

СОДЕРЖАНИЕ

1.....	3
2.....	9
3.....	16
4.....	21
5.....	30
6.....	36
7.....	52
8.....	59
9.....	64
10.....	76
11.....	82
12.....	101
13.....	112
14.....	126
15.....	132
16.....	146
17.....	156
18.....	166
19.....	182
20.....	189
21.....	197
22.....	201
23.....	215
24.....	223
25.....	233

— Совещание Совета директоров закончено, — объявляет председатель совещания Даниел Пуллман, президент и СЕО компании Генмодем. Элегантный конференц-зал наполняется гулом: идущие к выходу директора обмениваются мнениями. Прошедший квартал был лучшим в истории компании. Все довольны, но особого возбуждения не видно. Этого ожидали. В течение последних шести лет почти каждый следующий квартал был лучше, чем предыдущий.

— У меня к тебе пара слов, — говорит Пуллман Исааку Леви, с улыбкой пожимаящему руки внешним членам Совета. Когда все уходят, они садятся.

— Читал отчет МакАллена? — интересуется Пуллман.

Именно Леви, исполнительный вице-президент по инжинирингу, настоял на том, чтобы пригласить в Генмодем консалтинговую фирму для всестороннего анализа процесса разработки новых продуктов. Анализ не был ограничен лишь сферой инжиниринга. Он охватывал весь процесс, начиная с изучения того, как принимается решение по характеристикам нового модела, и заканчивая тем, как новый дизайн передается в производство и отдел маркетинга, что имеет не меньшую важность.

Не то чтобы они почивали на лаврах. Как раз наоборот. Внедрение новых технологий, оборудования и даже новых методов управления — это в компании норма. Иначе среди лидеров не удержаться. И все же Леви настоял на том, чтобы пригласить внешних экспертов. Он заявил: «Должны существовать многие вещи, которые мы принимаем как само собой разумеющееся. Те, что можно увидеть только со стороны». Пуллман полностью его поддержал. Собственно говоря, никто не возражал.

Это потребовало больших усилий, да и стоило немало. И вот, наконец, неделю назад они получили отчет на 400 страницах.

— Я считаю, они сделали очень хорошую работу. Много из того, на что они указали, мы сами не замечали. Деньги потрачены с толком, — говорит Леви.

— Согласен, — кивает Пуллман. — В их отчете есть много хороших идей. Меня, однако, волнует то, чего в нем нет. Исаак, как ты думаешь, если бы мы внедрили все, что они предлагают, на сколько сократилось бы у нас время на разработку?

— Трудно сказать. Может быть, на пять процентов, может быть, и того меньше.

— И у меня создалось такое же впечатление. И что получается: мы детально рассмотрели каждое из общепринятых направлений, но, как и ожидали, ответа там нет, — Пуллман встает. — У нас остается единственный выход. Исаак, надо запускать «фабрику мысли» (think tank).

— Это выстрел на дальнюю дистанцию, — Леви тоже поднимается.

— На очень дальнюю, но мы уже давно идем по очень тонкому льду.

И уже в дверях зала Пуллман добавляет:

— Мы должны найти решение. У нас нет другого выхода.

Исаак Леви смотрит на трех молодых менеджеров, сидящих перед ним. И эта картина не очень ему нравится. Они недостаточно зрелы. Все трое слишком молоды и слишком неопытны для такого задания. Но это было решение Пуллмана.

— Исаак, — сказал он, — зрелый человек уже идет в колее привычного хода вещей. Если и есть кто-либо, кто сможет найти для нас лучший путь, то это молодой человек. Достаточно молодой, чтобы бунтовать, чтобы не соглашаться с нашими правилами. Помнишь, какими молодыми и неопытными были мы, когда только начинали? Мы сломали все привычные правила, и посмотри, где мы сейчас!

Исаак не видел смысла в том, чтобы напомнить ему, что их первую фирму им «удалось» угробить.

— Вы знакомы? — спрашивает он этих троих. — Давайте начнем с того, что каждый представится. Марк, ты первый.

— Марк Ковальски, отдел инжиниринга.

Марку 32 года. Крупный мужчина с голосом под стать. В компании работает 8 лет, недавно получил повышение — должность

управляющего проектом по разработке модели A226. Он не относится к типу бунтаря, чего хотел Пуллман, да и Леви не в большом восторге от того, что приходится рисковать разработкой A226, но группе нужен хороший лидер.

— Марк — лидер вашей группы, — добавляет Леви. — Мы считаем, что он достаточно открыт, чтобы принять конструктивную критику, достаточно опытен и разумен, чтобы отвергнуть непрактичную критику, и достаточно приятен, чтобы обеспечить гармонию. И если это не так, жалуйтесь мне.

Они слишком напряжены, чтобы рассмеяться. Ни одному из них еще не доводилось быть приглашенным в офис исполнительного вице-президента. Леви жестом передает слово женщине.

Она следует примеру Марка:

— Рут Эмерсон, отдел маркетинга.

— И чем вы занимаетесь? — подбадривает ее Леви.

— Я бренд-менеджер. Я была в команде по выводу на рынок A106.

Это производит впечатление. A106 сейчас большой успех.

— Мы выбрали Рут, — поясняет Леви, — из-за ее исключительной прямоты. Вы еще увидите, насколько она не боится задавать вопросы.

— Фред Ромеро, — представляется третий член команды в ответ на взгляд Леви, — финансовый скряга.

— Не совсем так, — смеется Леви. — Фред — финансовый бунтарь. И в то же время самый уважаемый аудитор проектов из всех, кто у нас есть. Вы, очевидно, задаетесь вопросом, почему вы здесь.

Марк и Рут кивают. Фред сохраняет непроницаемое лицо.

— Начиная с данного момента, вы представляете собой «фабрику мысли». Ваша миссия — найти решение для устранения самой большой угрозы, когда-либо стоявшей перед нашей компанией.

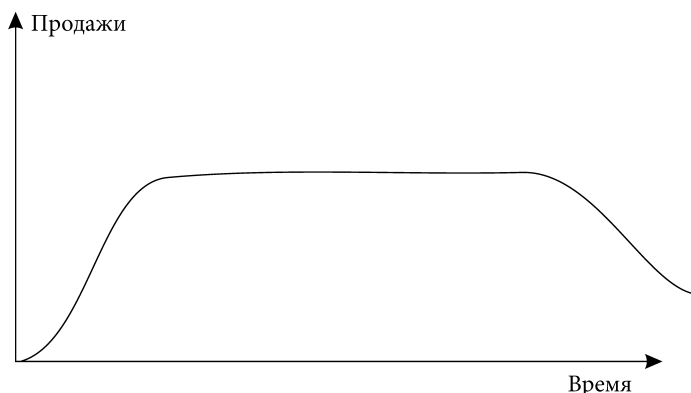
Леви делает паузу и внимательно смотрит каждому в глаза.

— Я начну с объяснения проблемы.

Он встает, берет маркер и рисует на доске кривую.

— Узнаете?

— Эту кривую можно встретить в любом учебнике. Она, как считается, показывает жизненный цикл продукта. Вначале с выводом продукта на рынок его продажи растут, потом стабилизируются, так как продукт вступает в стадию зрелости, и затем



наступает спад. Это совпадает с тем, что мы знаем о наших продуктах?

Они думают, что это риторический вопрос до тех пор, пока он не говорит:

— Ну так?..

— В нашем случае кривая больше похожа на треугольник, — первым вызывается ответить Марк. — Еще до того, как мы заканчиваем вывод нового модема на рынок, мы сами делаем его устаревшим, запуская еще более новую версию.

— И это не имеет смысла? — задает вопрос Леви.

— Я этого не сказал, — спешит уточнить Марк.

— Если мы этого не сделаем, — приходит ему на выручку Рут, — это сделают наши конкуренты. В любом случае наш модем устареет. Разница только в том, что мы к тому же потеряем долю рынка.

— Верно. Сумасшедшая гонка на рынке заставляет нас выпускать новое поколение модемов каждые шесть месяцев или около того.

Они кивают.

— А теперь позвольте мне объяснить вам то, с чем вы, наверное, не так хорошо знакомы. Стоимость акций нашей компании на Уолл Стрит по вчерашним газетам составляет 62 доллара 48 центов. Такая высокая цена обусловлена не активами компании и даже не прибылью. В большей мере она основывается на ожиданиях акционеров относительно будущего роста и будущих прибылей. Обоснованные ожидания, приняв во внимание впечатляющие результаты, которые мы показываем. Но вы понимаете, насколько это хрупко?

Не дождавшись ответа, Луис продолжает:

— Если мы допустим промах хотя бы раз, если мы выпустим плохой продукт или даже хороший продукт, но на три месяца позже конкурентов, что это будет для нас значить?

— Катастрофу. Мы потеряем значительную долю рынка.

— Где старая добрая лояльность клиентов? — вздыхает Леви.

— Канула без следа, — и добавляет уже более серьезным тоном:

— Если мы допустим промах один раз, стоимость наших акций резко упадет. Это будет означать колоссальный ущерб для наших акционеров. Если мы допустим промах два раза подряд, у нас, скорее всего, не останется компании.

Он замолкает. Трое молодых менеджеров переглядываются.

— Наши продукты имеют очень короткий жизненный цикл. Сейчас это шесть месяцев, но все говорит о том, что он будет продолжаться сокращаться. В то же время, несмотря на все наши усилия, время разработки новых продуктов у нас около двух лет. Вы видите проблему?

Он опять делает паузу. Помолчав, он вслух говорит то, о чем они сейчас думают:

— Время разработки в два года при том, что мы должны выводить на рынок новый продукт каждые шесть месяцев, означает только одно. Вопрос не стоит: «Мы допустим промах или нет?». Вопрос стоит: «Когда мы допустим промах?». И не забывайте: мы не можем позволить себе допустить промах хотя бы раз.

Они молчат, переваривая услышанное. Наконец Леви прерывает тишину:

— Ваша миссия — найти способ, который позволит нам кардинально сократить время разработки. Мы несколько лет пытались найти ответ везде, где только возможно. Мы его не нашли. Что у нас осталось — это вы. Вы должны найти ответ.

— Но как? — с покрасневшим лицом спрашивает Марк.

— Вот в этом все и дело, Марк. Мы не знаем, как! Это вы должны будете нам сказать.

— На какую помощь мы можем рассчитывать? — с отчаянием спрашивает он.

— Ты продолжаешь отвечать за A226. Используй этот проект в качестве полигона. Можешь выбрать себе для помощи кого угодно. Рут и Фред, с этого момента вы освобождаетесь от всех других обязанностей. Если вам нужно куда-то ездить, посещать

конференции или даже поступить на программу MBA для руководителей, только скажите. Никаких ограничений бюджета.

— Кому мы подчиняемся?

— Мне напрямую, и я хочу регулярно видеть отчеты о прогрессе.

— Сколько у нас времени?

— По графику A226 должен быть готов через шестнадцать месяцев. Я жду от вас, чтобы он был готов в срок или раньше. Кстати, «фабрика мысли», если вы найдете хороший ответ, вас ждет много акций.

— Много — это сколько? — не может удержаться от вопроса Фред.

— Десять тысяч акций каждому, — отвечает Леви. — Удачи! Они уходят.

— Удача была бы весьма кстати, — говорит Марк. — Похоже, шансов у нас не больше, чем выиграть в лотерею.

— Выигрыш тоже, как в лотерее, — замечает Рут. — Десять тысяч акций — это состояние. Мы будем миллионерами.

— Нереально.