собственной сетью контактов, получал новую поверхность взаимодействия с покупателями.

Именно это делает платформы мощными: они не только создают транзакции. Они меняют географию вероятностей для всех участников.

В этом смысле сильный бизнес часто является машиной по производству чужого везения.

Маркетплейс увеличивает вероятность встречи продавца и покупателя.

Поисковик — вопроса и ответа.

Социальная сеть — человека и человека.

Кредитная платформа — капитала и проекта.

Образовательная среда — ученика и знания.

Чем лучше компания уменьшает расстояние между теми, кому полезно встретиться, тем выше ее способность создавать ценность.

Это позволяет иначе посмотреть и на собственную карьеру.

Вы можете годами ждать «шанса».

А можете строить инфраструктуру встречи.

Публикация — это инфраструктура.

Профессиональная репутация — инфраструктура.

Язык — инфраструктура.

Сильная сеть — инфраструктура.

Хороший продукт — инфраструктура, потому что заставляет людей приходить к вам с новыми задачами.

Разница между мечтой и движением проявляется именно здесь.

Желание, которое не меняет поведение, остается внутренним состоянием.

Подлинное устойчивое желание постепенно меняет внимание. Внимание меняет действия. Повторяемые действия становятся видимыми другим людям. Возникает репутация. Сеть начинает ассоциировать вас с определенной областью. И однажды релевантные возможности приходят без прямого поиска.

Это можно назвать законом притяжения, но для объяснения не требуется никакой неизвестной физической силы.

Достаточно поведенческой цепочки.

Вы меняете движение.

Движение меняет положение.

Положение меняет множество событий, которые способны с вами пересечься.

Везение начинается не в момент удачного события. Оно начинается в момент, когда ваше движение изменило набор событий, способных вас встретить.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Везение полезнее рассматривать как отношение между человеком и возможностью, а не как магическое свойство события.
- Подлинное желание должно менять поведение; иначе оно почти не меняет вероятность встречи.
- Репутация и сеть — инфраструктура входящих возможностей.
- Сильный бизнес часто создает ценность, уменьшая расстояние между теми, кому полезно встретиться.

ГЛАВА 7. У ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ ОКНО

Хорошая идея может быть плохим решением.

Если пришла слишком рано.

Сильный сотрудник может стать разрушительным наймом.

Если компания еще не умеет использовать его уровень.

Правильный инвестор может быть неправильным инвестором.

Если его требования не совпадают со стадией бизнеса.

Время не является внешним фоном решения.

Время — часть решения.

В ТЭРВ я называю резонансным окном интервал, в котором согласованность желания, возможности, состояния человека и среды достаточно высока для действия.

До окна может быть рано.

После — поздно.

Это объясняет бытовую фразу «надо было тогда».

«Тогда» часто важнее «надо было».

БИЗНЕС-КЕЙС: ИЛОН МАСК И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ TESLA

В опубликованном в 2016 году Master Plan, Part Deux Илон Маск напомнил логику первого плана Tesla: начать с малосерийного дорогого автомобиля, использовать ресурсы и опыт для более доступной машины, затем двигаться к массовому продукту.

В этом кейсе интересна не личность Маска и не оценка всех последующих обещаний Tesla. Интересна архитектура стадий.

Нельзя было начать с дешевого массового электромобиля только потому, что именно массовость являлась конечной целью. На раннем этапе технология, производство, капитал и масштаб делали такой ход почти невозможным.

Большая цель не отменяет последовательность.

Предприниматели часто путают смелость с попыткой перепрыгнуть экономику стадии.

«Если мы действительно верим, надо сразу масштабироваться».

Не всегда.

Иногда раннее масштабирование уничтожает возможность вырасти вообще.

Ресторан открывает пять точек до того, как первая нашла устойчивую экономику.

Производитель строит большой завод до подтверждения спроса.

Стартап нанимает отдел продаж до того, как основатели сами поняли, почему клиент покупает.

Компания выходит в шесть стран, не имея сильного процесса даже в одной.

Все выглядит как движение вперед.

Но иногда это просто умножение неопределенности.

Резонансное окно можно использовать в трех масштабах.

Первый — рынок.

Созрела ли технология? Готов ли клиент? Достаточно ли инфраструктура? Изменилось ли регулирование?

Второй — компания.

Есть ли деньги, команда, процессы и способность выдерживать масштаб?

Третий — человек.

Есть ли у основателя энергия, интерес и жизненная фаза для того, что он собирается начать?

Последний слой часто игнорируют.

Предприниматель может получить идеальную внешнюю возможность в момент, когда внутренне уже исчерпан.

Сделка хорошая.

Человек не готов.

Это тоже часть реальности.

Мы любим универсальные ответы: «если возможность большая — действуй».

Сильнее другой принцип: размер возможности ничего не говорит о качестве времени.

В этом месте осторожность и страх легко перепутать.

«Не сейчас» может быть мудростью.

А может быть бесконечным способом не начинать.

Как отличить?

Нужно назвать условие открытия окна.

Например:

«Мы не запускаем вторую страну, пока первая не дает положительный contribution margin три квартала подряд».

«Я не уйду из компании, пока новый проект не имеет шести месяцев финансового резерва».

«Мы не строим завод, пока пилотные контракты не покрывают 40 процентов первой линии мощности».

Тогда ожидание перестает быть настроением.

Оно становится условием.

И наоборот: если условие выполнено, бесконечный анализ превращается в форму страха.

Умение ждать — сила только тогда, когда вы заранее знаете, чего ждете. Иначе ожидание легко становится красивым названием бездействия.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Время и стадия — часть качества решения, а не внешнее обстоятельство.

- Большую цель часто нужно разбить на экономически разные этапы.
- Определите условия открытия окна заранее: рынок, компания, человек.
- Когда условия выполнены, дополнительное ожидание должно иметь новую причину, иначе это может быть страх.

ГЛАВА 8. УДАЧА ТРЕБУЕТ РАСПОЗНАВАНИЯ

Возможность, которую вы не заметили, для вас не существовала.

Возможность, которую вы заметили, но не поняли, почти не лучше.

А распознанная возможность без действия остается хорошей историей о том, что «я тогда сразу понял».

Поэтому в ТЭРВ я разделяю четыре ступени:

встреча;

распознавание;

действие;

реализованный благоприятный исход.

Мир может дать шанс только на первой ступени.

Остальные зависят от человека значительно больше.

Это позволяет по-другому смотреть на интуицию.

Интуиция часто воспринимается как мистическое знание без основания.

Но у опытного человека большое количество закономерностей сжато до быстрых сигналов.

Шеф-повар чувствует, что блюдо «не собрано», до того как успевает сформулировать техническую причину.

Инвестор замечает странность в экономике бизнеса после двух цифр, потому что видел сотни похожих случаев.

Врач обращает внимание на симптом, который новичок посчитает второстепенным.

Предприниматель слышит одну жалобу клиента и понимает, что за ней находится категория продукта.

Это *learned intuition* — бессознательное распознавание паттернов, приобретенных опытом.

Но существует и другая субъективная интуиция — сильное чувство без понятного механизма.

Ее не нужно объявлять сверхъестественной.

И не нужно автоматически выбрасывать.

Нужно проверять.

Записывать до события.

Сравнивать с фактом.

Если чувство действительно дает дополнительную точность, данные это покажут.

Если нет — вы обнаружите, что память просто хорошо хранит несколько красивых совпадений и забывает десятки промахов.

БИЗНЕС-КЕЙС: СТИВ ДЖОБС И СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НЕУДОБСТВО КАК ПРОДУКТ

В 2007 году Apple представила iPhone как объединение нескольких категорий в одном устройстве и сделала мульти-тач-интерфейс центральной частью нового опыта. Револю-

ция состояла не в том, что до Apple никто не видел мобильный телефон или интернет. Возможность находилась на пересечении уже существующих технологий.

Сильным было распознавание того, каким должен стать целостный пользовательский опыт.

Вот что важно для предпринимателя: рынок почти никогда не выдает новую категорию в виде готового задания.

Клиенты чаще описывают неудобства существующего мира.

«Слишком сложно».

«Нужно носить несколько устройств».

«Я постоянно забываю».

«Это занимает час».

«Мне приходится звонить».

«Ненавижу этот этап».

Слабый бизнес записывает жалобу.

Сильный ищет структуру.

Если одно неудобство повторяется у разных людей, возможно, перед вами не проблема клиента, а возможность рынка.

И здесь полезно различать сигнал и шум.

Одна жалоба не доказывает рынок.

Сто одинаковых жалоб не доказывают готовность платить.

Поэтому распознавание должно вести не к большой ставке, а к следующему тесту.

Хорошая интуиция формулирует гипотезу.

Хороший бизнес быстро покупает информацию о том, права ли она.

В этом различии находится зрелость.

Не верить только цифрам.

Не поклоняться чувствам.

Использовать чувство для выбора, что проверить, а данные — для обновления уверенности.

Интуиция ценна не тогда, когда вы ей верите. Она ценна тогда, когда умеете измерять, в каких типах решений ей действительно стоит верить.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Удача проходит через распознавание и действие; сама встреча с возможностью недостаточна.
- Опыт может сжиматься в быструю интуицию, но интуицию нужно калибровать.
- Клиентские неудобства — сырье для гипотез, а не автоматическое доказательство спроса.
- После сильного чувства спросите: «Какой самый дешевый тест может показать, прав ли я?»

ГЛАВА 9. УВЕЛИЧИВАЙТЕ ПОВЕРХНОСТЬ ВЕЗЕНИЯ

Если вероятность редкой полезной встречи мала, есть два способа реагировать.

Первый — ждать.

Второй — увеличить количество качественных столкновений с миром.

Новые люди.

Новые проекты.

Публикации.

Разговоры.

Поездки.

Конференции.

Совместные эксперименты.

Другие дисциплины.

Не хаотично. В направлении, где потенциально находятся ваши настоящие интересы.

Я называю это поверхностью везения.

Если вероятность релевантной возможности в одной независимой экспозиции мала, увеличение количества качественных экспозиций увеличивает шанс хотя бы одной встречи.

Это простая вероятностная логика.

Но у нее есть два ограничения.

Первое: количество не равно качеству.

Сто случайных контактов не обязательно лучше трех глубоких.

Второе: поверхность нельзя увеличивать ценой выживаемости.

Иначе исследование превращается в азарт.

БИЗНЕС-КЕЙС: ЛАРРИ ПЕЙДЖ И КАРМАН ДЛЯ БЕЗУМНЫХ ИДЕЙ

В письмах основателей Google Ларри Пейдж последовательно защищал длинный горизонт и крупные технологические ставки. В письме 2012 года он напоминал, что Chrome, Gmail и YouTube поначалу воспринимались скептически, а затем стали продуктами огромного масштаба. Позже культура «moonshots» получила отдельную инфраструктуру в X.

Здесь интересен не лозунг «думайте в десять раз больше».

Интересен организационный механизм: зрелая компания сохраняет место для проектов, которые не обязаны немедленно выглядеть рационально внутри логики основного бизнеса.

Большой успех естественным образом уменьшает поверхность везения.

Когда компания маленькая, она разговаривает со всеми. Каждый клиент важен.

Каждая технология рассматривается.

Каждый сотрудник близок к продукту.

Когда компания становится огромной, появляются филь-
тры.

Комитеты.

Процедуры.

Бюджетные циклы.

Репутационный страх.

Карьеры менеджеров, которым выгоднее не ошибиться,
чем открыть новое.

Система начинает защищать то, что уже работает.

Именно поэтому зрелому бизнесу нужен специально за-
щищенный карман неизвестного.

Не бесконтрольный.

Защищенный.

Это может быть лаборатория.

Венчурное подразделение.

Небольшие пилоты.

Право команды тратить часть времени на исследования.

Портфель партнерств со стартапами.

Экспериментальный бюджет, который не оценивают по
ROI первого квартала.

То же нужно человеку.

Успех склонен уменьшать разнообразие жизни.

Вы общаетесь с теми же людьми.

Ездите в те же места.

Получаете информацию через помощников.

Встречи становятся заранее отфильтрованными.

Парадокс: чем выше статус, тем легче защититься от тех случайных столкновений, которые когда-то сделали вас интересным.

Поэтому зрелая жизнь тоже нуждается в кармане неизвестного.

Книга не по специальности.

Встреча без повестки.

Новая страна.

Новый навык.

Маленький проект, который не обязан становиться бизнесом.

Поверхность везения — это не хаос.

Это дисциплинированная открытость.

Успех дает доступ к большому количеству возможностей и одновременно создает инфраструктуру, которая от них защищает. Поэтому неизвестному нужно оставлять дверь открытой намеренно.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Увеличивайте количество качественных контактов с той частью мира, где могут находиться ваши настоящие цели.
- Сильная сеть — не список контактов, а система взаимного узнавания и доверия.
- Зрелым компаниям нужен защищенный бюджет на неиз-

вестное, который не оценивается по правилам основного бизнеса.

- Не позволяйте статусу и комфорту уменьшить разнообразие информации, людей и задач вокруг вас.

ГЛАВА 10. ПРАВО НА ЭКСПЕРИМЕНТ

Система, в которой нельзя ошибаться, запрещает открывать новое.

Это верно и для человека, и для компании.

Если любой проект должен заранее доказать доходность, вы будете выбирать только то, что уже достаточно понятно.

Настоящий эксперимент начинается там, где исход неизвестен.

Именно поэтому к эксперименту нельзя применять те же правила, что к страховому резерву.

В «Архитекторе жизни» я делю распределение ресурсов на четыре кармана:

Выживание.

Рост.

Опыт.

Эксперимент.

Карман определяется не предметом, а функцией.

Один и тот же курс может быть Ростом, если нужен для конкретной работы, и Экспериментом, если вы просто исследуете новую область.

Одна и та же поездка может быть Опытom, если нужна ради впечатления, и Ростом, если вы едете к человеку, без которого не запустится проект.

Для Эксперимента действует жесткое правило:

полная потеря всего, что вы выделили на эксперименты, не должна разрушать Выживание и Рост.

Это одновременно разрешение и ограничение.

Пробуйте смелее.

Но не ставьте всю систему на один неизвестный исход.

БИЗНЕС-КЕЙС: РИД ХАСТИНГС И NETFLIX

Netflix начиналась с DVD по почте, а в 2007 году запустила стриминг. Сильной здесь была не просто технологическая миграция. Компания начала строить следующую модель до того, как предыдущая исчезла.

Это всегда психологически трудно.

Работающий бизнес приносит деньги.

Новый сначала приносит расходы, ошибки и угрозу каннибализации.

Менеджеру проще защищать понятную экономику.

Предпринимателю нового времени приходится создавать конкурента собственному сегодняшнему успеху.

Культура Netflix тоже строилась вокруг повышенной свободы и ответственности: меньше правил, больше контекста, сильные люди, готовность принимать решения при неоднозначности. Такая система существует только при высокой цене качества команды.

Эксперимент без ответственности превращается в хаос.

Ответственность без пространства для эксперимента — в бюрократию.

Именно поэтому «право на эксперимент» нельзя выдавать абстрактно.

У него должны быть границы.

Сколько капитала?

Сколько времени?

Какой максимальный репутационный ущерб?

Какая точка остановки?

Какие метрики мы не будем менять задним числом?

Представьте стартап с миллионом долларов на счету.

Он может поставить 800 000 на одну неподтвержденную маркетинговую гипотезу.

Или провести двадцать тестов по 20 000–30 000, оставив ядро системы живым.

Второй вариант менее кинематографичен.

Но он дает больше шансов дожить до неожиданного результата.

Из двадцати попыток девятнадцать могут не дать почти ничего.

Ценность лимита в том, чтобы девятнадцать провалов не лишили вас двадцатой.

Главный актив экспериментатора — не смелость.
Главный актив — право на следующую попытку.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Не оценивайте эксперимент по тем же правилам, что обязательные расходы и проверенный рост.
- Ограничивайте downside заранее: капитал, время, репутацию и дату решения.
- Полная потеря экспериментального бюджета не должна разрушать базовую систему.
- Лучший эксперимент часто не тот, где возможен максимальный выигрыш, а тот, где информация покупается дешево.

ГЛАВА 11. ОСТАНЬТЕСЬ В ИГРЕ

Средняя доходность бесполезна человеку, который разорился на третьей попытке.

Это одна из самых недооцененных истин предпринимательства.

Представьте стратегию, которая в девяти случаях из десяти дает плюс 20 процентов, а в одном случае уничтожает всю компанию.

Среднее выглядит привлекательно.

Но жизнь происходит не в среднем.

Компания проходит через события последовательно.

Если один исход исключает вас из дальнейшей игры, будущая статистика перестает иметь значение.

Поэтому выживаемость — не консервативная добавка к стратегии.

Это условие возможности пользоваться будущими шансами.

Именно здесь смелость нужно отделить от хрупкости.

Смелая ставка: «если я ошибусь, потеряю год и часть капитала, но останусь способен продолжать».

Хрупкая ставка: «если я ошибусь, потеряю все, но зато если прав — изменю жизнь».

Иногда большие ставки оправданы. Но их романтизация опасна, потому что истории выживших скрывают кладбище

тех, кто делал то же самое.

БИЗНЕС-КЕЙС: ИЛОН МАСК И РИСК КАК КОНСТРУКЦИЯ, А НЕ ХАРАКТЕР

Маска часто приводят как аргумент в пользу принципа «ставь все». Такой вывод слишком поверхностен.

Интереснее смотреть на то, как крупные цели разбиваются на технические и финансовые ступени, а также на различие между риском основателя и системным риском для всех участников.

В собственном объяснении раннего плана Tesla Маск подчеркивал, что начал с дорогой малосерийной машины, потому что именно такой объем производства был доступен на ранней стадии. Иными словами, даже радикальная цель требовала последовательной конструкции.

Еще важнее другой урок: основатель имеет право рисковать собственным капиталом иначе, чем деньгами клиента, пенсионным резервом семьи или жизнью сотрудников.

Не все валюты и не все капиталы морально эквивалентны. Предприниматель может сказать: «Я готов потерять свои деньги».

Но если провал означает невыплату зарплаты двумстам людям, это уже не только его ставка.

Поэтому зрелый риск учитывает носителей downside.
Кто платит, если я ошибся?

Это очень сильный вопрос.

Иногда компания формально способна пережить ошибку, но цену заплатит команда выгоранием.

Иногда финансовый убыток невелик, но репутационный ущерб закроет рынок на годы.

Иногда проект можно восстановить, а отношения — нет.

Выживаемость состоит не только из денег.

У нее те же пять валют.

Финансовая выживаемость.

Физическая.

Психологическая.

Реляционная.

Когнитивная — способность сохранять внимание и здраво принимать следующие решения.

Отсюда вытекает практическое правило перед любой необратимой ставкой:

«Что должно остаться у меня после полного провала?»

Если ответ — «ничего», конструкция требует пересмотра.

Уменьшить масштаб.

Разбить на этапы.

Добавить партнера.

Застраховать риск.

Оставить резерв.

Превратить необратимое решение в серию обратимых.

Это не уменьшает амбицию.

Наоборот.

Амбиция без выживаемости рассчитана на одну попытку. Амбиция с выживаемостью может работать десятилетиями.

Не максимизируйте вероятность выигрыша ценой вероятности остаться участником игры.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Средний ожидаемый результат не защищает от одного события, которое уничтожает систему.
- Перед большой ставкой спрашивайте не только «сколько выиграю?», но и «что останется при полном провале?»
- Учитывайте, кто несет downside: основатель, семья, сотрудники, партнеры, клиенты.
- Настоящая смелость — способность долго делать сильные ставки, а не один раз поставить существование на кон.

ЧАСТЬ III. БИЗНЕС КАК ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СИСТЕМА

ГЛАВА 12. КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ СОСТОЯНИЕ

Предприниматель говорит: «Мы продаем натуральный чай».

Клиент редко просыпается утром с мыслью: «Мне срочно нужен натуральный чай».

Он может хотеть тишины.

Ритуала.

Вкуса детства.

Подарка, который говорит о нем лучше стандартной коробки конфет.

Ощущения заботы.

Маленькой роскоши после тяжелого дня.

Связи с местом, культурой, историей.

Предмет — только оболочка результата.

Это одна из самых практичных идей всей книги. Если компания понимает только физический продукт, ее конкуренция быстро сводится к характеристикам и цене. Если она понимает состояние, которое человек пытается приобрести,

открывается другое поле для дизайна.

Кофе можно улучшать зерном.

А можно изменить весь час вокруг кофе.

Отель можно улучшать матрасом.

А можно убрать тревогу из приезда в незнакомый город.

Банк может конкурировать процентной ставкой.

А может сделать сложное финансовое решение понятным и вернуть человеку чувство контроля.

Luxury-бренд продает не только материал. Он создает культурный код, историю, ощущение принадлежности и эстетическую дисциплину.

B2B-компания продает не программное обеспечение. Она может продавать руководителю предсказуемость, уменьшение риска и возможность не думать о проблеме каждую ночь.

Вопрос «что мы продаем?» почти всегда слишком маленький.

Сильнее:

«Какой переход происходит в жизни клиента до и после нас?»

До — тревога.

После — контроль.

До — хаос.

После — ясность.

До — безличность.

После — признание.

До — потерянное время.

После — скорость.

До — ограниченный рынок.

После — доступ.

Это позволяет строить продукт от результата назад.

БИЗНЕС-КЕЙС: РИЧАРД БРЭНСОН И НЕУДОБСТВО КАК ТОЧКА ВХОДА

Virgin неоднократно входила в зрелые отрасли, где крупные компании уже обладали капиталом, инфраструктурой и брендом. Логика Брэнсона часто начиналась с человеческого раздражения: почему отрасль устроена так неудобно, холодно или скучно для клиента?

В авиации такой взгляд особенно нагляден. Перелет как техническая функция прост: переместить человека между аэропортами. Но реальный опыт состоит из десятков точек контакта — покупка билета, ожидание, питание, отношение персонала, развлечения, решение проблем.

Маленькая компания не может сразу победить крупнейшего игрока количеством самолетов.

Но она способна переопределить, что именно считает продуктом.

Это фундаментальная стратегия предпринимателя против гиганта.

Не соревноваться там, где у гиганта максимальное преимущество.

Изменить единицу ценности.

Если лидер отрасли оптимизирует перевозку, вы можете оптимизировать опыт.

Если он продает товар, вы продаете ритуал.

Если он продает масштаб, вы продаете персональность.

Если он продает надежность, вы можете добавить радость.

Но есть важное предостережение.

Состояние клиента нельзя выдумать в кабинете.

Его надо наблюдать.

Что человек делает до покупки?

Чего боится?

С кем советуется?

На каком этапе устает?

За что готов заплатить?

Что вспоминает через неделю?

Что рассказывает другому человеку?

Если вы ответите только на вопрос «что он купил?», получите товарную аналитику.

Если спросите «какую работу он нанял наш продукт выполнить в своей жизни?», получите архитектуру спроса.

Эта идея важна и для маркетинга.

Слабый маркетинг описывает продукт.

Хороший — обещает состояние.

Великий — делает обещание настолько точным, что клиент узнает собственное неформулированное желание.

Но обещание обязано совпасть с опытом.

Иначе маркетинг только ускоряет разочарование.

Чем сильнее эмоциональное обещание бренда, тем выше требования к операционной системе.

Если вы обещаете заботу, служба поддержки — часть продукта.

Если обещаете спокойствие, сложный процесс оплаты разрушает продукт.

Если обещаете премиальность, дешевая деталь упаковки разрушает продукт.

Если обещаете свободу, зависимость от скрытых условий разрушает продукт.

Поэтому состояние клиента — не рекламная формула.

Это критерий всех решений компании.

Продукт — это не то, что компания производит. Продукт — это изменение, которое клиент способен почувствовать и сохранить после контакта с компанией.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕЗИСЫ

- Определяйте продукт через переход «до → после» в жизни клиента.
- Ищите не только функцию, но и эмоциональную, социальную и временную ценность.
- Маленькая компания может победить крупную, если меняет единицу конкуренции.
- Обещанное состояние должно быть встроено в опера-

ционную систему, иначе бренд становится красивым несоответствием.

ГЛАВА 13. КЛИЕНТСКАЯ ОДЕРЖИМОСТЬ И ДЛИННЫЙ ГОРИЗОНТ

Большинство компаний говорит, что любит клиента.

Гораздо интереснее посмотреть, что они делают, когда интерес клиента конфликтует с отчетностью квартала.

Вот где заканчивается декларация и начинается стратегия.

Джефф Безос десятилетиями повторял идею Day 1 и customer obsession. В письмах Amazon эта философия была связана не с любезностью, а с устройством системы принятия решений: начинать с клиента и двигаться назад, не превращать внутренние процессы в замену реальности, сохранять скорость решений и готовность инвестировать в долгий горизонт.

БИЗНЕС-КЕЙС: ДЖЕФФ БЕЗОС И ПОЧЕМУ НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ — ХОРОШАЯ НОВОСТЬ

Одна из сильных мыслей Безоса состоит в том, что клиент остается «прекрасно неудовлетворенным» даже тогда, когда говорит, что доволен.

Почему это полезно?

Потому что компания, ориентированная только на конкурента, получает предел, заданный конкурентом.

Если конкурент доставляет за три дня, вы стремитесь к двум.

Если берет 10 процентов комиссии, вы берете 8.

Но клиент может хотеть не более быструю версию существующей системы, а совершенно другой способ получить результат.

Клиенты не просили Prime в готовой форме.

Не просили AWS как очевидную категорию в начале ее появления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.