

Как найти, нанять, удержать и развить
творческие таланты

Нолан Бушнелл и Джин Стоун



**Нолан Бушнелл
Джин Стоун
В поисках нового Стива
Джобса. Как найти, нанять,
удержать и развить
творческие таланты**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10316421

*Нолан Бушнелл и Джин Стоун. В поисках нового Стива Джобса: Как
найти, нанять, удержать и развить творческие таланты: ДМК*

*Пресс; Москва; 2014
ISBN 978-5-94074-975-2*

Аннотация

В своей первой книге легенда Силиконовой долины Нолан Бушнелл объясняет, как найти и нанять сотрудников, которые имеют потенциал стать следующими Стивами Джобсами. В 1972 году Нолан Бушнелл основал новаторскую игровую компанию Atari, а два года спустя нанял Стива Джобса, а также многих других креативных сотрудников. В данной книге Бушнелл объясняет, как найти, нанять и развить людей, которые могут помочь вашей компании достичь таких же успехов, каких достигла компания Atari или Apple. Советы Бушнелла кажутся

нелогичными, удивительными и нетипичными. При поиске сотрудников он рекомендует не обращать внимания на дипломы, нанимать несносных людей (в ограниченном количестве), спрашивать о любимых книгах, задавать неразрешимые вопросы и читать сообщения в Твиттере. Деловой мир меняется быстрее, чем когда-либо, и каждый день ваша компания сталкивается с новыми трудностями. Единственный способ решить эти проблемы заключается в наличии штата невероятно творческих людей, живущих не только в настоящем, но и в будущем, черпающих силу в своей непохожести на других и выдающих идеи, которые гарантируют вашей компании успех, когда другие компании терпят неудачи!

Содержание

Введение	7
Часть I	20
1. Сделайте рабочее место рекламой своей компании	20
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Нолан Бушнелл
и Джин Стоун
В поисках нового Стива
Джобса: Как найти,
нанять, удержать и развить
творческие таланты**

*Посвящается Стиву Джобсу и другим
творческим людям в моей жизни*

FINDING THE NEXT STEVE JOBS

**HOW TO FIND, HIRE, KEEP, AND NURTURE
CREATIVE TALENT**

BY NOLAN BUSHNELL

WITH GENE STONE

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

© 2013, Nolan Bushnell and Gene Stone

© Перевод на русский язык, ДМК Пресс, 2014

* * *

«Человек, который дал поколению игру Pong, теперь дает новому поколению советы, касающиеся построения карьеры. Книга Нолана Бушнелла является смелым и проникательным путеводителем для тех, кто пытается ориентироваться в новом мире труда».

Дэниел Х. Пинк,

автор книг To SellIs Human («Человечный подход к продажам») и Drive («Драйв»)

«Нолан – гений и очень щедрый человек. Как и у большинства гениев, делящихся своими секретами, его секреты просты и доступны любому, кто имеет мужество их воспринять».

Сет Годин,

автор книги The Icarus Desception («Обман Икара»)

Введение

В 1980 году моя компания Chuck E. Cheese's процветала, и я сорил деньгами. Я купил очень большой дом на Марсовом поле в Париже, прямо между Эйфелевой башней и Военной школой. Это был удивительный шестиэтажный дом площадью 15 000 квадратных футов с мраморными лестницами и бассейном в подвале. В то время у нас с женой не было никакой мебели, так что мы подумали: почему бы не заполнить дом людьми?

Так мы и сделали. Мы устроили грандиозную вечеринку, пригласив всех, кого я знал в Chuck E. Cheese's и в другой моей компании, Atari, а также всех моих старых друзей. Как ни странно, на новоселье в Париже приехало гораздо больше людей, чем на вечеринку, которую я незадолго до этого устраивал в своем доме в городе Вудсайд, Калифорния. Праздник длился от заката почти до рассвета.

Около 9 часов вечера я заметил в дверях своего бывшего сотрудника из компании Atari – Стива Джобса. Я улыбнулся, а Стив закатил глаза, вероятно, он был несколько ошарашен размером дома. В то время пока я переживал грандиозный период своей жизни, Стив оставался таким же, как и всегда: не особенно великим парнем.

«Привет, – сказал я ему, – рад, что ты смог приехать».

«Если ты устраиваешь вечеринку в Париже, я ни за что

ее не пропущу, – ответил он. – В любом случае, мне нужен был отпуск».

Я спросил, как долго он пробудет в городе, и он сказал, что несколько дней.

«Тогда давай позавтракаем завтра», – предложил я, и он согласился.

Во время разговора я заметил, что Стив изменился со времени нашей совместной работы в Atari. На самом деле при каждой последующей встрече он выглядел более взрослым и одевался все лучше. В этот вечер он был одет в свои обычные джинсы Левис 501, но, что примечательно, они были чистыми. И хотя его волосы были по-прежнему длинными, он на самом деле вымыл их, перед тем как прийти.

Кроме того, манеры Стива были безупречны. Казалось, будто он воспитал себя. Хотя он был отличным сотрудником в Atari, никто не мог сказать, что он отлично вел себя с людьми.

В то время его новая компания Apple была уже довольно успешной с объемом продаж около ста миллионов долларов, однако этот показатель даже близко не приближался к показателям Atari или Chuck E. Cheese's. В 1980 году выручка компании Atari составляла около двух миллиардов долларов, а выручка компании Chuck E. Cheese's – около пятисот миллионов. Я еще не жалел о том, что отказался от третьей части собственности Apple, хотя уже начинал думать, что это могло оказаться ошибкой.

Я очень гордился Стивом и чувствовал себя причастным к его успеху. Компания Atari во многом ему помогла. Мы продавали ему компоненты компьютера и микропроцессоры по себестоимости – на самом деле практически все ранние компоненты устройств Apple поступали из Atari без наценки. Модулятор Apple, очень сложное устройство, позволявшее подключать компьютер Apple II к телевизору, был создан на основе наших разработок.

Стив и я провели следующий день вместе. Я показал ему свои любимые места, в том числе кафе «Два мага», где мы в течение нескольких часов говорили о творчестве. Я сказал ему, что в Париже возникли мои лучшие идеи: «Здесь есть что-то, наталкивающее на великие мысли». Он согласился с этим.

Затем мы в течение нескольких часов гуляли по городу. Я продолжал показывать свои любимые достопримечательности, однако Стива больше всего интересовали две вещи: творчество, которое он ощущал, и архитектура.

«Действительно здорово видеть так много проявлений творчества, – сказал он. – Так много людей, которые зарабатывают на жизнь, занимаясь любимым делом». Он рассуждал о парижских салонах, которые посещали писатели и художники. Затем он сказал, что «компьютер позволит еще большему количеству людей проявить творчество».

Примерно в это же время Стив начал воспринимать компьютер в качестве велосипеда для наших умов. «Если вы по-

смотрите на список самых быстрых животных, то вы не найдете в нем человека, — сказал он, — однако если вы дадите ему велосипед, то он сможет выиграть гонку».

Архитектура города также очаровала его. Он видел простоту и единый стиль зданий, многие из которых имели семь или восемь этажей и были сделаны из одинакового желтого камня. Исходящая от них элегантность и согласованность вселяли чувство гармонии.

Я не воспринимал Париж с точки зрения простоты и единообразия. Однако Стив считал, что вы могли спуститься на парашюте в любом месте города и понять, что вы находитесь именно в Париже. «Существует не много городов, где вы могли бы это сделать, — отметил он. — Здешняя архитектура является отличительным знаком всего города».

Именно этой парижской простоте должна была подражать компания Apple.

После долгой прогулки мы снова зашли в кафе. Я заказал капучино, а Стив заказал себе чай — он был настоящим чаеманом. Я спросил его, как, по его мнению, обстояли дела в Apple, и он признался, что считает компанию недостаточно инновационной. Он не был доволен выпускаемой продукцией и пытался представить, как должны выглядеть компьютеры следующего поколения и какие инновации могли возникнуть вместе с ними.

«Как понять, что будет представлять собой следующий прорыв?» — спросил он.

Я ответил: «Ты должен быть в курсе всего, что происходит, и уметь адаптироваться к этому. В твоём случае следует выявить то, что людям нравится в самых последних высокопроизводительных компьютерах, когда деньги не играют решающей роли, а затем найти способ сделать эти вещи дешёвыми и доступными».

«Ну, именно этим я и занимаюсь», — ответил он, давая понять, что Apple II предназначался для того, чтобы «сделать доступной вычислительную мощность». Я согласился. Во многих отношениях компьютер Apple II был мощнее мэйнфреймов IBM десятилетней давности.

Мы говорили на многие другие компьютерные темы, от скорости обработки данных до 16-битной архитектуры. В основном мы пытались предсказать будущее. Стива занимала эволюция продуктов Apple. «Как оставаться впереди всех?» — задавался он вопросом.

«Тебе следует мысленно перенестись в будущее и спросить себя: “Что должен уметь делать мой компьютер?” — сказал я. — “Что он не может делать сейчас из того, что я от него хочу?”».

Он кивнул. «Мы пытаемся сделать это. Однако это трудно. Очень сложно найти людей, которые могут думать таким образом».

Он также был убежден, что его конкуренты постоянно копируют Apple: «Существуют паразиты, готовые присвоить все, что мы придумали», — кипятился он.

Я сказал ему, что подражание является формой комплимента, он это понял.

Затем он вздохнул. «Все хотят, чтобы я один выдавал все идеи. Так сильную компанию не построить».

Он объяснил, что ему необходимо, чтобы в компании генерировалось больше творческих решений. Мы оба признали, что инновации являлись ключом к будущему и то, что инновации должны были исходить от всех людей в Apple, а не только от главы компании.

Тогда я понял, что Стиву Джобсу требовалось найти других Стивов Джобсов.

Мы провели остаток дня, обсуждая вопросы, связанные с творчеством. Я тогда дал Стиву десятки советов, многие из которых он записал. Я считал, что тоже должен записать их и опубликовать в виде книги.

Сейчас, три десятилетия спустя, я это сделал.

* * *

Одной из идей, которую мы со Стивом обсуждали, было понятие правила. Мы оба считали, что творчество не может процветать при наличии строгих правил. Таким образом, книга, которую вы читаете, не содержит правил. Вместо этого она содержит так называемые «понги».

Слово «понг» возникло вместе с видеоигрой, которую я создал с моим другом, инженером Алом Алкорном, в 1972

году.

Понг – это совет, а в случае с данной книгой – совет, призванный помочь усовершенствовать творческий процесс. Он применяется только там, где совет полезен или необходим, в отличие от правила, применяемого в любой ситуации.

Видимо, поэтому большинство правил не работает. Ситуации бывают разные. Необходима гибкость. Если вы попытаетесь применить одни и те же правила к каждому человеку или обстоятельству, вы окажетесь в бесплодной пустыне. В такой среде ростки творчества будут чахнуть и умирать. Постоянное применение жестких правил душит воображение.

Например, когда я был генеральным директором компании Atari и еще достаточно молодым, чтобы попытаться установить правила – сотрудникам было запрещено приводить в офис своих собак. В конце концов, на рабочих местах было достаточно хаоса и без них. Однако в то время мы нашли блестящего инженера, который так сильно любил свою собаку, что был готов отказаться от предложения работать с нами, если бы мы не разрешили приводить ее на работу. Если бы мы не ослабили ограничение, то не смогли бы нанять этого человека и воспользоваться его выдающимися творческими способностями.

Однако исключение не решало эту проблему. Когда другие сотрудники увидели, что этот человек пришел на работу со своей собакой, они тоже захотели привести своих питомцев. Нам нужно было найти такой выход, который не позво-

лил бы рабочему месту превратиться в псарню. Так мы приняли соломоново решение: другим сотрудникам не разрешалось приводить своих собак на работу *каждый* день, но они могли это делать в особых случаях. Все согласились. Проблема была решена.

В конце концов, мы так полюбили собаку этого инженера, что решили «нанять» ее, дав ей значок и присвоив номер сотрудника. Тогда же мы объявили, что другие собаки также могут быть наняты на работу в случае соответствия определенным требованиям. Еще одно правило было нарушено. Когда-нибудь я напишу книгу о том, как нанимать творческих собак.

По правде говоря, не существует правил, одинаково применимых ко всем, – и это правило является единственным исключением из правила о том, что никаких правил нет.

Таким образом, далее следует пятьдесят один понг, которые помогут вам и вашей компании создать среду, в которой может процветать творчество.

Почему творчество?

Потому что без творчества ваша компания не достигнет успеха. Эта концепция может и не удивляет, однако удивительным является то, как мало компаний осознают это или пытаются что-то с этим поделать. Творчество является главным двигателем любой компании. С творчества все начинается, из творчества берется энергия для движения вперед. Без этого заряда ничего не может происходить.

Конечно, в некоторых отраслях об этом знают больше, чем в других. Голливуд, игровая индустрия, издательское дело – все они должны оставаться на вершине своих рынков. Pong была потрясающей видеоигрой, однако после того, как вы поиграли в нее десять тысяч раз, вам хотелось перейти к другой игре. «Звездные войны» были замечательным фильмом, но после нескольких просмотров вы были готовы к новому и другому кино. В индустрии развлечений творческие люди – это не просто важные члены команды – они главные.

Практически все остальные типы компаний являются в равной степени зависимыми от творчества. Они просто не знают об этом.

Причиной этой зависимости является конкуренция. Практически каждая компания сталкивается с некоторой формой конкуренции. Все ваши конкуренты пытаются улучшить продукт, услугу, концепцию, они создают новые рынки, совершенствуют процессы, сокращают расходы и делают свой бизнес более эффективным. Вот, что делают хорошие компании. Те, которые этого не делают, однажды осознают, что их обошли, и уходят из бизнеса. Как сказал гурู менеджмента Питер Друкер: «Единственным источником устойчивых конкурентных преимуществ является способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты».

Скорость важна. Эпоха, когда компании медленно развивались, годами изучали свое место в бизнес-ландшафте и медленно изменялись, закончилась. Сегодня компании

должны радикально перестраиваться каждые несколько лет, просто чтобы оставаться конкурентоспособными.

Дело в том, что технологии и Интернет изменили бизнес-ландшафт навсегда. И темп изменений ускоряется с каждым годом. Подумайте о том, что произошло за последние несколько десятилетий. Письмо, которое когда-то доходило до адресата за три дня, теперь попадает в почтовый ящик за три секунды. Трансатлантическое сообщение, ранее требующее для своей передачи использования дорогостоящего телекса, теперь может передаваться нажатием кнопки на смартфоне. Личные встречи, когда-то требующие недель планирования и преодоления многих километров, теперь могут проводиться мгновенно с помощью программы Skype. Раньше, если вы хотели провести тестирование рынка, вам требовалось более трех недель на сбор и анализ данных. Сейчас вы можете закодировать и проверить свою идею с помощью Интернета за один день.

Идеи возникают быстрее, знание распространяется быстрее, конкуренты реагируют быстрее. Поэтому не имеет значения, что делаете вы или ваша компания. Скорее всего, вам придется измениться, и снова измениться, и снова. Вы можете продавать мыло, и оно всегда будет нужно потребителям, однако вид нужного им мыла изменится, так же, как и его упаковка, запах и его роль в их жизни.

Мир меняется, и вам необходимо убедиться, что вся компания формирует ваш продукт в соответствии с запросами

нового общества, и это новое общество создается, хотите вы этого или нет. Ключ к выживанию в этом новом мире – это творчество.

Таким образом, каждая компания должна убедиться, что она постоянно превосходит себя, поскольку эффективный запуск нового процесса или вывод проекта на рынок требует времени. Немногие компании могут внедрять инновации моментально. Необходима способность двигаться быстро. Эта способность существует только там, где процветает творчество.

Кроме того, открытость к творчеству должна присутствовать на всех уровнях вашей компании. Творчество заключено не в одном человеке и даже не в нескольких. Оно должно быть «посажено» во всей компании, иначе оно не зацветет нигде.

Человек, который выявляет проблему, является частью творческой цепи. Человек, который думает о решении, также является частью цепи. Человек, который внедряет решение, является еще одной частью цепи, как и человек, который затем перемещает это решение в массы с помощью маркетинга или производства.

Все эти ДНК-подобные связи должны быть установлены, чтобы появились плоды творчества. Каждый из вовлеченных в процесс людей является по-своему творцом. Каждый должен сосредоточиться на своей части работы, иначе ничего не будет сделано, и идеи останутся бесполезными.

Например, я помню одно прекрасное воскресное майское утро, когда Стив Джобс посетил мой дом в городе Вудсайд. Стив заварил индийский чай в пакетиках, который он возил с собой, а я пил свой обычный эспрессо маккиато. Затем мы дошли до секвойной рощи позади моего дома и сели на наши любимые камни. Стив сказал, что получает слишком много признания за творчество Apple. Я сказал ему, что это чувство естественно, и что так же было и со мной, пока я управлял компанией Atari. Люди всегда приписывали мне изобретение игры Pong, хотя, по сути, Ал Алкорн разработал большую часть новшеств, которые сделали игру такой замечательной.

Я лишь увидел большой рынок для игры, а затем приступил к реализации плана, который я создал. Точно так же компьютерный дизайн Стива Возняка, одного из основателей Apple, мог быть прорывным, однако именно Стив Джобс смог увидеть весь его потенциал. «Вы оба вывели продукт на рынок, не имеет значения, кому припишут его создание», — сказал я Стиву.

Творчество должно пронизывать всю компанию, и оно приведет к успеху в том случае, если множество людей на своих местах будут направлять его, начиная от Стивов Джобсов в начале цепи и заканчивая потенциальными Стивами Джобсами в ее конце, которые однажды станут архитекторами вашего будущего. Без этих людей, направляющих ваше воображение и вашу компанию, нет будущего.

Перерождение

Многие успешные компании ушли из бизнеса, потому что были не в состоянии изменяться вместе со временем. Однако другие компании смогли переродиться и в результате добиться процветания. Например, ювелирная компания Tiffany & Co начиналась с магазина канцелярских товаров. Производитель телефонов Nokia когда-то представлял собой бумажную фабрику. Конгломерат-холдинг Berkshire Hathaway начался как производитель текстильных изделий. Компания Kutol Products производила мыло и очиститель для обоев в Цинциннати. Когда продажи очистителя пошли на спад, компания переделала продукт в массу для лепки Play-Doh, более двух миллиардов банок которой было продано в конечном итоге. Существует компания 3М (начавшая свою жизнь как Миннесотская горнодобывающая и производственная компания, продававшая минерал корунд), которая разработала и вывела на рынок более 55 000 различных видов товаров. Эта компания практически заново открывает себя каждые десять лет: около трети годовой выручки компании поступает от продуктов, которым менее пяти лет.

Часть I

Как найти и нанять нового Стива Джобса

1. Сделайте рабочее место рекламой своей компании

Компания Atari не находила Стива Джобса. Мы сделали так, чтобы ему было легко найти нас. Хорошая компания является постоянной рекламой для самой себя.

В середине 1970-х годов Atari была не просто крупной компанией. Наша причудливая среда поощряла творческих людей, и эти люди действовали как живой рекламный щит для компании. Они много говорили об Atari, о том, что она делала, о ее продуктах, но в основном о том, насколько весело было работать там.

Например, в то время когда вестибюли большинства предприятий были такими же теплыми и доброжелательными, как морг, наш главный вестибюль представлял собой галерею игровых автоматов. Мы зарабатывали на жизнь, создавая игры. Почему бы не сделать их доступными для всех? Все люди в них играли, и им это нравилось, и они рассказы-

вали об этом своим друзьям.

На самом деле весь вестибюль был украшен секвойями и папоротниками, из-за чего он был похож скорее на экзотические джунгли, чем на корпорацию. Это тоже помогло создать впечатление места, где цвело воображение.

Я не помню, кто был ответствен за подобное оформление главного входа, однако это не проблема с памятью. В компании Atari топ-менеджмент уполномочивал сотрудников предпринимать интересные действия без разрешения. Поэтому, хотя я уверен, что оформление вестибюля было создано кем-то очень талантливым, я, вероятно, никогда не знал, кем именно.

Все, что создавалось в Atari, было отражением веселой и располагающей среды, однако, вероятно, ничто так сильно не говорило об этом, как наши пятничные пивные вечеринки на задней погрузочной платформе. Эти вечеринки состояли из нескольких бочонков пива, пиццы и музыки, так что они практически ничего не стоили. Иногда мы платили за живое выступление до пятидесяти долларов. Эти праздники были наградой за выполнение плана продаж, который мы всегда выполняли, и отличным способом собрать всех вместе – действительно всех, от руководителей до людей, занятых на производстве. Мы общались, пили пиво и совершенно потрясаяще проводили время (см. понг 21).

Эти вечеринки стали синонимом корпоративной культуры. Вскоре мы начали приглашать на них тех, кого собира-

лись принять на работу. Это давало нам возможность увидеть человека в спокойной обстановке, и, что более важно, это показывало ему или ей, насколько здорово было работать в нашей компании.

Сегодня, если вы хотите больше узнать о компании, вы посещаете ее сайт. Как правило, вы переходите на страницу, приглашающую вас узнать больше о фирме и возможностях трудоустройства. Это самая скучная страница, которую вы видели за всю вашу жизнь. Одного взгляда на нее достаточно, чтобы понять, что работа в этой компании будет ужасной.

Я прямо сейчас могу назвать несколько компаний, работать в которых не так уж и плохо, однако их сайты настолько скучны, что они не могут побудить посетителя попытаться устроиться туда на работу. Если вам нужны обычные сотрудники, то вы представляете свою компанию как обычное рабочее место. Если вам нужны творческие работники, то вы демонстрируете творчество. Тем не менее немногие компании готовы делать это. Большинство из них не хочет рисковать, и эта косность видна на их сайтах.

Имидж вашей компании является либо объявлением о принятии на работу, либо антирекламой. Рассмотрим ее название. Когда Стив Джобс и Стив Возняк пытались придумать название для своей компьютерной компании, Джобс подрабатывал на ферме в штате Орегон и сидел на фрукторианской диете. Он считал, что слово «Apple» («Яблоко») звучит мирно и дружелюбно для пользователя – это те ха-

рактические, которые отражали философию их компьютеров. Однако когда они объявили о своем выборе, над названием начали смеяться. «Название компании должно быть солидным, как Hewlett-Packard или International Business Machines, – говорили люди. – Apple? Это глупо». Однако в долгосрочной перспективе название Apple оказалось чрезвычайно полезным в создании и поддержании имиджа творческой компании.

Чувство юмора, воплощенное в названии, на протяжении всей истории пронизывало компанию насквозь. Имидж Apple говорил о ней как о классной компании, производящей классные товары. Этот имидж в итоге оправдал себя.

Когда концепция «компания как реклама» применяется правильно, она позволяет поддерживать творческую атмосферу, которая привлекает творческих людей в качестве клиентов и в качестве сотрудников.

Еще один способ показать миру, что ваша компания является творческой и интересной, – придумать странные названия должностей. Кому нужны исполнительные вице-президенты и помощники менеджеров? В калифорнийской компании TOMS, которая на каждую проданную пару обуви отдает одну пару нуждающемуся ребенку, нет традиционных названий. Основатель компании Блейк Микоски является Главным дарителем обуви.

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.