

Розділ перший

## САМОГО ТІЛЬКИ ПІР'Я ЗАМАЛО

*У світі є щонайменше кілька десятків людей, що мають добрий намір порадити вам, як прожити життя, як обирати, як бути щасливими. Те саме і з книжками: у будь-якій книгарні ви знайдете цілий відділ із літературою про самодопомогу – сотні способів поліпшити власне життя. Інтуїція підкаже вам, що всі автори одночасно не можуть мати рацію. Але як виокремити тих, що допоможуть вам? Як зрозуміти, яка порада влучна, а яка – ні?*

### **«ЩО ДУМАТИ» І «ЯК ДУМАТИ» – ЯКА МІЖ НИМИ РІЗНИЦЯ?**

Не буває простих відповідей на запитання, які ставить перед нами життя. Спроби зрозуміти сенс життя й віднайти щастя не нові: людина замислюється над сенсом власного існування багато тисяч років.

Новим є підхід, який сучасні мислителі застосовують у своїх пошуках. Безліч так званих експертів пропонує тільки відповіді. І не дивно, що ці відповіді припадають декому до смаку. Експерти беруться за непрості проблеми – на розв'язання деяких із них може марно піти ціле життя – і пропонують прості рішення.

Моя книга має іншу мету. Фундаментальні життєві питання не мають простих відповідей. Але я можу запропонувати інструменти, які називаю тут теоріями і які можуть допомогти в пошуках правильного вибору за певних обставин.

Дієвість цього методу я усвідомив 1997 року – ще до виходу моєї першої книги, «Дилема інноватора», – коли мені зателефонував Енді Гроув, тодішній голова правління корпорації «Інтел» (Intel). Він чув

про одну з моїх перших робіт про проривні інновації й попросив мене приїхати до Санта-Клари, аби пояснити керівникам корпорації висновки свого дослідження і можливість їх застосування до «Інтел». Я був молодим викладачем, тож у захваті полетів до Кремнієвої долини. У призначену годину я приїхав на зустріч, аби почути від Енді: «Слухайте, у нас тут дещо змінилося. У вас лише десять хвилин. Поясніть, як ваше дослідження застосувати до «Інтел», щоб ми могли одразу перейти до справ».

Я відповів: «Енді, не вийде, оскільки про «Інтел» я знаю не так багато. Хіба що я міг би спершу пояснити теорію, а далі крізь призму теорії ми поглянемо на компанію». Тоді я показав йому діаграму, що ілюструє теорію підривання. Я пояснив, що підривання трапляється, коли конкурент виходить на ринок із дешевим товаром або послугою, що їх найдосвідченіші гравці на цьому ринку вважають посередніми. Але новий конкурент послуговується технологіями й бізнесовими моделями й поліпшує свою пропозицію, доки вона достатньою мірою задовольнить потреби споживача.

Я пояснював хвилин десять, та Енді нетерпляче перебив мене: «Слухайте, я вашу модель зрозумів. Просто скажіть, як це стосується «Інтел»?».

Я сказав йому: «Енді, це досі неможливо. Я маю пояснити, як цей процес відбувався в зовсім іншій галузі, аби ви зрозуміли, як це все працює». І розповів історію з галузі чорної металургії, де компанія «Нюкор» та інші дрібні металургійні підприємства підірвали позиції гігантських металургійних комплексів. Дрібні сталеливарні почали з наступу на найдешевший сегмент ринку – виробництво чавунної арматури, – а тоді крок за кроком досягли виробництва висококласного листового металу, призвівши до банкрутства майже всіх традиційних хазяїв цього ринку.

Коли я завершив свій екскурс, Енді промовив: «Ясно. Із «Інтел» це спрацює так і так...» – а тоді детально описав, якою буде стратегія компанії щодо виходу на дешевші сегменти ринку і запуску виробництва доступних процесорів Celeron.

Відтоді я мільйон разів згадував нашу розмову. Якби я спробував пояснити Енді Гроуву, що йому думати про виробництво мікропроцесорів, він би швидко закидав мене контраргументами. Він про свою справу вже забув більше, ніж я коли-небудь про неї знатиму.

Але замість пояснювати, що думати, я навчив його, як це робити. А він тоді вже знайшов сміливе рішення – і то самостійно.

## У МЕНЕ НЕМАЄ БАЧЕННЯ – БАЧЕННЯ МІСТИТЬСЯ В ТЕОРІЇ

Після тієї зустрічі з Енді моя манера відповідати на запитання змінилася назавжди. Тепер, коли мене про щось запитують, я лише зрідка даю пряму відповідь. Натомість я подумки проганяю питання крізь теорію, аби зрозуміти, який результат теоретично матимуть одні дії порівняно з іншими. Потім я пояснюю, як теорія застосовна до цього питання. Аби впевнитися, що автор запитання справді зрозумів теорію, і проілюструвати, як вона працює, я описую, як такий процес чи модель спрацьовували в іншій галузі чи ситуації, відмінній від обговорюваної. Зазвичай люди на це кажуть: «Гаразд, усе ясно», – а тоді самі відповідають на своє запитання, і то точніше, ніж зумів би я.

Хороша теорія не змінює точки зору: не буває так, що вона застосовна тільки до кількох компаній чи людей, а до інших – ні. Вона містить загальні твердження про причинно-наслідкові зв'язки між діями й подіями. Скажімо, приблизно через рік після зустрічі з Енді Гроувом мені зателефонував Вільям Коен, тодішній міністр оборони при адміністрації Клінтона. Він повідомив, що прочитав «Дилему інноватора». «Ви б не могли приїхати до Вашингтона й розповісти мені й моїм підлеглим про своє дослідження?» – запитав він. Для мене це була можливість, яка трапляється в житті лише раз.

Коли пан міністр згадав про «своїх підлеглих», я чомусь уявив собі молодших лейтенантів і студентів-практикантів, але коли зайшов до міністерської зали засідань, то побачив у першому ряду начальників штабів, далі – міністрів армії, військово-морських та

військово-повітряних сил, а ще далі – заступників та помічників міністрів і командувачів. Я був приголомшений. Від пана міністра оборони Коена я дізнався тоді, що це вперше йому вдалося зібрати всіх своїх підлеглих в одній залі.

Пан міністр попросив просто презентувати дослідження. За допомогою тих самих слайдів, якими я користувався під час пояснень для Енді Гроува, я взявся розповідати про теорію підривання. Коли я закінчив переповідати історію про те, як дрібні металурги підрвали традиційний устрій в чорній металургії, почавши з виробництва арматури, генерал Г'ю Шелтон, тодішній голова Об'єднаного комітету начальників штабів, зупинив мене. «Ви й гадки не маєте, чому ми вас сюди покликали, правда? – поцікавився він, а тоді вказав на мій металургійний графік. – Бачите листовий метал на вершині ринкової ієрархії? Там колись був СРСР, але тепер вони нам не вороги». Далі він вказав на низ графіка, арматуру: «Арматура для нас – це місцеві політичні ініціативи й тероризм». Коли дрібні металургійні виробництва вийшли проти комплексів-гігантів на нижніх щаблях ринкової ієрархії, а потім рушили далі вгору, він занепокоївся: «Ми тільки те й робимо, що зосереджуємося на верхівці графіка, де колись був СРСР».

Коли мені дали зрозуміти, нащо я тут, ми змогли обговорити можливий результат боротьби з тероризмом у рамках наявних міністерств порівняно зі створенням цілком нового урядового підрозділу. Пізніше Об'єднаний комітет начальників штабів ухвалив створення такого підрозділу – Міжвидове командування Збройних сил США зі штабом у Норфолку, штат Вірджинія. Понад десятиліття цей підрозділ слугував «лабораторією реформ» для американських збройних сил – там розробляли й застосовували стратегії всесвітньої боротьби з тероризмом.

На перший погляд, проблема конкуренції на ринку комп'ютерних чипів та проблема глобального розквіту тероризму не мають нічого спільного. Але на глибинному рівні вони за своєю суттю є однією проблемою – просто в різних контекстах. Вдала теорія може