

Колин Брайар и Билл Карр. Стратегия Amazon

Книга написана бывшими топ-менеджерами Amazon, и содержит целый ряд любопытных идей управления. Мне особенно понравилась критика использования PowerPoint как инструмента для обсуждения сложных тем. Вместо этого предлагается шестистраничный текстовый документ. Английское название книги *Working Backwards*, и «работе наоборот» посвящена отдельная глава. Начните с клиентского опыта и, думая о выпуске нового продукта, напишите пресс-релиз. Проработав его, вы многое узнаете о том, каким должен быть новый продукт. Нанимайте людей, которые повысят средний уровень вашей команды. Сосредоточьтесь на входных показателях бизнеса. Прибылью и дивидендами на акцию напрямую управлять нельзя.

Колин Брайар и Билл Карр. Стратегия Amazon. – М.: Эксмо, 2022. – 352 с.



Купить книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#). На момент публикации заметки книга в электронном виде недоступна.

Глава 1. Компонентные блоки

14 принципов лидерства Amazon

Максимальная ориентация на клиента. Приступая к работе, лидеры исходят из интересов клиента. Они неустанно трудятся, стремясь завоевать и сохранить доверие клиентов. Лидеры не забывают о конкурентах, но клиенты для них всегда на первом месте.

Личная ответственность. Лидеры – исключительно ответственные люди. Они мыслят перспективно и не жертвуют долгосрочной ценностью ради сиюминутных результатов. Они действуют от имени всей компании, а не только собственной команды. Они никогда не говорят «это не мое дело».

Изобретательность и упрощение. Лидеры ожидают и требуют от своих команд изобретательности и новаторского мышления и всегда находят способы упростить решения. Они открыты миру, повсюду ищут новые идеи и не ограничивают себя доводом «это изобретено не нами». Мы создаем новое, а значит, принимаем риск долгое время оставаться неправильно понятыми.

Правота. В большинстве случаев лидеры правы. У них отличное чутье и развитые инстинкты. Они смотрят на дело с разных точек зрения и не боятся подвергать сомнению собственные убеждения.

Обучение и любознательность. Лидеры никогда не прекращают учиться и всегда стремятся к самосовершенствованию. Они с энтузиазмом интересуются новыми возможностями и детально изучают их.

Привлечение и развитие лучших сотрудников. Каждый раз, нанимая нового специалиста и повышая сотрудника в должности, лидеры поднимают среднюю планку компетенций команды. Они легко распознают людей с выдающимися способностями и с готовностью продвигают их по карьерной лестнице. Лидеры воспитывают лидеров и серьезно относятся к своей роли наставника. Мы работаем в интересах сотрудников, предлагая им новые возможности для развития.

Стремление достичь высочайшего уровня. Лидеры неуклонно придерживаются высоких стандартов – многие люди даже считают, что эти стандарты неоправданно высоки. Лидеры постоянно поднимают планку и требуют, чтобы их команды создавали продукты, сервисы и процессы высочайшего качества. Лидеры делают все, чтобы искоренить недочеты и решить проблему раз и навсегда.

Широкий кругозор и амбициозность. Узость мышления приводит к появлению самоисполняющихся пророчеств. Лидеры ставят смелые цели, вдохновляя других на достижение наилучших результатов. Они мыслят нестандартно и стремятся найти оригинальный подход к обслуживанию клиентов.

Акцент на действиях. В бизнесе важна скорость. Многие решения и действия обратимы, а потому не требуют масштабного исследования. Мы ценим готовность идти на просчитанный риск.

Бережливость. Стараемся достичь большего, затратив минимум ресурсов. Ограничения порождают изобретательность, самодостаточность и находчивость. Нет никакого смысла раздувать штат, бюджет или фиксированные расходы.

Завоевание доверия. Лидеры умеют слушать, всегда говорят начистоту и с уважением относятся к другим людям. Они достаточно самокритичны, даже когда им при этом неловко или стыдно. Лидеры не считают себя или свои команды совершенством. Они всегда ориентируются на лучших.

Доскональное изучение. Лидеры работают на всех уровнях, вникают в детали, часто проводят проверки и скептически относятся к ситуациям, когда слова расходятся с реальными показателями. Нет задачи, которую они сочли бы недостойной своих усилий.

Твердость, умение возражать и идти до конца. Лидеры обязаны проявлять уважение, оспаривая решения, с которыми они не согласны, даже если это неудобно или утомительно. Лидеры упорно отстаивают свои убеждения. Они не идут на компромиссы ради единства команды. Приняв решение, они всецело посвящают себя его исполнению.

Достижение результатов. Лидеры сосредоточены на ключевых задачах своей компании, выполняют их качественно и своевременно. Они не бросают дело из-за неудачи и никогда не останавливаются на достигнутом.

Несмотря на то что принципы лидерства вплетены в канву компании, они не могут сами себя эффективно реализовывать – эту работу выполняет то, что амазонцы называют механизмами.

Механизмы: усиливая принципы лидерства

Амазон довольно рано понял, что если не менять первопричину возникновения проблемы, то можно ожидать, что эта проблема появится снова.

Существует три основных механизма:

- процесс ежегодного планирования;
- процесс достижения целей С-группы (С-группа включает в себя первых вице-президентов и подчиняется непосредственно Джеффу Безосу);
- система оплаты труда, которая устанавливает размер поощрения, ориентируясь на наилучшие результаты для клиентов и компании в долгосрочной перспективе.

Большой процент компенсаций, выплачиваемых высшему руководству, в годовых премиях могут привести к формированию таких сценариев поведения, которые будут разрушительными в рамках долгосрочных ценностей. Устанавливая краткосрочные цели, чтобы получить максимальные денежные выплаты за хорошие показатели, некоторые компании могут намеренно сдвигать доход с одного периода времени на следующий, уничтожая будущие результаты и утаивая имеющиеся проблемы. По сравнению с этими примерами, долгосрочная компенсация вознаграждения акциями устраняет такие эгоистичные и дорогостоящие ухищрения, делая их бессмысленными.

Глава 2. Подбор персонала

Bar Raiser (Программа повышения планки, буквально *Подниматель планки*) – строгий процесс для улучшения процедуры подбора персонала. Джефф часто говорил в дни становления Amazon: «Нам нужны миссионеры, а не наемники». Наемники стремятся заработать легкие деньги для себя. Они не пекутся об интересах организации и не намерены оставаться в вашей компании в трудные времена. Миссионеры не только верят в предназначение Amazon, но и воплощают в жизнь Принципы

лидерства компании. Они остаются надолго: нам нужны были люди, которые преуспеют и проработают в Amazon более пяти лет, а не 18–24 месяца, как это обычно бывает в Кремниевой долине.

Термин *Подниматель планки* означает, что каждый следующий нанимаемый сотрудник должен быть в чем-то лучше других членов команды, к которой он присоединяется. Подниматель планки не мог быть руководителем, нанимающим персонал, или рекрутером. Подниматели планки обладали исключительными полномочиями накладывать запрет на любой прием на работу и отменять решения руководителя, нанимающего персонал.

Процесс найма персонала Bar Raiser состоит из восьми этапов:

- Описание должностных обязанностей
- Рассмотрение резюме
- Телефонный отбор
- Внутреннее интервью
- Письменный отзыв
- Подведение итогов/Совещание по найму
- Проверка рекомендаций
- Предложение через адаптации
- Описание должностных обязанностей

Цикл внутренних интервью в Amazon включает поведенческое интервьюирование и процесс Bar Raiser.

Поведенческое интервьюирование оценивает, насколько поведение кандидата в прошлом и его методы работы соответствуют Принципам Лидерства Amazon. Метод, который интервьюеры Amazon используют, чтобы копнуть поглубже, сокращенно называется STAR (Situation, Task, Action, Result с англ. — Ситуация, Задача, Действие, Результат):

- «В чем заключалась ситуация?»
- «Какая задача была поставлена перед вами?»
- «Какие действия вы предприняли?»
- «Каков был результат?»

Хороший интервьюер продолжает задавать вопросы до тех пор, пока не почувствует, что он хорошо понимает, чего интервьюируемый добился сам, а что сделала команда. Раскрыть эту информацию помогут такие вопросы, как: «Если бы вам поручили работу над другим проектом вместо Проекта X, что бы изменилось в Проекте X?» и «Что было самым сложным в Проекте X, и кто с этим справился?»

Подниматель планки задействован в каждом цикле интервью и является гарантом того, что процедура соблюдается и неудачные решения о найме исключены.

Письменный отзыв создается на основе заметок – записи данных, собранных в процессе интервью. Если вы не делаете полные и подробные заметки, ожидайте визита вашего Поднимателя Планки.

Письменный отзыв должен быть конкретным, подробным и содержать примеры из интервью, относящиеся к тому Принципу Лидерства, который назначен интервьюеру. Отзыв должен быть написан вскоре после завершения интервью, чтобы не забыть ничего важного.

В письменный отзыв интервьюер включает голосование по кандидату:

- решительно склоняюсь к найму,
- склоняюсь к найму,
- не склонен к найму,
- решительно против найма.

Варианта «не определился» нет. Не допускаются колебания, или оговорки. Во избежание предвзятости интервьюер не может видеть или обсуждать решения, комментарии или отзывы других интервьюеров до того, как представит свой собственный отзыв.

Совещание по найму начинается с того, что каждый присутствующий читает все отзывы об интервью. Эффективный Подниматель Планки использует метод Сократа, задавая вопросы, которые запускают

процесс критического мышления, чтобы все или как минимум большинство пришло к одинаковому выводу о кандидате.

При *проверке рекомендаций* спрашивают: «Если бы представилась возможность, вы бы взяли снова этого человека на работу?», «Из всех людей, которыми вы руководили или с кем работали вместе, в какой процентиль вы поместили бы этого кандидата?»

Предложение. Руководитель должен лично сделать предложение и склонить человека к работе. Даже если выбрали кандидата, это не означает, что он выбрал вас. Поэтому руководитель, нанимающий персонал, и члены команды должны оставаться вовлеченными в эту часть процесса. Важно заинтересовать кандидата не только в отношении компании, но и в будущих коллегах. Важно поддерживать контакт с кандидатом хотя бы раз в неделю. В разговоре с кандидатом после того, как вы сделали ему предложение, стремитесь выявить любые барьеры, стоящие между ним и принятием предложения, а затем ищите возможности избавиться от сомнений и найти решение.

Глава 3. Организация

При прочих равных условиях, та организация, которая движется быстрее, будет вводить новшества в больших объемах просто потому, что она сможет проводить большее количество экспериментов за единицу времени. До сих пор многие компании вынуждены бороться с внутренней бюрократией, которая проявляется в форме многочисленных уровней согласования, ответственности и подотчетности, все это препятствует быстрому и решительному движению вперед.

Как Amazon удается сохранять гибкость, а не заикливаться на поиске взаимопонимания, как это бывает в большинстве компаний такого масштаба? Ответ кроется в нововведении Amazon под названием *однопотоковое руководство*. Его суть в том, что один человек, освобожденный от всех других конкурирующих обязанностей, несет ответственность за единственную важную инициативу и возглавляет отдельную, в значительной степени автономную команду для достижения целей.

С 1997 по 2001 год выручка Amazon выросла более чем в 21 раз — от 148 миллионов долларов до более чем 3,1 миллиарда долларов. Наш взрывной рост замедлял наши темпы внедрения инноваций. Мы тратили больше времени на координацию и меньше на созидание. По мере того как число программистов росло, их работа накладывалась друг на друга и переплеталась, так что командам часто становилось трудно выполнять свою работу независимо.

Каждое наложение создавало какой-либо тип зависимости, что означало наличие у команды потребности, которую она не может удовлетворить самостоятельно. Зависимости создают задержки. Растущее число зависимостей Amazon отсрочивало получение результатов, увеличивало неудовлетворенность и лишало команды сил.

Устранение зависимости обычно требует координации и общения. Но мы поняли, что все это межкомандное взаимодействие на самом деле вовсе не нуждалось в улучшении, оно нуждалось в устранении. Джефф говорил, что если мы хотим, чтобы Amazon был местом, где создатели могут создавать, нам нужно исключить общение, а не поощрять его. Он предложил, чтобы каждая команда разработчиков программного обеспечения создала и четко задокументировала набор прикладных программных интерфейсов (API) для всех своих систем/служб. Это позволит каждой команде действовать автономно и двигаться быстрее.

Мы расширили этот подход за пределы программирования до концепции *однопотокового лидера (STL)* и отдельной *однопотоковой команды*. Отдельная означает почти такую же отделенность в организационном плане, как API-интерфейсы соотносятся с программным обеспечением. *Однопотоковый* означает, что они не работают больше ни с чем.

Отдельные *однопотоковые команды* имеют меньше организационных зависимостей, чем обычные команды. Они четко очерчивают границы того, за что они отвечают, и того, где начинаются и заканчиваются интересы других команд. Хорошее практическое правило, позволяющее определить, обладает ли команда достаточной автономией — может ли команда создавать и внедрять свои изменения без взаимодействия, координации и одобрения со стороны других команд? Если ответ отрицательный, то одно из решений — выделить небольшую часть функциональных возможностей, которая могла бы быть автономной и повторить.

Глава 4. Обмен информацией

По сравнению с большинством компаний, при разработке и распространении идей в Amazon в гораздо большей степени полагаются на письменное слово. Мы с Джеффом часто обсуждали способы улучшения совещаний С-группы. Мы прочитали и обсудили эссе под названием «Стиль мышления PowerPoint: как, сокращая, мы теряем смысл», написанное Эдвардом Тафти, профессором Йельского университета, являющимся авторитетом в области визуализации информации.

Сложные, взаимосвязанные, требующие анализа большого количества информации, обсуждения не очень хорошо сочетаются с линейной последовательностью слайдов, затрудняющей соотнесение одной идеи с другой, небольшими фрагментами текста, которые не полностью выражают идею, и визуальными эффектами, которые больше отвлекают, чем разъясняют.

В своем эссе Тафти предложил решение. «Для серьезных презентаций будет полезно заменить слайды PowerPoint на распечатанные раздаточные материалы, содержащие все вместе: слова, цифры, рисунки, связанные с графиками, схемы. Качественные раздаточные материалы позволяют участникам связать с контекстом, сравнить, описать и переосмыслить факты. И наоборот, содержащие небольшое количество данных, легко забывающиеся слайды, как правило, приводят к равнодушию и пассивности аудитории, а также снижают степень доверия к докладчику.

Постепенно мы выработали типовой формат. Максимальный объем: шесть страниц и никаких ухищрений с уменьшением кегля, интервалов, полей и т.п.

Наш тезис: важна идея, а не докладчик. Переход на описания позволяет поместить в центр внимания идеи и доводы данной группы, позволяет создать справедливые условия, устранив естественные отличия в мастерстве публичных выступлений и опыте использования графического дизайна, что сегодня играет слишком большую роль в успехе презентаций.

Текстовые описания позволяют разворачивать нелинейные, взаимосвязанные аргументы, чего не позволяет жесткая линейность PowerPoint. Эдвард Тафти резюмирует: «PowerPoint становится отвратительным и неточным, потому что наши мысли глупы, но именно неупорядоченность PowerPoint способствует тому, чтобы у нас были глупые мысли».

Описания раздаются в начале каждого совещания и прочитываются всеми присутствующими в течение 20 минут. Обсуждение документа начинается, когда все скажут, что закончили чтение.

Например, квартальный анализ финансово-хозяйственной деятельности Amazon может включать:

- Введение
- Тезисы
- Завершенные проекты
- Сорванные проекты
- Предложения на следующий период
- Численность персонала
- Отчет о прибыли и убытках (P&L)
- FAQ_ (часто задаваемые вопросы)
- Приложения (включает такие вещи, как дополнительные данные > форме сводных ведомостей, таблиц и диаграмм, шаблонов)

Обсуждение начинается с вопросов. Участники просят разъяснений, выводят намерения, предлагают идеи и вносят корректировки, или предлагают альтернативные варианты. Мы хотим, чтобы благодаря любым изменениям, вносимым нами вместе с представляющей командой, эта идея стала лучше настолько, насколько возможно.

На этапе обсуждения также важно, чтобы велся учет замечаний от всех присутствующих; лучше, если это будет делать человек, представляющий, о чем идет речь, но не основной выступающий. Если я вижу, что никто не записывает замечания на этапе обсуждения, я вежливо остановлю совещание и спрошу, кто будет это делать.

У Джеффа есть сверхъестественная способность читать описание и постоянно находить идеи, которые, кроме него, никто не нашел, даже если все мы прочитали это же самое описание. Он добивается этого, считая каждое написанное предложение неверным, пока не убедится в обратном.

Он подвергает сомнению содержание предложения, а не мотивацию автора. Джефф обычно оказывался в числе тех, кто читал дольше всех.

Глава 5. Работа наоборот

«Работа наоборот» — это систематический подход к отбору идей и созданию новых продуктов. Его основополагающий тезис — начать с определения клиентского опыта, а затем итерационно работать в обратном направлении от этой точки, пока группа не достигнет четкого понимания того, что именно требуется создать. Основным инструментом этого подхода является еще одна форма текстового описания, называемая пресс-релиз/часто задаваемые вопросы – PR/FAQ.

Kindle был первым продуктом, выпущенным по технологии *работа наоборот*. Когда мы написали пресс-релиз для Kindle мы сфокусировались на том, что было бы хорошо для клиентов. Прекрасный экран для приятного чтения. Процесс заказа, который бы упростил покупку и загрузку книг. Огромный выбор наименований книг. Низкие цены. Мы бы никогда не сделали прорыв, необходимый для достижения такого клиентского опыта, если бы не процесс написания пресс-релизов, который заставил команду изобретать множество решений проблем клиентов.

Раздел FAQ — это место, где автор делится подробной информацией о продукте с точки зрения клиента и рассматривает различные риски и проблемы с точки зрения внутренних операций, технических вопросов, маркетинга, а также юридических вопросов, коммерческого развития и финансирования.

Преимущество подготовки письменного PR/FAQ заключается в том, что он позволяет команде по-настоящему разобраться в конкретных ограничениях и проблемах, которые могли бы помешать новой идее быть жизнеспособной. На этом этапе производственная группа или руководство должны решить, будут ли они продолжать работать над этим продуктом, решая те проблемы и убирая те ограничения, которые выявились в PR/FAQ, и разрабатывать решения, которые, возможно, сделают этот продукт конкурентноспособным, или они перестают им заниматься.

Только небольшому проценту идей, изложенных в PR/FAQ, будет дан зеленый свет. Но это не недостаток. Это на самом деле большое достоинство данного процесса — взвешенный, исчерпывающий, информационно-ориентированный метод принятия решений о том, когда и как инвестировать ресурсы в развитие. Генерирование и оценка хороших идей — это реальное преимущество процесса *работы наоборот*.

Глава 6. Показатели

Стоимость акции — это то, что в Amazon называют «выходным показателем». Генеральные директора компании имеют незначительные возможности непосредственно контролировать выходные показатели. Что действительно важно — это сосредоточиться на «входных показателях», действиях, которые вы контролируете напрямую, и которые, в итоге, оказывают влияние на выходные показатели, такие как стоимость акции.

В Amazon разработали еженедельный обзор бизнеса (WBR — Weekly Business Review). Он имеет фрактальную природу, что позволяет нам легко адаптироваться к различным ситуациям, от небольших групп до бизнесов с миллиардными доходами. Свои собственные WBR есть у небольших команд, направлений бизнеса и у всего бизнеса розничной интернет-торговли.

Если вы решите внедрить Еженедельный обзор бизнеса на вашем предприятии, мы рекомендуем следовать этапам DMAIC (с англ. define, measure, analyze, improve, control — определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль).

Во-первых, вам нужно выбрать и определить показатели, которые вы хотите измерять. Дональд Уилер в своей книге [Понимание вариативности](#) поясняет: «Прежде чем вы сможете улучшить любую систему... вы должны понять, как эти входные показатели влияют на выходные показатели. Вы должны быть способны изменить входные показатели (и, возможно, саму систему) для того, чтобы достичь желаемых результатов. Это потребует большой работы, постоянства цели и окружения, для которого непрерывное совершенствование является принципом работы».

Amazon серьезно относится к этому принципу, сосредотачивая большую часть своих усилий на опережающих индикаторах (мы их называем «контролируемые входные показатели»), а не на запаздывающих индикаторах («выходные показатели»).

В 2001 году Джефф нарисовал на салфетке диаграмму, демонстрирующую круг благоприятных возможностей Amazon – «Маховик Amazon». Этот набросок, вдохновленный концепцией маховика из книги Джима Коллинза [От хорошего к великому](#), является моделью того, как набор контролируемых входных показателей влияет на единственный ключевой выходной показатель — в данном случае, рост. В этой системе замкнутого цикла, как только вы прикладываете энергию к любому из элементов, или ко всем элементам, маховик начинает вращаться быстрее.

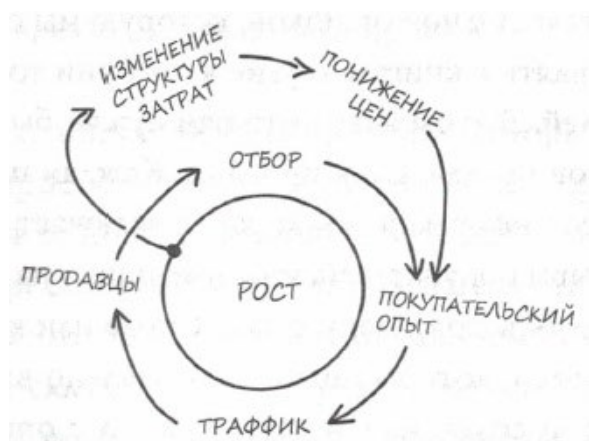


Рис. 1. Маховик Amazon

Правильные входные показатели позволяют всей организации сосредоточиться на наиболее важных вещах. Нахождение именно того самого подходящего показателя — это итерационный процесс, который должен быть пройден с каждым входным показателем.

Большая ошибка, которую делают люди — не начинают вообще. Большинство WBR начинаются с трудом и претерпевают значительные изменения и усовершенствования с течением времени.

В начале 2000-х, Джефф заявил, насколько важно для финансовой группы раскрывать и сообщать правду независимо от того, шли дела хорошо или плохо. Финансовой команде следовало «не преследовать никакой личной выгоды, а называть вещи своими именами», исходя из того, что показали данные. Такая установка, направленная на поиск истины, была принята всей финансовой командой и была критически важна, потому что она обеспечила предоставление руководителям компании неприукрашенной объективной информации. Привлечение независимого специалиста или команды к определению показателей может помочь вам выявить и устранить предвзятость ваших данных.

Возьмем недавний пример тестирования на COVID-19 по регионам. Недостаточно сравнить количество положительных тестов в вашем регионе с другим регионом с таким же количеством населения. Вы также должны учесть количество тестов на душу населения, выполненных в каждом регионе. Поскольку как количество положительных тестов, так и количество тестов на душу населения в каждом месте будет постоянно изменяться, вам нужно будет постоянно обновлять аудит этих измерений.

Анализ. Этот этап разные команды называли по-разному — снижение вариабельности, обеспечение предсказуемости процесса, взятие процесса под контроль. Целью этого этапа является отделение сигналов от шума в данных и затем выявлять и устранять коренные причины. Почему мы можем в одну смену собирать в центре выполнения заказов 100 позиций в час, а в другую — 30 позиций в час? Почему мы большую часть времени можем отображать страницы менее чем за 100 миллисекунд, а некоторые страницы загружаются 10 секунд? Почему количество обращений в службу поддержки клиентов в пересчете на заказ всегда выше по понедельникам, чем в другие дни недели?

Наиболее широко используемым в Amazon методом является процесс «Пяти почему» («Five Whys»), который был разработан в компании Toyota, и используется многими компаниями по всему миру.

Чарли Белл, старший вице-президент по облачным сервисам Amazon (AWS) и великий гуру в операционной деятельности Amazon, метко выразился по этому поводу, сказав: «Когда вы сталкиваетесь с проблемой, вероятность того, что вы на самом деле видите действительную

коренную причину этой проблемы в первые 24 часа приближается к нулю, потому что оказывается, что за каждым вопросом стоит очень интересная история.

После некоторого времени работы с WBR вы можете заметить, что этот показатель больше не дает полезной информации. В этом случае будет совершенно нормальным «удалить его из колоды».

Контроль. На этом этапе необходимо убедиться, что ваши процессы работают нормально, а результаты работы не ухудшаются со временем. Еще одна вещь, которая может произойти на этом этапе — это то, что вы сможете определить процессы, готовые к автоматизации. Как только вы хорошо разобрались в процессе и можете зашить логику принятия решений в программные или аппаратные средства, этот процесс становится потенциальным кандидатом на автоматизацию.

В Amazon даже самые высокие руководители анализируют всю презентацию WBR с показателями, включая все входные и выходные показатели. Показатели, так же, как и истории клиентского опыта, это та область, где Принцип Лидерства «Доскональное изучение» наиболее четко демонстрируется высшим руководством. Они внимательно изучают тенденции и изменения показателей, проводят проверки по инцидентам, невыполнениям и клиентским случаям, а также обдумывают, следует ли обновлять каким-либо образом входные показатели для того, чтобы улучшить выходные.

Это нормально — углубляться в важные ошибки, которые требуют повышенного внимания, и выявлять несоблюдение высоких стандартов. Тем не менее, для достижения успеха нужна такая атмосфера, в которой люди не будут бояться говорить о чем-то, что пошло не так в их сфере деятельности.

Ошибки должны быть уроком для всех. Если люди начинают бояться раскрывать свои ошибки из-за чувства униженности перед своими партнерами, то, согласно человеческой природе, они будут делать все возможное для того, чтобы скрыть эти упущения на будущих совещаниях. Те отклонения, о которых умолчали, являются утраченной возможностью обучения для всех. Для предотвращения такой ситуации ошибки следует рассматривать как шанс взять на себя ответственность, выявить коренную причину и извлечь урок из этого опыта. Некоторая напряженность неизбежна и уместна, но мы считаем, что лучше внедрить такую культуру, в которой открыто обсуждать ошибки не просто нормально, а, фактически, поощряется.

Мы в Amazon обычно размещаем наши данные за последние 6 недель и за 12 месяцев рядом на одной оси X. Получается эффект, похожий на добавление функции «масштабирования». Вы видите одновременно и месячный график, и его «увеличенный вариант».



Рис. 2. Weekly Business Review: два периода на одной диаграмме

Amazon использует множество методов, позволяющих доводить истории клиентов до команд, отвечающих за сервисы и управляющих ими. Одним из примеров является программа, называемая «Голос клиента». Отдел обслуживания клиентов постоянно собирает и обобщает отзывы клиентов, и представляет эту информацию во время WBR, но не обязательно еженедельно. Выбранный отзыв не всегда отражает наиболее часто получаемую жалобу, у отдела обслуживания клиентов большая свобода выбора в том, что именно представлять. Когда на WBR читают истории, их иногда больно слушать, потому что они показывают, как сильно мы разочаровываем клиентов. Но они всегда несут нам обучающий опыт и возможность совершенствоваться.

Отчеты об исключительных случаях составляются по многим направлениям. Рассмотрим пример Маржинальной прибыли (МП). Она определяется как прирост денежных средств, полученный после продажи единицы товара и вычета переменных затрат, связанных с этой единицей товара. Это, фактически, те деньги, которые остались в компании после продажи данной позиции, которые идут на оплату фиксированных затрат данного бизнеса и, в идеале, после этого приносят прибыль. В Отчете по исключениям МП приводится десять основных отрицательных по МП товаров (тех, которые не принесли прибыли) по какой-либо категории за предыдущую неделю. Доскональное изучение этих десяти продуктов, которые часто отличаются для разных недель, может выявить очень полезную информацию о проблемах, требующих действий.

Джефф узнал о подходе компании Тойота к контролю качества и постоянному совершенствованию. Одним из методов, используемых ими на автомобильном сборочном конвейере, был метод «Шнур андон» («Andon Cord»). По мере продвижения собираемого автомобиля по сборочному конвейеру, каждый работник устанавливает какую-либо деталь или выполняет какую-либо задачу. Когда кто-либо из работников замечает проблему, связанную с качеством, он может потянуть за шнур, который останавливает всю сборочную линию. У рабочего места этого работника собирается команда специалистов, которая устраняет данную проблему и разрабатывает такой метод решения, который позволит избежать появления подобной ошибки в будущем.

Шум заглушает сигнал. Как бы противоречиво это ни звучало, отклонения в данных — это нормально. И неизбежно. Поэтому очень важно отличать нормальные колебания (шум) от какого-либо кардинального изменения или дефекта в процессе (сигнал). Попытки придать значение отклонениям в пределах нормы — это, в лучшем случае, напрасная трата усилий, а в худшем — опасное заблуждение. Это весьма нехорошо, когда кто-то с гордостью говорит как они, ценой титанических усилий подняли свой основной показатель на 0,1% на этой неделе, отнимая драгоценное время от решения более важных задач. Но еще хуже, если этот же самый показатель снизился на 0,1%, и вы могли запросто убить время на поиски коренной причины и «решение» проблемы, которая, на самом деле представляет собой не что иное, как нормальное колебание.

Существует множество статистических методов для выявления потери контроля над процессом, например контрольные карты [XmR](#).

Глава 7. Kindle

Джефф не стал сразу сосредотачиваться на том, какой продукт создавать, что, кажется, является прямым путем из пункта А в пункт Б. Он сосредоточился на том, как организовать команду и кто будет правильным руководителем для достижения нужного результата.

Несмотря на то что переход на цифровые технологии уже начался, никто не мог предсказать, когда ситуация на самом деле изменится. Никто не хотел спешить и включаться в работу над продуктом, у которого еще не было рынка. Но также и упустить момент, который нельзя будет вернуть, никому не хотелось. Мы понимали, что нам нужно придумывать наш выход из этой дилеммы, одержимо пытаясь понять, каким именно будет наилучший клиентский опыт в новой парадигме. Нашими основными активами в данном случае были встроенная в нас ДНК максимальной ориентированности на клиента, долгосрочное мышление и изобретательность.

Магазины розничной торговли, такие как Walmart, Barnes & Noble и даже интернет-бизнес Amazon по продаже мультимедиа, а также такие медиагиганты как Disney, Universal Music, Warner, и Random House — были основными игроками либо в создании, либо в распространении физических носителей информации. В ближайшие годы компаниями Microsoft, Apple, Google, Netflix, Walmart, Disney, Samsung, Sony, Warner и многими другими будут вложены миллиарды долларов в цифровые медиа. Для всех этих компаний было очевидно, что грядут перемены. Некоторые из этих компаний

находились в лучшем, чем Amazon, положении для того, чтобы воспользоваться ситуацией, а другие были хуже подготовлены к тому, чтобы извлечь выгоду из перемен или стать лидером. Какие-то инвестиции привели к успеху (YouTube, Hulu, Spotify, почти все, к чему прикасалась Apple), но многие другие привели к убыткам и потерпели неудачи (Microsoft Zune, Sony E-Reader, Nook, PressPlay, MusicNet). В то время у Amazon не было миллиардов, которые можно было бы потратить на цифровые медиа или что-либо еще, поскольку нам было нужно строго следовать принципу Бережливости, чтобы оставаться в игре с более сильными игроками.

Джефф изучал историю и постоянно напоминал нам, что если компания не хотела или не могла меняться и адаптироваться к новым потребностям клиентов, она была обречена. «Вы же не хотите быть как Kodak», — говорил он, имея в виду некогда могучего гиганта фотографии, который упустил момент перехода с пленочной на цифровую фотографию. Мы не собирались сидеть сложа руки и ждать, пока то же самое случится с Amazon.

Джефф понимал, что если мы попробуем работать с цифровыми медиа в рамках работы с физическими носителями информации, они никогда не будут приоритетом. В конце концов, компания держится за счет более крупного бизнеса, и он всегда получал бы больше внимания.

До того как Стив возглавил Цифровой сектор, самым высокопоставленным руководителем направления цифровых медиа был менеджер по продукту, должность, находящаяся на четыре звена ниже Стива. Было нереально, чтобы кто-нибудь на этом уровне мог возглавить и разрабатывать новые виды продукции и инициативы, которые мы могли бы запустить в ближайшие годы. Для того чтобы это дело стало одним из крупнейших и наиболее важных направлений деятельности Amazon, Джеффу был нужен Стив — опытный и проверенный вице-президент (теперь перешедший на пост первого вице-президента), подчиняющийся Джеффу и занимающийся только одной задачей — цифровыми медиа.

Мы могли стать компанией-последователем — то есть делать близкую копию успешных продуктов, которые создали другие компании, или же мы могли придумать новый продукт в интересах наших клиентов.

Джефф сказал, что любой подход приемлем, но он хотел, чтобы Amazon был компанией, которая изобретает сама. Почему? В отношении цифрового бизнеса ответ крылся отчасти в том, что эта отрасль изменялась быстрее, чем большинство других. Если бы мы использовали стратегию компании-последователя, то к тому времени, когда мы смогли бы создать и выпустить приемлемую копию сервиса какого-либо конкурента, они, или кто-либо еще, могли бы уже создать что-то лучшее, и у нас не было бы достаточного времени для того, чтобы окупить затраты на наш существующий сервис прежде, чем нам надо было бы уже создавать новый.

Джефф признал, что создание копий продуктов, таких как iPod и магазин iTunes — это безнадежная затея. Он выбрал путь изобретательства, выходящего за рамки категории музыки, что привело его к тому, что Amazon начал вторжение в цифровой бизнес, сосредоточившись на электронных книгах и устройстве чтения электронных книг. В таком подходе проявилась вера Джеффа в то, что истинное изобретение приводит к созданию большей долгосрочной ценности для клиентов и акционеров.

Заключение

После знакомства с идеями, которые изложены в этой книге, обычно возникает вопрос — «С чего мне начать? Вот не сколько предложений:

- Запретите PowerPoint как инструмент для обсуждения сложных тем. Используйте 6-страничные текстовые описания и документы PR/FAQ на совещаниях вашего руководства.
- Внедрите процесс Bar Raiser при приеме на работу.
- Сосредоточьтесь на контролируемых входных показателях.
- Пересмотрите структуру выплаты вознаграждения руководителям, чтобы она поощряла долгосрочную приверженность и принятие решений на долгосрочную перспективу.
- Четко сформулируйте ключевые элементы корпоративной культуры.
- Определите набор Принципов Лидерства.
- Нарисуйте свой маховик. Каковы движущие силы роста вашей компании? Изобразите их так, чтобы было можно посмотреть, какое действие они оказывают на маховик. Оценивайте все, что вы делаете, в свете воздействия на одну или несколько движущих сил маховика.