

CISCO: ЧУВСТВО

Генеральный директор Cisco рассказывает о том, как раньше других замечать едва зарождающиеся тенденции рынка.

УЧИТЬСЯ - ПЛЫТЬ В ВЕРНОМ НАПРАВЛЕНИИ. Джон Чемберс начал в шесть лет. Однажды, когда отец взял его с собой на рыбалку, Джон упал в бурную реку и стал тонуть. Вынырнув на секунду, он услышал, как отец кричит: «Плыви к той коряге!» Мальчик успокоился и сделал, как ему велели. Отец бросился в воду и выудил Джона — а потом объяснил, что делать в подобных случаях: надо не бороться с течением, а выбрать какую-нибудь точку на берегу и плыть к ней, положась на волю течения. «Я почувствовал, как оно несет меня, ощутил его огромную мощь, — вспоминает Чемберс. — А еще я научился не бояться его».



Кронуин Фрайер, Томас Стюарт

БУДУЩЕГО

Основанная в 1984 году Cisco Systems, мировой лидер в области сетевых технологий и оборудования, сама в какой-то момент едва не пошла ко дну. В 2000 году, после интернет-бума, Чемберсу пришлось уволить почти восемь тысяч человек и списать товарно-материальных запасов на \$2 млрд. В такой ситуации трудно выжить, но Чемберс уже видел ориентир, к которому надо грести, и быстро привел компанию в чувство.

Из этой истории он тоже извлек урок. С тех пор Чемберс — а в январе 2009-го исполнилось 14 лет, как он возглавляет Cisco, — не раз доказывал свою почти сверхъестественную способность противостоять экономическим кризисам, чувствовать перспективные направления

и сдвиги — то, что он называет мощным глубинным течением, непредсказуемым образом несущим технологический рынок. С конца 1990-х Чемберс и другие руководители компании гораздо раньше конкурентов понимали, что будет происходить в развивающихся странах и в сетевых технологиях, и это помогало Cisco держаться на плаву даже в периоды общего спада.

Но как удастся компании предвидеть будущее? Что за разговоры там ведутся и как там работают — благодаря чему Cisco точно угадывает нарождающиеся тенденции и быстро подстраивается под них?

Вы можете узнать об этом из первых рук. Джон Чемберс поделился своими мыслями со старшим редактором HBR Бронуином Фрайером и бывшим главным редактором журнала Томасом Стюартом.

Вы часто говорите о том, как важно выявлять и опережать рыночные сдвиги, но не очень понятно, что вы имеете в виду. Поясните, пожалуйста.

Сдвиг происходит, когда появляется что-то принципиально новое — в социальной сфере, в экономике или технологиях. Этого нового на первых порах еще очень мало, но оно несомненно обесценивает то, что уже устоялось. Намечается сдвиг за много лет до того, как мир по-настоящему осознает значимость нового и приспособится к нему, но именно в это время вам выпадает шанс получить большую долю рынка или выйти на смежный. Новое может прийти откуда угодно. Скажем, в свое время появилось открытое программное обеспечение. И вот люди уже не прикованы к одной платформе определенной компании — к Windows, UNIX или Mac OS; они включаются в новую игру — сообща разрабатывают ПО, и от добровольцев нет отбоя. Многих, в том числе Microsoft, это застало врасплох.

ИДЕЯ КОРОТКО

- » Как компаниям, которые разрабатывают свои продукты годами, удается предвидеть, на что будет спрос через несколько лет?
- » Cisco на шесть-восемь лет вперед знает, что будет происходить даже в стремительно развивающейся ИТ-отрасли. Она чутко улавливает невольные подсказки своих клиентов и потому чувствует грядущие изменения рынка. Чтобы встречать их во всеоружии, Чемберс отказался от командного стиля руководства в пользу коллегиального принятия решений.
- » Если раньше в год компания вела один-два крупных общекорпоративных проекта, теперь — десятки.

Новая экономическая модель — чем это не сдвиг рынка? Когда-то специалисты техподдержки помогали клиентам только по телефону; это был самый передовой метод. Но в начале 1990-х годов наши клиенты стали говорить, что хотят получать ответы на вопросы в более удобной форме. И мы решили рассказывать о технических проблемах и о том, как их устранять, на нашем сайте. Теперь, спустя много лет, в нашей отрасли все так и работают, но тогда эта идея была неприемлема и казалась слишком рискованной. Но уже к концу 1990-х 85% неполадок клиенты устраняли, так сказать, не выходя из сети.

А чем сдвиг отличается от резкого перелома? Где курица и где яйцо?

Я бы сказал так: перелом, или «подрыв», следует за сдвигом и часто именно по его вине. А сами эти тектонические сдвиги возникают по самым разным причинам — с легкой руки потребителей и компаний, под влиянием экономических факторов. И обычно новые порядки укореняются задолго до того, как весь мир поймет, что происходит. «Подрыв» — это когда в ответ на подспудные сдвиги на рынке появляется некая инновация и она совершает переворот в отрасли.

Меня интересуют сдвиги, значительно опережающие нынешний — и даже будущий — технологический цикл. С запуска нового продукта в производство до момента, когда наша прибыль достигнет \$1 млрд, проходит от трех до пяти лет. Прибавьте еще два-три года на разработку, а до того — еще шесть-девять месяцев на то, чтобы прикинуть, нужен ли нам вообще проект. И тогда вы поймете, как далеко нам приходится заглядывать вперед, чтобы опережать развитие событий.

Вы еще в середине 1990-х говорили, что телефонная связь скоро станет бесплатной. Вряд ли это обрадовало ваших клиентов из числа операторов связи.

Да, из-за этого моего прогноза мы на какое-то время оказались в черном списке у телефонных компаний. Мы говорили об этом с руководителями двух телекоммуникационных корпораций. Я сказал им: «Вы сильно рискуете — вскоре можете вообще лишиться доходов. Вам надо переходить на другие технологии, иначе вы падете в неравной борьбе с IP-телефонией».

Наши клиенты из отраслей, не имеющих отношения к связи, давали нам подсказки, от которых просто невозможно было отмахнуться. Мы видели, что пользователи в массовом порядке отказываются от проприетарных сетей вроде IBM'овской Systems Network

ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Architecture, и теперь они общаются с помощью программ, работающих в открытой сети — в интернете. Они деньгами голосовали за такие сети, хотя их пропускная способность была тогда не очень большой. Применив закон Мура, мы предсказали, какой будет пропускная способность IP-сетей через пять лет: что килобайты превратятся в мегабайты. И в интернете можно будет делать все что угодно — не только пересылать файлы, но и передавать голос, изображение. И вот в 1997 году мы объявили о выпуске интернет-устройства для передачи голоса. Мы понимали, какие перспективы открываются: корпорации проложат первые VoIP-сети, а потом такой связью будут пользоваться в каждом доме.

Наверное, телекоммуникационные компании решили, что вы хотите лишить их доходов?

Я считал, что 80 или 90% их доходов вот-вот улетучатся. И мне, честно говоря, не хотелось, чтобы наши клиенты оказались в подобной ситуации. На примере GE, Boeing и GM мы поняли, что не стоит соперничать с клиентами, с ними лучше дружить. Мы предложили телекоммуникационным компаниям действовать единым фронтом и вместе разработать на будущее экономическую модель, которая позволит предоставлять услуги через IP-сеть. И сегодня мы тесно сотрудничаем с ними.

Вы говорите, что учитываете подсказки «нетелекомовских» клиентов, но ведь все говорят, что прислушиваются к потребителям. Что вы делаете такого, чего не делают остальные?

Лучше всех о появлении новых технологий знают клиенты. И если одни компании смотрят, что делают конкуренты, и соответственно формируют свою стратегию, а другие варятся только в собственном соку — дескать, технический гений не подведет, — то мы во главу угла ставим мнение наших клиентов. Они показывают нам, в какую сторону дует ветер, а мы уже подстраиваемся.

Иногда они выражаются более чем прямолинейно. Один как-то сказал мне: «Джон, мы сделаем Cisco заказ на десять миллионов, но ты его не получишь, пока не купишь такую-то компанию». К концу встречи у меня в кармане лежал чек на десять миллионов — я дал

Свои продукты Cisco разрабатывает по нескольким лет. Чтобы заранее выявлять едва зарождающиеся сдвиги рынка и предлагать потребителям самые современные продукты, генеральный директор компании Джон Чемберс внимательно слушает, что говорят клиенты, улавливает идеи, которые носятся в воздухе, учитывает последние демографические или экономические тенденции и т.д.

ПРИМЕР: В начале 1990-х некоторые клиенты начали отказываться от проприетарных сетей и переходить на сети по интернет-протоколу. Применив закон Мура, Cisco пришла к выводу, что в обозримом будущем по сети будут передавать не только традиционную информацию, но также голос и изображение, а для этого понадобится специальное оборудование. Понимая, что операторы вскоре перестанут зарабатывать на традиционной телефонной связи и их экономическая модель доживает последние дни, Cisco выпустила маршрутизаторы с поддержкой IP-телефонии. Сейчас рынок все больше ориентируется на индивидуальных пользователей, поэтому Cisco активно разрабатывает IP-технологии для беспрепятственного обмена данными, видеороликами и телефонными звонками между 14 млрд устройств,

которые, по прогнозам компании, будут к 2010 году подключены к интернету.

Чтобы процветать за счет изменений рынка, Cisco ввела коллегиальное управление. У него несколько характерных особенностей.

» **Отсутствие принципа иерархичности.** Чемберс отказался от командного стиля управления в пользу коллегиального. Кроме нескольких топ-менеджеров, все руководители быстро освоили новую модель.

» **Коллективное управление.** В Cisco основными проектами руководят общекорпоративные советы и коллегии — что-то вроде интернет-сообществ, члены которых работают вместе в режиме онлайн.

» **Проведение видеоконференций.** Cisco активно пользуется собственной разработкой — новейшей системой для видеоконференций TelePresence, установленной в офисах компании и у ее клиентов, равно как и дома у руководителей. Сопровождения можно созывать в любое время, и команда имеет возможность быстро принимать решения, не тратя времени на поездки.

слово купить Crescendo. Мы его сдержали: за \$92 млн купили компанию с доходом меньше \$10 млн. Шел 1993 год, и многие аналитики говорили, что мы сошли с ума. Но в итоге мы получили предприятие, приносящее \$7 млрд в год. Похожая история вышла в 2006-м с покупкой Scientific Atlanta. Клиенты, интернет-провайдеры, сказали нам, что им нужна надежная технологическая поддержка для работы с видео. Значит, поняли мы, нужно купить одну из немногих компаний, умеющих передавать видео, овладевших этим искусством и наукой.

Что еще вы оставили в 1990-х?

Когда мы поняли, что интернет будет бурно развиваться, мы решили: нужно раздвигать рамки — работать не только на корпоративных клиентов, но и на частных пользователей. И в 1993 году я заявил, что мир скоро будет иначе работать, жить, играть и учиться, а как именно — зависит от нас. В то время многим показалось, что я это говорю просто ради красного словца. Но я был совершенно серьезен — я действительно считал,

что интернет изменит всю нашу жизнь, а не только работу. Сегодня вы обсуждаете с друзьями футбол, находясь в километрах друг от друга, и это никого не удивляет. Мы также видели, что можно разные сети соединить в одну архитектуру. Вы по-разному подключаетесь к интернету — по проводам или без проводов, выходите в него дома, в офисе. Вам кажется, что вы работаете в одной сети, а на самом деле кочуете от одной к другой.

Что сейчас заставляет рынок изменяться?

Десять лет назад ИТ-рынок изменялся в основном по «вине» предприятий. Сейчас — пользователей. В таких странах, как Индия и Китай, молодежь все чаще выбирает ИТ своей профессией. Они привыкли знакомиться и общаться в интернете и теперь все чаще используют это умение в работе. Поэтому глобальные компании создают свои внутренние сети, и это уже приносит плоды: производительность растет.

Если говорить о бизнес-модели и будущих методах управления, то руководители, которые умеют только приказывать, обречены на вымирание. Будущее за коллегиальностью. И на наших глазах этот, можно сказать, революционный сдвиг уже происходит. Он произведет переворот почти того же порядка, что в начале XX века конвейер. Чтобы выстоять в глобальной конкуренции, нужно по-новому организовать всю работу.

Понимая это, мы стали иначе выстраивать нашу инновационную деятельность. Раньше разработкой продуктов у нас занималась горстка специалистов. С этого года к ним может подключиться каждый, у кого есть доступ в интернет: для этого мы проводим конкурс i-Prize. Смысл его в том, чтобы дать программистам и инженерам всего мира шанс высказать свои соображения о технологиях будущего. Победители получают \$250 тысяч и работу в Cisco. Мы уже получили больше тысячи предложений из 104 стран. Наши сотрудники вместе обсуждали их по внутренней сети, и в августе 2008 года мы выбрали победителя.

Благодаря новым технологиям изменяются и принципы нашей работы. Это касается программистов и конструкторов, юристов, маркетологов, продавцов, специалистов по внешним связям и т.д. В итоге у нас появляется больше инновационных решений, повышается производительность, ускоряется рост.

А как скажется на рынке нынешняя экономическая ситуация? Что, например, вы делаете во время спадов?

Мы знаем, что в таких ситуациях открываются разные интересные перспективы, и научились пользоваться моментом. В 1993, 1997, 2001, 2003 годах и вот сейчас мы вкладываем еще больше средств в расширение существующего бизнеса и в развитие новых направлений. А наши коллеги замораживают инвестиции.

Помните азиатский финансовый кризис 1997 года? Он поразил большинство стран региона. Я считал, что

наши конкуренты, резко сократив там свое производство, совершали ошибку. Мы делали все с точностью до наоборот. В самый разгар спада начали наращивать ресурсы и, чтобы в полной мере развернуться там, направили в регион несколько топ-менеджеров. За год мы стали первыми почти на всех азиатских рынках и с тех пор не сдаем свои позиции.

Что еще изменится?

Судя по тому, что происходит прямо сейчас, основной сдвиг произойдет в сфере общения и совместной работы людей. Сотрудничество перейдет на принципиально новую ступень, но для этого мир должен стать, как мы говорим, более информированным и сетевым. В этом сетевом мире появится множество способов беспрепятственно взаимодействовать и обмениваться информацией. В 2010 году около 14 млрд устройств будет подключено к интернету. Все многообразие его возможностей — IP-телефония, электронная почта, видеосервисы — сплавится в единое информационное пространство. Скажем, в самом ближайшем будущем вам не придется прерывать разговор по сотовому телефону, если вам позвонят по стационарному; если все это будет работать в сети, то вы легко сможете переходить с одного устройства на другое, оставаясь на связи.

Еще мы думаем, что производители освоят новую модель работы с потребителями — будут предлагать им не просто продукт, а услугу. Например, ПО быстро становится виртуальным — его не надо устанавливать, можно пользоваться им как веб-услугой. Что особенно интересно нам в Cisco — появляется все больше гибридных моделей, работающих по принципу «устройство плюс услуга». В мире уже продано более 150 млн iPod'ов, которые идут в комплекте с программой iTunes — гибридом плеера, музыкального магазина и веб-радиоприемника. Это пример того, как сетевые возможности устройства способствуют его популярности.

В новом сетевом мире все будет вертеться не вокруг конкретного устройства вроде телевизора или компьютера, а вокруг виртуальных услуг. Контент сам вас найдет — он будет передаваться по сети на любое устройство. Скажем, я захочу посмотреть футбол, а контент-провайдер уже знает, за какую команду я болею и даже — что я жую, пока смотрю игру. Это значит, что предложения будут точнее соответствовать спросу и продавцы заработают больше прибыли.

Трудно, наверное, подготовиться ко всем этим изменениям сразу?

Трудно, и с каждым днем все труднее, но делать это можно и нужно.

Штука в том, что всякий раз, как на рынке происходят сдвиги, вы можете либо вырваться вперед, либо отстать. Если мы когда-нибудь и терпели фиаско, то лишь потому, что слишком медлили; не двигались «со

скоростью мысли», как выражается Билл Гейтс. Так что нам пришлось во всем, во всей нашей работе, набрать скорость и выйти на экономически обоснованные объемы, особенно это касается отдела продаж. Следить за происходящим на рынке имеет смысл, только если вы в силах «оседлать» эти изменения и как-то ими воспользоваться. И тут на авансцену выходят продавцы.

Они придумали, как составлять прогнозы: раз в неделю руководители отделов продаж обсуждают с подчиненными их планы, и данные стекаются ко мне со всего мира. Важно, что продавцы берут на себя обязательства в присутствии коллег еженедельно. Потому-то мы и чувствуем лучше других, что творится на рынке.

На этом и основывается ваша «маркетинговая сейсмология»?

Да. Прежде всего нужно слушать потребителей — только так вы почувствуете грядущие перемены. А дальше дело за тем, чтобы подготовиться и встретить их во

сообща с помощью технологий Web 2.0. Они вместе принимают важные решения и вместе реализуют их. Советы мы создаем, если считаем, что проект сулит нам \$10 млрд прибыли; коллегии — если \$1 млрд; рабочие группы воплощают тактические инициативы коллегий или советов. Рабочие группы подчиняются коллегиям, коллегии — советам, советы — Операционному комитету, в который входит примерно два десятка высших руководителей Cisco. Каждый представитель коллегии, совета или рабочей группы имеет право говорить от имени остальных. Это позволяет быстро принимать решения и не собирать всех по любому поводу.

Советы и коллегии представляют Операционному комитету на рассмотрение описания возможных проектов. Это подробные бизнес-планы, в которых должны содержаться ответы на три вопроса: в чем суть идеи? какой должна быть наша стратегия, чтобы мы не потерялись на фоне конкурентов? как мы будем осуществлять намеченное в ближайшие год-полтора?

В новом сетевом мире все будет вертеться не вокруг конкретного устройства вроде телевизора или компьютера, а вокруг виртуальных услуг.

всеоружии: отстроить процессы, создать соответствующие технологии и культуру. Звучит просто, а на деле дается с огромным трудом. На мой взгляд, это получится только у компаний, у которых привычка работать сообща — в крови, где учитывают коллективное знание сотрудников, а не мнение нескольких начальников, ибо «подземных толчков» и сдвигов будет все больше.

У нас в Cisco основными направлениями заведуют не пять-десять топ-менеджеров, а советы и коллегии, в которые входят люди из разных подразделений. И нашими программистами и инженерами — а это треть нашего персонала — руководит не один человек, а Совет по разработкам. Он состоит из девяти старших вице-президентов, глав основных подразделений. Принципу коллегиальности следует вся компания, и если раньше в год мы могли вести только один-два крупных общекорпоративных проекта, то теперь — уже все двадцать два. Мы считаем, что в будущем организации будут работать именно по такому принципу и что благодаря этому стилю руководства — а он, несомненно, победит в XXI веке — мы обеспечим себе конкурентное преимущество на ближайшие лет десять.

Как работают коллегии и советы?

По сути коллегии и советы — это что-то вроде интернет-сообществ, саморазвивающаяся система, в которой группы специалистов разных профессий работают

У каждого проекта есть «хозяин»: он берет на себя ответственность за его судьбу. С него будут спрашивать и его будут оценивать по результатам. Между прочим, зарплата многих наших топ-менеджеров больше зависит не от их личных достоинств и достижений, а от того, как они работают в советах или коллегиях. При таком порядке руководство может рассматривать великое множество идей, ведь оно учитывает возможности всей компании, а не какого-то одного подразделения. В этом случае вы конструктивно обсуждаете любые вопросы, быстро согласовываете решения и так же быстро осуществляете задуманное.

Двадцать два проекта сразу — это очень много. А как вы на деле добиваетесь, чтобы все они продвигались?

Недостаточно просто подключить к работе как можно больше людей — сотрудничество так не наладить. Оно начинается, когда специалисты быстро выдают идею и дальше вы все вместе доводите ее до ума.

Я не разрешаю коллегиям или советам братья за проект, пока они не представят мне убедительную стратегию, благодаря которой мы станем первыми или вторыми на рынке, и план, в котором подробно распишут, как не только удержаться на этом месте, но и добиться большего. Возьмем для примера Коллегию по спорту и развлечениям. Это там придумали, что на больших стадионах можно сделать своего рода систему

внутреннего телевидения. Сейчас на любой арене повсюду стоят телевизоры, чтобы можно было следить за игрой, скажем, стоя в очереди за пивом. Включать и выключать их — хлопотно, а значит, дорого. И вот, Коллегия по спорту и развлечениям предложила идею: объединить телеэкраны в одну сеть, чтобы управлять ими с центрального пульта, а вдобавок — показывать рекламу в паузах. Как только мы утвердили этот проект, руководители коллегии призвали на помощь все подразделения, и ей выделили специалистов. Очень быстро у нас было готовое решение. То есть коллегия нашла и реализовала отличную идею, не требуя ни новых рабочих рук, ни дополнительных денег.

Еще пример — Экоколлегия. Она появилась у нас в 2007 году, ей поручили сформулировать нашу «зеленую» позицию и стратегию. Это одна из тех проблем, которые затрагивают всю деятельность Cisco, и успех будет, только если в дело включатся все подразделения. После создания коллегии мы стали разрабатывать экологичные товары, проводить «зеленые» рекламные

И знаете, оказалось, что их решения не хуже, а то и лучше моих. А еще, что важно, я увидел, что они вкладывают душу в эти решения, а потому действуют гораздо быстрее и с большим азартом, чем я. Мне пришлось учиться терпению, чтобы не мешать им творить.

Какие системы придумала Cisco, чтобы люди могли работать сообща?

Мы с одним-двумя большими проектами едва справились — о двадцати двух я и не говорю, — пока не поняли, что можно работать вместе, не устраивая общекорпоративные слеты. Так, мы создали технологию TelePresence с высочайшим качеством изображения и звука, при помощи которой можно проводить видеоконференции. У участников совещаний появляется полное ощущение реальности происходящего, они чувствуют себя так, словно находятся в одной комнате. У первых версий системы такого эффекта не было, и ими мало кто пользовался. С помощью TelePresence мы провели уже больше ста тысяч совещаний, и это

Нужно слушать потребителей — только так почувствуете грядущие перемены.

кампании и организовывать учебные программы для сотрудников, чтобы привить им эту философию и чтобы она проявлялась во всем — в наших продуктах, культуре, работе. Мы вряд ли преуспели бы, если бы поручили это какому-нибудь одному отделу, — дескать, пусть они все придумают, а потом научат остальных.

Наверное, вам нелегко было ослабить поводья и предоставить организации такую свободу.

Не заблуждайтесь на мой счет: раньше я был этаким столпом командно-административного стиля — умел только отдавать приказы и держать все в своих руках. Если я говорил: «Направо!», то все 65 тысяч сотрудников должны были повернуть направо. Но организация не может расти, если ее стратегией занимается один-единственный человек. А вдруг ваши решения не понравятся людям, которых они касаются, и кто-нибудь будет специально вставлять вам палки в колеса? В быстро развивающейся отрасли, такой как наша, это особенно опасно. По-моему, время жесткой иерархии и единоличной власти ушло безвозвратно.

Всему нашему руководству, и мне в том числе, пришлось учиться работать по-новому. Сотрудничать, а не командовать поначалу было нелегко. На совещаниях я минут десять слушал, как мои подчиненные обсуждают проблему. Но я уже знал ответ и в конце концов говорил: «Хорошо, поступаем так». Но постепенно я научился сдерживаться, стал давать людям время подумать.

экономил нам кучу времени и денег — мы на 20% снизили расходы на командировки. Кстати, каждый перелет — это еще и вред для экологии.

Когда вам нужно принять трудное решение или вы чувствуете, что переговоры вот-вот зайдут в тупик, важно не только слышать, что говорит оппонент, но и видеть его мимику, жесты. Благодаря TelePresence видишь, как собеседник скрещивает руки или как у него вдруг расширились зрачки, и, понимая эти невербальные знаки, направляешь разговор в нужную сторону.

Скажем, вскоре после того, как мы выпустили систему TelePresence, я читал обзор глобальных тенденций в работе интернет-провайдеров. Они тогда с нашей помощью быстро развивали аудио- и видеосервисы, которые предлагали своим клиентам. Я заметил, что объем заказов чуть-чуть упал, но почему — не знал, и мне надо было как можно быстрее это понять. В тот же день я провел TelePresence-совещание с топ-менеджерами — кто-то был у себя дома, кто-то — в конференц-зале; один в Пекине, другие во Франкфурте, Дели, Кувейте, Сан-Хосе. Мы в натуральную величину видели друг друга и отчетливо, без задержек слышали, как будто сидели за одним столом. Совещание шло четверть часа; мы обсудили трудности с подключением нашей системы, возникшие в некоторых странах, и согласовали программу действий. Раньше на это ушло бы несколько дней, а теперь мы уложились всего за 15 минут и приняли решение за один-единственный короткий сеанс связи.

Все это прекрасно, но коллегиальное управление вряд ли сводится только к видеоконференциям. Наверное, вам пришлось пойти на серьезные организационные преобразования.

Вы правы. Тут нужны не только новые технологии — не менее важно изменить все рабочие процессы. Я понимаю коллегиальное управление так: собираются вместе люди, которые говорят на одном языке, и решают общую задачу. Еще это значит, что сначала вы направляете в нужное русло их совместную работу, а потом, когда они согласуют общую позицию, становитесь во главе команды и воплощаете решение в жизнь. Это важно помнить: на стадии реализации постоянные обсуждения даже мешают, вся машина от этого может заглохнуть.

Первые два года после того, как мы перешли к коллегиальному управлению, каждый хотел бы вернуться к прежним порядкам. Никому, ни одному человеку, этот принцип не нравился. Но я не сдался — всеми доступными мне методами заставлял коллег работать даже с теми, с кем они не ладили. Зарплата теперь определялась не индивидуальными заслугами, а способностью сотрудничать. В первый же год двое из моих основных заместителей не получили премию. Не сомневайтесь — они очень быстро перестроились. А тем, кому это не удалось (среди топ-менеджеров таких оказалось 20%), пришлось уйти. И не потому, что они плохо работали или не устраивали нас своими человеческими качествами, просто они не умели взаимодействовать с другими.

В такой обстановке не важно, кто среди вас самый умный или кто всех переспорил. Важно, что люди работают вместе ради успеха всей организации, и это должно стать основополагающим принципом корпоративной культуры.

Как вам удалось привлечь всех к управлению компанией?

Чтобы вся машина работала, очень важно отладить постоянный обмен информацией. Это прекрасно, что в наших коллегиях и советах рождаются яркие идеи, но, если торговые агенты и все другие сотрудники не понимают их сути, вся система может рухнуть. Мы составили своего рода словарь терминов, понятных и логичных, чтобы все сотрудники — в каждой стране, где у нас бизнес, — понимали друг друга с полуслова.

Простейший пример — принцип ИСИ, он расшифровывается так: «идея, стратегия и исполнение». Все у нас знают, что подразумевает эта аббревиатура, и все советы и коллегии понимают, что всегда и во всем они обязаны строго следовать принципу ИСИ.

При огромном количестве ваших проектов вам надо быстро перераспределять ресурсы. Как это происходит? Научить людей делать много малыми силами трудно, особенно во время спада. В будущем году мы можем

увеличить штат чисто номинально, а ведь у нас уже идут 22 общекорпоративных проекта, и теоретически им может понадобиться вдвое больше ресурсов. Поэтому, во-первых, нужно научить людей рисковать и не бояться неудач, быстро выявлять проблему, вместе прокладывать курс, а потом, если придется, резко его изменять.

Во-вторых, нужно быть очень гибкими в том, что касается дополнительных ресурсов и денег, уметь всей группой определять приоритеты, помогать друг другу, вместе идти вперед. Я не имею в виду, что любую мелочь надо доводить до совершенства или по любому поводу проводить коллективные обсуждения: так можно надолго застрять на одном месте.

Мы недавно взяли себе потрясающего директора по технологиям. У нее почти нет ресурсов — значит, чтобы получить результат, она должна наладить сотрудничество со всеми нашими руководителями. К счастью, принцип коллегиального управления оказался вполне эффективным — и заразительным. Подразделения ловко распределяют и перераспределяют ресурсы, и теперь мы работаем быстрее, чем когда бы то ни было.

Последний вопрос. Вы занимаете пост гендиректора уже 14 лет. Как вам удается так долго держаться наверху, тем более в стремительно изменяющемся мире высоких технологий?

Когда 16 лет назад мы утверждали, что скоро благодаря нам весь мир будет иначе жить, работать, учиться и развлекаться, все подумали, что это такой рекламный ход. Но именно это мы в Cisco и пытались делать с самого начала, именно это каждый день гонит меня и многих других на работу и заставляет отдаваться ей целиком.

Штука в том, что ни один человек, если он такой же азартный, как я, не удержится долго наверху, если жизнь вокруг него застыла и не предлагает ему новые испытания. С тех пор как я возглавил компанию, правила игры уже десятки раз изменялись и сейчас она идет на глобальном уровне. Мне это интересно. Мне нравится то, чем я занимаюсь. Это меня тонизирует. 

