

1 Входимо на поле битви

Генерал, який виграє битву, робить багато розрахунків в умі ще до її початку.

Сунь-дзи. Мистецтво війни

Кожен великий бізнес починається з того самого місця: з нізвідки. Це завжди не більш ніж начерк ідеї, образ того, що може бути. Не має значення, окреслили його у вигляді проєкту, надряпаного на коктейльній серветці, чи, як це буває в деяких випадках, створили під натхненням від конкурента. Викресана раптовим осяянням чи створена роками досліджень, нова бізнес-ідея — це лише мета, хрестик на мапі. Вам ще доведеться воювати за те, щоб захопити цей шматок землі й перемогти. Війна починається тоді, коли підприємець бере зерно ідеї і робить її реальністю. Жодну територію на ринку ще не здавали добровільно. Хай якою дивовижною є інновація, бізнес ніколи не переможе без повалення статус-кво, на верхівці якого вместилися конкуренти.

Будьте скептичними, читаючи міфотворчі автобіографії знаменитих підприємців. Коли розповідаєш власну історію, то легко применшити ту роль, що її відіграють удача і вибір вдалого часу. Для визначення універсальних істин краще порівнювати та протиставляти різні приклади з історії. Якими є поширені елементи успішного запуску бізнесу, ті, що з'являються знову і знову? Так само важливі уроки видатних ідей, які не змогли вкоренитися — принаймні доки не настав більш вдалий момент або не з'явився майстерніший підприємець, який виніс їх на поле бою.

У боротьбі за прорив з новою ідеєю насправді немає нічого нового. Навіть кава, цей життєдайний еліксир, пережила складне

запровадження. Коли венеційський ботанік Просперо Альпіні приніс звичай пити каву до Європи з Єгипту, Ватикан виступив проти її пекельного впливу. Аж доки папа Климент VIII не спробував іноземний напій, уподобав його і дав своє благословення. (Зрештою, італійці виявилися великими прихильниками кави.)

Якщо ви маєте несамовиту ідею і палко прагнете втілити її в життя, ніколи не сподівайтесь теплого прийому. Будь-яка зміна загрожує впливовим колам, і що більшою вона є, то більший опір. Тож подумайте заздалегідь. Хто ключові гравці? Хто зазнає поразки, якщо ви виграєте? Вплив нового продукту важко передбачити. Він може призвести до неочікуваних та далекосяжних наслідків. Ретельно розплануйте поле бою, перш ніж зробити один крок. Переконайтеся, що розумієте розмір боротьби, яку от-от маєте почати.

Генрі Форд мислить масштабніше: модель «Т»

Пів на другу ночі, 4 червня 1896 року. Генрі Форд вмощується зручніше біля хитромудрої штуkenції і розминає закладку шию. Оглядаючи цегляний сарайчик, що править йому за майстерню, він задоволено усвідомлює, що йому *вдалося*. Після двох років малих удосконалень та експериментів він таки завершив роботу, яку прагнув зробити якнайкраще — як завжди наполягала його мати. Форд не може сказати, чи втомився, але напевно мав би. Він знову провів увесь вечір, додаючи останні штрихи до свого нового винаходу після довгого робочого дня в Edison Illuminating Company, де працює на посаді інженера. Фордова дружина Клара та син Едсель уже, мабуть, міцно сплять. Чи приходили вони сказати йому «на добраніч»? Він не пам'ятає. Чоловік, який допомагав йому в цьому проєкті, Джеймс Бішоп, так само втомлений. Він сидить поруч на стільці і куняє. Це була довга ніч.

У цьому затишному сарайчику перед Фордом стоїть 227-кілограмовий механічний транспорт, який він вирішив назвати Quadricycle. Машина спирається на чотири велосипедних колеса*, тож її назва має сенс. Нічого зайвого, усе працює — все, як має бути. Її легше полагодити і легше скопіювати.

* За аналогією з англійським bicycle — велосипед. — Прим. пер.

Попри всю механічну складність двоциліндрового двигуна внутрішнього згоряння, Форд вважає цю машину простою — це радше прототип, ніж готовий продукт. Коли намагаєшся втілити нову ідею, то доцільно зробити кожен елемент якомога простішим. А цю конкретну ідею він намагається втілити ще відтоді, як хлопчиком уперше побачив парову машину, що тягла фермерський віз. «Безкінний екіпаж». Тепер він сам збудував такий. Щось на кшталт.

Нещодавно Фордів друг Чарльз Кінг вештався Детройтом на власній дерев'яній машині з чотирициліндровим двигуном. Він розганявся до 8 кілометрів на годину; чи зможе Quadricycle його перемогти? У місті втілюють і інші подібні проекти. Та й з Європи до Форда доходили цікаві чутки. Ніхто не може здогадатися, яким буде остаточний вигляд цих машин чи як вони впишуться у повсякденне життя. Поки що це справа любителів. Але у глибині душі Форд відчуває, що так триватиме недовго. Наразі між експериментаторами товариські стосунки. Кінг навіть допоміг Фордові з Quadricycle. Але цей дух відкритості та співпраці зникне. Попереду бізнес. Quadricycle не замінить кінних екіпажів. Та якась наступна версія це зробить, і підприємець, який збудує таку модель, змінить світ, змусивши покоління конкурентів плентатися за ним.

Форд оглядає сарай. Уже страшенно пізно. І машина наробить чимало шуму. Та він таки мусить витягнути її на пробну поїздку...

* * *

Генрі Форд народився 30 липня 1863 року в Мічигані. Його батько Вільям емігрував з Ірландії у пошуках дешевої землі. Разом з дружиною Мері вони знайшли понад 40 гектарів недалеко від Детройта. Підростаючи, Генрі та його семеро молодших братів і сестер допомагали на фермі, але Генрі не вабило землеробство. З навчанням у нього теж були проблеми, хоча математика давалася доволі легко. Він постійно майстрував, розбираючи накрутні іграшки та уважно досліджуючи кожен механічний предмет, до якого міг дотягнутися.

Щосуботи Форди їздили до Детройта на закупи. Генрі зачарувували колісні пароплави на річці та інші парові дива, що дедалі частіше з'являлися навколо міста. У повітрі Детройта, який невдовзі став епіцентром американських інновацій, відчувалися зміни. Але батьки зрештою завершували покупки і всі разом поверталися

на ферму, що для Генрі, мабуть, здавалося такою собі подорожжю в далеке минуле.

Знаючи, що Генрі захоплюється механічними пристроями, один друг родини подарував як іграшку старий зламаний годинник. Генрі перетворив металевий цвях на саморобну викрутку і розібрав механізм, щоб зрозуміти, як функціонує кожна деталь, а тоді знову зібрав — і пристрій почав працювати. Цей учинок привернув увагу сусідів, які стали приносити на ремонт до будинку Фордів зламані годинники. Генрі змайстрував власний набір інструментів з в'язальних спиць та іншого домашнього приладдя і почав таким чином підробляти. Зрештою, можливо, він намагався уникнути важкої праці на фермі.

Одержимість Форда механічними пристроями лише поглибилася у 13 років, коли мати, яка завжди пишалася своїм «природженим механіком», померла після пологів. Мері Форд завжди заохочувала Генрі знайти справу, яка йому вдається, і робити її якнайкраще, вкладаючи душу. Після її смерті він перетворив цю думку на місію, яка підштовхувала його вперед. Приблизно тоді Генрі вперше побачив, як фермер везе продукцію в Детройт на возі з паровим двигуном. Цей шумний пристрій, що працював на вугіллі, був першим, не подібним до кінного екіпажу, транспортом, який він побачив. Парою вже урухомлювали сільськогосподарські знаряддя. Але цей віз на моторній тязі наводив на думку, що ним можна їздити від одного місця до іншого без суттєвих обмежень за швидкістю або відстанню. Це захопило його увагу. «Я був тим двигуном, — казав він пізніше, — що привів мене в автомобільний транспорт». Фермер поводився приязно і дозволив Генрі поставити запитання та оглянути сам двигун. Звичайно, про те, щоб розібрати його посеред дороги, годі було й думати.

У 16 років Форд пішов до міста шукати роботу механіком. Він влаштувався до механічної майстерні і, на додачу до свого скромного доходу, ремонтував вечорами годинники. Менше ніж за рік Генрі кинув роботу в майстерні заради учнівства в суднобудівній компанії, де мав можливість працювати з різними типами силових установок. Протягом трьох років Форд жив і дихав двигунами та іншими машинами ледь не щохвилини. Зрештою він повернувся на ферму, де сусід найняв його управляти паровою машиною, що жала хліб, пиляла дерева та виконувала інші працемісткі завдання

в господарстві. Коли про здібності Форда дізналася Westinghouse Engine Company, то 19-річного механіка найняли обслуговувати її продукцію у південному Мічигані.

У 1891 році Форд, уже одружений і готовий осісти, переїхав разом з дружиною Кларою до помешкання в Детройті, де став працювати інженером у конкурента Джорджа Вестінгауза — Томаса Едісона в Edison Illuminating Company. Невдовзі після народження сина Едселя в 1893 році Форда підвищили у компанії до головного інженера. Попри тиск робочих та домашніх обов'язків чоловік відчував потребу продовжувати експерименти з власними проєктами аж до пізньої ночі. Як і багато його сучасників, зокрема Рансом Олдс, Девід Данбар Б'юїк та брати Додж, Джон і Горес, Генрі Форд хотів збудувати самохідний екіпаж, використовуючи двигун внутрішнього згоряння — машину, придатну для виробництва в потрібному масштабі.

Quadricycle був першим транспортним засобом Форда з двигуном внутрішнього згоряння. Невдовзі після завершення першої пробної поїздки о 4-й ранку (його помічник Бішоп їхав попереду на велосипеді, попереджаючи ранніх перехожих, поки Форд розганяв легеньку машину до шалених 32 кілометрів на годину) він вирішив збудувати другу модель. Ця версія, більша і міцніша, успішно проїхала 48 кілометрів до Понтіака, штат Мічиган, і назад. Демонстрація дала Фордові фінансову підтримку для створення виробничої компанії, але 1900 року фірма збанкрутувала. Він почав друге виробництво, та кинув його після суперечки з інвесторами. (Ці інвестори врятували те, що лишилося від компанії, — проєкт двигуна та фабрику — і створили Cadillac, назвавши його на честь француза — засновника Детройта.) Нарешті 16 червня 1903-го Форд створив Ford Motor Company.

Того року на дорогах було менше ніж 8 тисяч автівок. Автомобіль ще залишався захопленням багатіїв. Кожна з тих перших автівок, дорогих та вибагливих, була зібрана вручну. Фактично фабрика Форда не виготовляла жодної деталі. Дванадцять тисяч її працівників просто збирали складові частини, зокрема й двигуни, закуплені в інших механіків. Коли справа доходила до ремонтів, брак сумісності часто означав, що для заміни деталі потрібно спеціально виготовляти нову. Форд вважав, що машини будуть необхідністю майже для всіх, але це станеться лише тоді, коли їх

можна буде збирати швидко і в незмінному порядку. Успіху досягає той підприємець, який зосередить у своїх руках надзвичайне і, можливо, незаперечне керівництво. Форд мав мрію, але протистояв каретній промисловості та іншим першим автовиробникам. На кону було майбутнє американських доріг.

Головний інвестор Форда у новій компанії, торговець вугіллям Александер Малкольмсон, застряг у «безкінно-каретному» світогляді. Він вважав, що автомобілі просто замінять карети і стануть розкішним та дорогим транспортом для багатих. Форд не погоджувався. Він хотів збільшити виробництво до масштабів, що перевершували уяву конкурентів. Він уявляв собі легку та надійну машину, доступну кожному. На той час це було приголомшливо — хіба може *кожен* володіти машиною? Але до 1906 року Форд досягнув успіху. Тоді він випустив Model N. Вартість? 600 доларів. Model N була легшою та міцнішою за інші дорожчі машини завдяки довговічній та легкій для машин ванадієвій сталі, а також наполегливості Форда у прагненні звести конструкцію до найголовнішого. Стільки, скільки потрібно людині, і не більше.

«Вважаю, що я розв'язав проблему створення дешевого і простого автомобіля», — казав Форд пресі.

Та навіть незважаючи на наближення Форда до здійснення своєї мрії, Малкольмсон і далі скеровував компанію іншим шляхом. Форд теж не міг досягнути успіху, поки мусив покладатися на інших у забезпеченні запчастинами. У 1905 році він застосував нову стратегію, що розв'язала обидві проблеми, — вертикальну інтеграцію. Для домінування у виробництві автомобілів Форд мав діяти рішуче та в односторонньому порядку і встановити повний контроль над кожним аспектом виробництва. Рухаючись до мети, він створив Ford Manufacturing Company — окреме підприємство для виготовлення власних двигунів. Цей крок дав ще одну перевагу: Фордові діставалися прибутки Малкольмсона від Model N, що дозволило відкупитися від торговця вугіллям. Отримавши повний контроль над власною компанією, Форд поглинув компанію з виробництва двигунів, а потім придбав сталеливарний завод, що дало йому змогу виготовляти інші ключові компоненти на кшталт осей та картерів. Це був геніальний хід. Тепер Форд міг виготовляти кожну деталь своїх автомобілів за власними суворими характеристиками і так, як вважав за потрібне.

* * *

У ретроспективі ідея конвеєра може здатися простою. Власне, як і більшість видатних інновацій — у тому й перевага ретроспективи. Та коли лідер входить на поле битви, він бачить надзвичайно складну та деталізовану картину, де важко визначити навіть так звані очевидні рішення. Потрібно мати неабиякий розум, щоб помітити дії кожного конкурента, ідентифікувати вади і просуватися у кращому напрямку, долаючи труднощі.

Проблемою, з якою зіткнувся Форд, була складність. Автомобільні компанії докладали велетенських зусиль, щоб навчити робітників збирати цілу машину. Вони мали визначати сотні деталей та припасовувати їх одна до одної вручну. Це завдання вимагало чималих механічних здібностей. Деякі робітники бралися за цей виклик, але таких було важко знайти. Більшість витратила купу зусиль, і тому складання відбувалося повільно та непослідовно. Навіть найдрібніша помилка — скажімо, неправильний натяг гайки — могла призвести до несправностей і навіть нещасних випадків. Єдине, що могли з цим вдіяти виробники, — це кидати більше людей на розв'язання проблеми або наполягати, щоб кожен працював ще старанніше.

Форд розумів: потрібно змінити щось основне у складанні машин. Але що? Як це часто буває з винахідниками під час пошуку нової парадигми, Форд звернувся до аналогії. Механічний годинник за всієї своєї складності працює надзвичайно ефективно: сотні крихітних деталей плавно взаємодіють для створення єдиного результату — відмірювання секунд — що відбувається з майже ідеальною регулярністю. Форд замислився: а що, якби автомобільний завод працював наче годинник, коли кожен етап виробництва підтримує наступний, наче низка шестерень, пов'язаних між собою зубцями? Якщо виробничий цех буде подібний до годинника, то робітник відповідатиме лише за один крок у процесі виробництва. Щоб опанувати одну дію і повторювати її знову й знову, вистачить і мінімальної підготовки. Якщо якийсь крок у виробничому процесі потрібно буде модифікувати (зрештою, будь-яка дія з часом потребує регулювання) — то це вимагатиме перепідготовки одного робітника замість усієї робочої сили. Завод, створений за принципом годинника, працював би точно, злагоджено та швидко. А в перспективі — дуже швидко; щойно процес «автоматизовано», його легше прискорити. Точнісінько як машину.

Фордові зусилля зі створення того, що він зрештою охрестив «інтегрованою рухомою складальною лінією», були нелінійними. Він не починав з проекту. Якби він чекав, доки вигідає щось ідеальне, то ніколи не почав би. Натомість підприємець узяв за звичку вивчати лінію виробництва і шукати спосіб, як відняти від процесу перетворення сировинних матеріалів на повноцінний Ford бодай секунду. Цей «хронометраж» допоміг оптимізувати випуск продукції, хоча Форда все одно зв'язували обмеження заводського простору.

Певно, що робітників дратувала одержимість шефа найдрібнішими деталями, але для самого Форда це не було новиною. Ще до першого випробування Quadricycle посеред ночі сусіди сторонилися його, вважаючи божевільним винахідником. Він змирився з тим, що ніхто не зрозуміє, чого він хоче досягти на своєму заводі, не кажучи про те, щоб оцінити. Форд розумів, що створює те, чого раніше ніколи не існувало. За століття по тому Джефф Безос влучно скаже, що Amazon «готовий до довгого нерозуміння». Генрі Форд був так само до цього готовий.

Першого жовтня 1908 року Форд випустив наступника успішної Model N — Model T, машину, що зробила автомобілі доступними для мільйонів американців і назавжди змінила транспортні засоби. Model T являла собою стрибок уперед в ефективному й надійному автодизайні. Але подвиг Форда стосувався не лише планування процесу виробництва, а й проектування самої машини. Постійне вдосконалювання складальної лінії вплинуло на ціну Model T. Вона стабільно падала і з 24 тисяч доларів у сучасному еквіваленті знизилася до менш ніж 4 тисяч 1927 року, наприкінці випуску. З кожним зниженням машину могли дозволити собі більше людей, і так було продано 15 мільйонів автівок Model T. Це зробило її повсюдним явищем на американських дорогах.

У 1910 році Форд відкрив завод у Гайленд-Парку площею 251 тисяча квадратних метрів. Тепер він міг спроектувати виробничий процес з нуля з максимальною ефективністю. Сучасне масове виробництво сформувалося на заводі в Гайленд-Парку, але протягом багатьох років цей підхід називали просто фордизмом. У процесі розвитку фордизму час виробництва однієї автівки зменшився з понад 12 годин до 93 хвилин і при цьому вимагав залучення меншої людської сили.

«Той, хто встановлює деталь, не прикріплює її, — пояснював Форд одному з гостей заводу. — Той, хто вставляє болт, не накручує

на нього гайку; а той, хто насаджує гайку, не закручує її. Кожен фрагмент роботи у цеху відбувається в русі». Годинник нарешті зацокав — справді, з доданням безперервного конвеєра 1912 року завод «запрацював мов годинник». Усі незліченні покращення, що їх Форд вносив до складальної лінії, стали чимось на кшталт складних відсотків: вартість однієї заощадженої секунди збільшувалася щоразу, коли з воріт заводу виїздив новий автомобіль. Маленькі ітерації вели до масштабних здобутків у довгостроковій перспективі. Виробничі потужності зростали майже експоненційно, а не лінійно, як у Фордових конкурентів. До 1914 року Форд залишив позаду решту галузі.

Порівняно з кваліфікованим складанням робота здавалася працівникам Форда нестерпно одноманітною, тож їм платили вдвічі більше за поточну платню для промислових робітників, щоб вони це витримали. Крім того, вони користувалися безліччю інших пільг, найбільшою кількістю в галузі, і працювали на дві години менше за колег. Форд розумів, що масове виробництво означає «зменшення потреби думати з боку робітника і зводить його думки до мінімуму». У цьому й була мета. У певному сенсі завод Форда став знаряддям масштабування його власних ідей, власних рук. Як ще можна було виготовляти машини в тих величезних кількостях, що їх вимагала його уява?

Генрі Форд переміг у битві завдяки здатності уявляти світ, дуже відмінний від того, у якому жив, і потім поєднувати це бачення з успішним втіленням у життя. У цьому полягав справжній і рідкісний геній. За часів, коли на дорогах було 8 тисяч машин, лише Форд бачив, що їх можна продавати по мільйону на рік, якщо тільки вдасться виготовити таку кількість. У 1922 році Форд досяг цієї позначки — не тому, що постійно створював нові проекти, як інші виробники, а тому, що виготовляв ту саму автівку швидше й вправніше, ніж будь-коли. Уява та зосередженість відрізняють видатного лідера від доброго більше за будь-яку окрему тактику.

Зводимо Будинок Мрії: Барбі і Mattel

Чудовий літній день 1956 року, родина Гандлерів насолоджується відпусткою у Швейцарії. Здається, дітлахи Барбара й Кен добре проводять час. А от їхня мати, Рут Гандлер, стривожена. Вона, як

завжди, думає про бізнес — Mattel. Вони разом з чоловіком Еліотом планували цю поїздку вже давно, а тепер вона не розуміє, чому вирішила, ніби подорож до Європи з двома дітьми-підлітками допоможе розслабитися.

Звісно, вони з Еліотом заслужили на відпочинок. Справи в Mattel йшли доволі непогано завдяки невеликій кількості популярних продуктів. Але в іграшковому бізнесі немає відпочинку — завжди доводиться думати про наступний сезон. У голові Рут бігають думки. Як просувається вдома підготовка до свят? Чому вони не взяли літню відпустку трохи *раніше* — скажімо, у січні?

Родина спускається чарівною європейською вуличкою, охопленою турботами Рут кидає погляд на маленьку крамничку і завмирає на місці. У вітрині вишикувалися пластикові фігурки — однакова вродлива білявка у стильних лижних костюмах. Барбара, донька Рут, ніколи не цікавилася дитячими ляльками. Вона завжди воліла грати з дорослими фігурками, уявляючи собі дорослі сценарії на кшталт вечірок або навіть нарад — таких, як її мати завжди проводила в офісі. Виробники іграшок не виготовляли дорослих ляльок, а це означало, що дівчинці доводилося вирізати паперових, які часто з'являлися в журналах на кшталт Good Housekeeping і McCall's, розмальовані у гарні кольори та разом із сукнями, які теж можна було вирізати.

Вже не один рік Рут намагалася переконати інших керівників у Mattel, що дівчат цікавить не лише гра в матерів, що і для дорослих ляльок є ринок. Паперові ляльки гарні, але німічні. Та й сукні тримаються недовго. Але переконати решту керівництва Mattel їй не вдавалося. Вони впевнені, що дівчатка хочуть грати у материнство. На думку Рут, друга роль пластикової жінки точно вибиває чоловіків з колії більше, ніж вони хочуть визнати. А тепер, здається, їх обігнали європейці. Та чи обігнали? Ця крамниця *не схожа* на іграшкову.

У вітрині ляльки Ліллі, але Рут цього ще не знає. Це пікантна героїня коміксів, хтивіша за Бетті Буп*, яка з'являється в західнонімецькій газеті Bild. По суті, лялька у вітрині — це такий собі

* Бетті Буп (Betty Boop) — дівчина-модниця з мультфільмів американської студії Paramount Pictures (1932—1939). Її образ вирізнявся неприкритою сексуальністю, але під впливом цензури став більш поміркованим. — Прим. пер.