



АЛЕКС КАНТРОВИЦ

СОХРАНЯЯ ЭНЕРГИЮ СТАРТАПА

КАК ТЕХНОГИГАНТЫ
ЕЖЕДНЕВНО
ИЗОБРЕТАЮТ БУДУЩЕЕ
И ОСТАЮТСЯ НА ВЕРШИНЕ

альпина **PRO**

Алекс Кантровиц

**Сохраняя энергию стартапа.
Как техногиганты ежедневно
изобретают будущее и
остаются на вершине**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67072050

*Сохраняя энергию стартапа: Как техногиганты ежедневно
изобретают будущее и остаются на вершине: Альпина ПРО; Москва;*

2022

ISBN 9785907534360

Аннотация

Большинство компаний, определившись со своими преимуществами, закликиваются на их совершенствовании, но забывают при этом, что их взгляд обращен в прошлое, а не в будущее. Amazon и другие технологические гиганты (такие как Facebook, Google и Microsoft) всегда работают так, будто каждый день – первый: эти лидеры рынка тратят свое время на переосмысление своих продуктов, а не на то, чтобы бесконечно их улучшать.

Благодаря 130 интервью, проведенным с сотрудниками ведущих IT-компаний, автор этой книги раскрывает секрет успеха

технологических гигантов в деловом мире, где нет никаких гарантий, только риск и конкуренция.

Сегодня компании могут выпускать новые продукты с рекордной скоростью – благодаря искусственному интеллекту и облачным вычислениям, – и те, кто застрял в прошлом или остался стоять на месте, будут раздавлены в безумной гонке за лидерство.

Содержание

Вступительное слово	8
Предисловие	11
Вступление	17
Исполнительность – враг изобретательности	22
Чудо в Майами	26
Инженерное мышление	32
Время не ждет	38
Глава 1	42
Конец ознакомительного фрагмента.	49
Комментарии	

Алекс Кантровиц Сохраняя энергию стартапа. Как техногиганты ежедневно изобретают будущее и остаются на вершине

Переводчик *Владимир Скворцов*

Редактор *Екатерина Жукова*

Руководитель проекта *И. Позина*

Дизайнер *Д. Агапонов*

Корректор *В. Калинина*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © 2020 by Alex Kantrowitz

Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022.

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



* * *

Вступительное слово

В становлении человеческой личности важнейшую роль всегда играли и будут играть книги. С них началось наше первое знакомство с родным языком. Наши родители читали нам сказочные истории, удивляли нас приключениями волшебных персонажей из волшебных миров, а мы с трепетом следили за их пальцами, показывающими нам одну за другой незнакомые буквы, пытаясь расшифровать неизвестный нам код родного языка.

Затем эти книги мы перечитывали уже сами, рисуя в воображении удивительные и неповторимые миры. На смену сказкам пришли учебники, классические произведения и современная проза, научные исследования и деловая литература. Но каждый раз, переворачивая первую страницу очередной книги, мы открывали для себя что-то новое, обретали знания, перенимали опыт.

В Support Partners мы работаем с людьми: обучаем, направляем, подсказываем. Это большая честь и большая ответственность для нас, потому что за людьми скрываются карьеры, за командами – развитие целых корпораций. В непрекращающемся ритме ежедневных проектов, тренингов, стратегических сессий мы накапливаем полезные навыки, обмениваемся ими с клиентами, обогащая и свою экспертизу. И весь тот опыт и знания, которые стали фундаментом нашей

деятельности, мы приобрели и продолжаем накапливать в том числе и из книг.

Пропуская новую информацию через практику своей деятельности, мы расширяем свои возможности, создаем новые решения и всегда можем предложить нашим клиентам современные инструменты достижения успеха. Например, такие как авторская модель STEP для стратегических сессий. Много лет мы разрабатываем и проводим стратегические сессии для компаний и их топ-команд. И в тех проектах, когда внутри организаций существует несогласованность, происходит сопротивление переменам или в целом назрела необходимость стратегического планирования и выработки корпоративных долгосрочных целей и плана по их достижению, мы используем положительный опыт из кейсов, накопившихся в нашей практике. Как и каждый из нас, изучая чужие примеры и тактики, учится вырабатывать свои собственные успешные стратегии благодаря приобретенным новым знаниям.

С большим желанием мы отзывались сотрудничать с нашими друзьями и партнерами, Альпина PRO, потому что возможность участвовать в выпуске современной и актуальной книги по тематике нашей индустрии – это и следующая ступень развития для нас самих как HR-экосистемы. Отдавать, обучать и делиться знаниями стало частью нашей культуры, как и неиссякаемое стремление быть лидерами в своей отрасли.

Надеемся, вы оцените наш выбор: данная книга – это новый инсайт, подробный и глубинный анализ внутреннего мира крупнейших IT-гигантов и тех механик, которые позволяют им оставаться релевантными, продолжать расти, развивать индустрию, трансформировать привычное восприятие и доминировать в рамках мирового рынка. Уверены, сейчас как никогда многим окажется актуальным и полезным подробное исследование инновационных элементов во внутренних культурах этих компаний. Перенимайте опыт и учитесь у сильнейших.

Приятного прочтения.

Всем, кто пытается сотворить невозможное

Предисловие

Первая встреча с

Марком Цукербергом

В феврале 2017 года Марк Цукерберг пригласил меня на встречу в свою штаб-квартиру в Менло-Парке, штат Калифорния. Я впервые близко общался с генеральным директором крупнейшей в мире социальной сети, и встреча прошла совершенно не так, как я ее себе представлял.

Его компания, как обычно, находилась во власти противоречивых тенденций. Продвигая свои сервисы, но не желая их модерировать, Facebook позволил заполнить их сенсациями, потом дезинформацией и, наконец, насилием. Цукерберг, казалось, был готов поговорить об этом, а я приготовился внимательно слушать.

Главный офис Facebook – огромное открытое бетонное сооружение – не самое подходящее место для прогулок. В нем расположено девять вестибюлей, два уровня контроля безопасности входа и охрана, требующая подписку о неразглашении еще до того, как вы войдете внутрь. Преодолев эти препятствия, я направился в конференц-зал со стеклянными стенами, расположенный в самом сердце здания, где Цукерберг обычно проводит встречи и совещания. После того как он закончил разговор с главным исполнительным директо-

ром Шерил Сандберг, он пригласил меня вместе с моим редактором Мэтом Хонаном побеседовать на виду у всех, кто проходил мимо.

Цукерберг тогда усердно работал над своим «Манифестом», состоящим из 57 сотен слов, формулируя реакцию Facebook на широкое распространение неприемлемого контента среди пользователей^[1]. Придя на встречу, я ожидал типичного брифинга в стиле генерального директора: лекция, за которой следует ограниченное время для вопросов. Но после краткого обзора ситуации Цукерберг попросил нас высказаться самим. «Какие вещи из числа тех, о которых мы говорили, не нашли, по вашему мнению, отражения в тексте “Манифеста”? – спросил он. – Чего там не хватает?»

Я взялся отвечать, и Цукерберг слушал меня чрезвычайно внимательно. Его поза не менялась, и внимание не ослабевало. И его реакция – сначала мягкое возражение против моего предложения, что Facebook стоило бы больше рассказывать о своих возможностях, а затем его принятие – ясно дала понять, что он спросил об этом не просто для галочки. Я никогда раньше не видел, чтобы генеральный директор огромной корпорации вел себя таким образом, и еще более неожиданно было видеть это в исполнении Цукерберга, известного своим упрямством. Это было необычно и заслуживало изучения.

После нашей встречи я спрашивал всех кого мог о Цукерберге и его необычной просьбе. Это нормально? А вас он ко-

гда-нибудь спрашивал?

Благодаря этой череде расспросов я понял: его просьба была попыткой посмотреть со стороны на то, как он управляет Facebook. Цукерберг положил обратную связь в самую основу деятельности компании. Крупные совещания заканчиваются в ней просьбами об обратной связи. Плакаты в офисах Facebook гласят, что обратная связь – это дар. И никто в компании не ставит себя выше этого принципа, даже сам Цукерберг. Как репортер отдела технологий из Кремниевой долины, я имел возможность наблюдать за нестандартным поведением ведущих технологических компаний из партера. Вместо того чтобы следовать типичному жизненному циклу корпорации – расти, замедляться, спотыкаться и окостеневать, – Apple, Amazon, Facebook, Google и Microsoft с возрастом становятся только сильнее. И пока незаметно, чтобы они собирались сдавать позиции (возможно, за исключением Apple, о чем мы поговорим подробнее в главе, посвященной ей).

В процессе исследования меня поразили необычные внутренние практики каждой из этих компаний. Например, после бесчисленных интервью с руководителями корпораций я был убежден, что лучшие топ-менеджеры мира – это рожденные продавцы, люди, использующие силу своей личности, чтобы сплотить других вокруг своих идей. Но посмотрите на Цукерберга и его коллег – Джеффа Безоса из Amazon, Сундара Пичаи из Google, Сатью Наделлу из

Microsoft, – и вы увидите грамотных инженеров, больше стремящихся содействовать, чем диктовать. Вместо ответов у них есть вопросы. Вместо того чтобы продвигать лишь свои идеи, они слушают и учатся.

После той встречи в Менло-Парке я занялся изучением внутреннего устройства технологических гигантов, рассматривая их методы руководства, корпоративную культуру, технологии и организацию рабочих процессов, задавая себе вопрос, насколько велика связь между их успехом и своеобразием их подходов. По мере осознания общих закономерностей мне стало ясно, что само наличие такой связи отрицать невозможно. Мной завладела идея – раскрыть, что именно они делали по-другому и почему это сработало. Теперь, после двух лет работы и более 130 интервью, результатом моего исследования стала эта книга.

То, что вы сейчас читаете, можно назвать исследованием рецептов, позволивших современным технологическим гигантам достичь господства и сохранить его. Это книга о корпоративной культуре и культуре руководства, но если смотреть шире, то мы будем говорить об идеях, изобретениях и о том, как они связаны друг с другом. Речь, пожалуй, даже идет о новой модели ведения бизнеса в те времена, когда любая компания может создавать новые продукты буквально в мгновение ока, когда проблемы, несмотря на все ваши усилия, не только не исчезают, но и все время прибавляются, и никакое преимущество не приносит долговременной

безопасности. Технологические гиганты создали эти рецепты раньше других: опираясь на множество внутренних технологий, позволивших им перестраивать рабочие процессы, большую часть которых они сами и разработали. Пришло время открыть для всех эту формулу успеха.

Компании, о которых рассказывается в этой книге, отнюдь не идеальны. В безудержном стремлении к росту они выжимали досуха силы из сотрудников, игнорировали очевидные злоупотребления технологиями и принимали репрессивные меры против любого инакомыслия во внутренней жизни. Такие эксцессы заставили правительство США не раз подумывать о дополнительных мерах регулирования, а политиков – призывать к разделению сверхкрупных корпораций на более мелкие – как правило, не без оснований. Итак, для протокола: эта книга не о росте или рецепте роста и не о победах над более мелкими компаниями. Речь идет о создании культуры изобретательства, которой, как я верю, может научиться каждый. А для тех, кто стремится привлечь эти компании на свою сторону, понимание того, как работают их внутренние системы, может стать стратегическим преимуществом. Чтобы вовремя диагностировать болезнь, важно не только смотреть на симптомы, но и понимать физиологию в целом.

Если бы знания и опыт технологических гигантов оставались только в их руках, весь остальной мир бизнеса, как и органов, регулирующих бизнес, оказался бы в чрезвычайно невыгодном положении. Но теперь у нас в руках есть способ

уравнять шансы.

Вступление

И снова – День Первый

На общем собрании персонала Amazon в марте 2017 года подтянутый, уверенный в себе Джефф Безос предстал перед тысячами сотрудников компании^[2], опустил взгляд на стопку карточек для заметок и прочитал заранее присланный вопрос, подпустив в голос выражение легкого разочарования.

«Хорошо, – сказал Безос. – Я думаю, что это – очень важный вопрос. На что похож День Второй?»

Все последние 25 лет Безос непрерывно убеждает своих сотрудников работать каждый день так, словно это самый первый день работы только что созданной компании. Но теперь, когда оценка капитализации фирмы приближается к триллиону долларов, а ее штат растет примерно на 100 000 сотрудников в год, один (возможно, преисполненный надежд) сотрудник просил Безоса представить себе второй день их работы.

«Как выглядит второй день? – переспросил Безос. – День второй – это застой, за которым следует бесполезность, за которой следует мучительный, болезненный упадок, за которым следует смерть».

Собрание разразилось хохотом. Тысячи людей, присутствовавших на собрании, с восторгом восприняли остро-

умие Безоса, поставившего на место безымянного сотрудника, посмеявшегося покуситься на «священную корову» их компании. Когда толпа зааплодировала, Безос сделал паузу, слегка улыбнулся и закрыл собрание. «И именно поэтому первый день – всегда первый», – заявил он. В Amazon «День Первый» – лейтмотив всей жизни. Так называется их главное здание, так же звучит заголовок блога компании, и это – повторяющаяся тема в ежегодном письме Безоса к акционерам. Было бы заманчиво воспринимать этот девиз лишь как приказ работать без усталости, особенно с учетом печально известной репутации компании, однако на самом деле его смысл гораздо глубже.

«День Первый» в Amazon – это призыв к постоянному изобретательству, подобно тому, как это принято у молодых компаний-стартапов, без всякой скидки на то, что бизнес уже достиг видимого успеха. Это признание того, что сегодняшние конкуренты могут создавать новые продукты с рекордной скоростью – особенно благодаря достижениям в области искусственного интеллекта и облачных вычислений – вот почему необходимо постоянно строить будущее, даже в ущерб настоящему. Это, в частности, отход от способа управления экономикой, характерного для корпоративных гигантов прошлого, таких как GM и Exxon, которые только и делали, что развивали текущие преимущества и защищали их любой ценой. Теперь у корпораций больше не выйдет «нагуливать жирок», просто сохраняя существующий бизнес. В

1920-х годах средняя продолжительность жизни компании из списка Fortune-500 составляла 67 лет. К 2015 году она составляла 15 лет^[3].

На что похож второй день? Он очень похож на смерть.

С момента возникновения (в качестве книжного интернет-магазина) Amazon не устает повторять свою мантру про «День Первый», и поэтому она все время изобретает новые виды бизнеса, почти полностью игнорируя то, что они теоретически могут негативно повлиять на имеющиеся источники доходов. Компания и по сей день остается продавцом книг, но она является и информационной службой почти по всем мыслимым товарам, и процветающим рынком для сторонних производителей, и оператором доставки мирового класса, и отмеченной наградами киностудией, бакалейной лавкой, поставщиком облачных услуг, разработчиком голосового помощника, производителем оборудования и, наконец, робототехнической компанией. После каждого удачного изобретения Amazon возвращается обратно в свой первый день и думает, что нового можно сделать еще.

«У меня огромное количество акций Amazon, – рассказывал мне Марк Кьюбан в июле 2019 года. – В зависимости от того, как у фирмы идут дела, общая стоимость ее акций может составить буквально миллиард долларов. И я владею этими акциями, потому что я считаю Amazon лучшим стартапом в мире».

Посмотрите на сегодняшних технологических гигантов, и

вы увидите, что они прошли похожий путь. Google начинала как поисковый сайт, но затем изобрела расширение для браузера (Stay Tuned), затем создала браузер (Chrome), голосового помощника (Google Assistant), а позднее выпустивала ведущую мобильную операционную систему (Android). Каждый новый продукт Google бросал вызов существующим на рынке продуктам. Но благодаря неоднократным возвращениям в свой «День Первый» Google до сих пор остается на самой вершине цифрового бизнеса.

Facebook тоже много раз возвращался к Дню Первому. Начав существование в качестве простого онлайн-приложения, компания преобразилась с помощью новостных лент, и сегодня она снова переосмысливает себя, переходя от широковещательного обмена информацией к частному, передавая ленты новостей группам Facebook, которые представляют собой совокупность множества более мелких сетей, где обмен сообщениями рассматривается в качестве первого приоритета. В самой непостоянной из всех отраслей, социальных медиа, Facebook по-прежнему уверенно лидирует.

До недавнего времени казалось, что для Microsoft эпоха изобретений безвозвратно канула в прошлое. Компания была настолько привязана к Windows, что позволила многим новым веяниям тысячелетия пройти мимо. Но когда после правления Стива Балмера, ознаменовавшего собой время застоя, генеральным директором стал Сатья Наделла, эта компания все-таки смогла вернуться в свой День Первый,

сделавшись крупным провайдером облачных вычислений, несмотря на то, что они содержали в себе прямую угрозу для настольных операционных систем, таких как их собственная Windows, и вернула себе положение самой дорогой компании в мире.

Apple под руководством Стива Джобса разработала iPhone, устройство, изрядно потеснившее на рынке другую их продукцию – настольные компьютеры (Mac) и портативные музыкальные плееры (iPod), – но при этом обеспечившее компании годы успеха. Сегодня Apple, подобно Microsoft несколькими годами раньше, стоит перед выбором. Чтобы выдержать конкуренцию в эпоху голосовых помощников и облачных вычислений, компании придется отказаться от традиционной приверженности флагманскому продукту и перестроить как собственную культуру, так и бизнес-процессы.

На территории кампуса Amazon в районе South Lake Union, деловом центре Сиэтла, одно из новейших зданий называется Reinvent¹. Странное слово для одной из самых успешных компаний в мире. Но в сегодняшнем бизнесе мир, где День Второй грозит смертью, это, возможно, единственный ключ к выживанию.

¹ «Переизобретенный», «изобретенный заново». – Прим. ред.

Исполнительность – враг изобретательности

Чтобы управлять инновационной компанией, требуется нечто большее, чем зажигательные речи и директивы. Для этого необходимо переосмыслить способ ведения бизнеса. Это стало возможным благодаря настоящей революции в рабочем процессе по всему миру. Существуют два вида работы: над идеей и над ее воплощением. Работа над идеями неотделима от создания нового: свежие идеи позволяют придумывать и сами новые вещи, и то, как их сделать.

Работа по исполнению – это все, что связано с поддержкой новых вещей после их появления: заказ продукции, ввод данных, закрытие счетов, обслуживание. В экономике индустриальной эпохи почти вся деятельность была исполнительской. Основатель компании придумывал идею (например, давайте делать портативные устройства), а затем нанимал сотрудников для выполнения задачи (и они работали на заводе, делая эти устройства). Затем, в конце 1930-х годов, мы начали переходить от экономики, в которой доминировали фабрики, к экономике, в которой доминировали идеи: к тому, что мы называем «экономикой знаний».

В современной экономике знаний идеи имеют первостепенное значение, но мы по-прежнему тратим большую часть времени на исполнительские работы. Мы разрабатываем но-

вый продукт или сервис, а потом тратим время на его поддержку, вместо того чтобы придумывать что-нибудь другое. Например, если вы продаете платья, поддержка каждого дизайнера требует большого количества исполнительской работы: маркетинг, ценообразование, поиск поставщиков, управление складами, продажи, отгрузки и возвраты. Для обеспечения этих процессов требуется и другая вспомогательная деятельность, включая неизбежные задачи в области управления персоналом, контрактов и бухгалтерского учета.

Бремя исполнительской работы сделало практически невозможным одновременное управление основным бизнесом и развитие другого (Клейтон Кристенсен называет это «дилеммой новатора»). Те, кто пытался это сделать прежде, почти всегда отступали или обнаруживали невозможность поддержки нескольких предприятий одновременно. «В истории GM было не только автомобильное производство, – рассказывал мне профессор-экономист Нед Хилл из Университета штата Огайо, упомянув в числе прочего холодильники и локомотивы. – Они были настоящим осьминогом, но все же не смогли справиться с этим».

Утопая в исполнительских работах, сегодняшние компании посвящают себя совершенствованию существующего процесса, а не инновациям. Возможно, их лидеры и хотели бы внедрить инновационную культуру, но у них нет возможностей для этого. Поэтому они предлагают осуществлять ограниченный набор идей, а на долю сотрудников оста-

ются исполнение и доработка.

Но сейчас управление компанией с культурой инноваций, а не исполнения, неожиданно стало возможным. Достижения в области искусственного интеллекта, облачные вычисления и технологии совместной работы позволили поддерживать существующий бизнес с гораздо меньшим объемом исполнительской работы, помогая компаниям воплощать в жизнь и поддерживать инновационные проекты. Эти инструменты представляют собой следующую ступень эволюции (скорее, даже взрывного роста) программного обеспечения на рабочих местах, сделавшего компании более эффективными в повседневной работе. А искусственный интеллект придает этому процессу дополнительное ускорение. Эксперты полагают, что искусственный интеллект рано или поздно совсем освободит людей, чтобы те могли делать больше «творческой» или более «человеческой» работы. Но если говорить точнее, ИИ-системы позволяют нам заниматься более инновационной работой. Это, на мой взгляд, является решающим фактором успеха современных технологических гигантов.



Продвигая вперед новую волну передовых технологий, эти огромные компании придумали, как минимизировать объем исполнительской работы. Такой подход создает пространство для новых идей, и компании воплощают эти идеи одну за другой. Поэтому их культура поддерживает изобретения, а не доработки. Они устраняют барьеры, которые мешают идеям продвигаться через иерархию и бюрократию, и превращают мысли в продукты своего бизнеса. В теории все это выглядит просто, но в практическом исполнении это очень нелегко, вот почему лишь для немногих такой подход является движущей силой.

Некоторое время я был убежден, что технологические гиганты будут удерживать это преимущество над остальными в течение многих лет. Но потом я отправился в Майами и...

Чудо в Майами

Си Ло Грин никогда, вероятно, не стремился к карьере исполнителя песен на корпоративных вечеринках, но в октябре 2018 года, стоя перед одиннадцатью сотнями профессионалов с бейджиками, ведущих светские беседы, проверяющих телефоны и пытающихся подключиться к сети в ночном клубе LIV в Майами-бич, он вынужден был взять на себя эту роль.

Пока обладатели значков поглощали нарезанную грудинку, макароны с халапеньо и сыром, ризотто с голубым крабом и угощались напитками из открытого бара, Грин немного повеселился. Он упомянул свой главный хит, песню под названием Fuck You (или Forget You когда она звучит по радио), а заодно и другие свои достижения. «Вы ведь празднуете успех в своей жизни, верно?» – сказал он, передвигаясь по сцене в белом комбинезоне и широких темных очках. Когда в клубе прозвучали первые несколько тактов песни Fuck You, толпа оживилась, а широко улыбающийся Грин прямо засветился изнутри. «Если вам хочется послать кого-то на..., сейчас самое время!» – крикнул певец. В ответ все дружно разразились этим зажигательным лозунгом... Выступление Грина в LIV прошло бы относительно незаметным, если бы не тот факт, что именно так открывалась конференция, организованная корпорацией UiPath. Эта «широко известная

в узких кругах» компания создает программное обеспечение, которое может наблюдать за экраном вашего компьютера, когда вы на нем работаете и (при выполнении некоторых условий), автоматизировать многие ваши задачи.

UiPath и другие аналогичные производители ПО собираются в ближайшие годы автоматизировать миллионы рабочих мест, что придает припеву Fuck You новые оттенки смысла. За несколько месяцев до открытия конференции до меня дошли слухи о том, что технологии UiPath способны изменить характер корпоративной деятельности, сделав методы, применяемые пока что лишь технологическими гигантами, доступными широким кругам бизнеса. И после того, как в начале осени компания получила от инвесторов 225 млн долларов, я взял блокнот и отправился в Саут-Бич², чтобы посмотреть на все это своими глазами^[4].

Программное обеспечение от UiPath, как я выяснил, упрощает автоматизацию рутинной работы, выполняемой на компьютере. Оно может наблюдать за движениями мыши, действиями и щелчками и, после некоторой настройки, составляет алгоритм решения ваших задач. «Роботы» UiPath (чисто программные сущности без какого-либо физического воплощения) могут взять на себя почти неограниченный объем исполнительской работы, включая ввод данных, формирование отчетов, заполнение форм, составление стандартных документов и отправку этих документов по элек-

² Городок по соседству с Майами. – *Прим. пер.*

тронной почте назначенным адресатам. В отделе кадров, например, эти боты могут писать стандартные письма о приеме на работу, регистрировать новых сотрудников в различных системах льгот, а при необходимости – и написать им письмо об увольнении.

Этот вид работы заполняет значительную часть рабочего дня для миллионов людей, и некоторые из крупнейших в мире работодателей – Walmart, Toyota, Wells Fargo, UnitedHealthcare и Merck – приехали в Майами, чтобы оценить новые горизонты автоматизации.

Японский банк SMBC заявил, что уже развернул на своих рабочих местах тысячу ботов UiPath и планирует добавить еще тысячу в течение года. Ануп Прасанна, руководитель отдела интеллектуальной автоматизации Walmart, высоко оценил способность UiPath автоматизировать работу, посетовав лишь на то, что не может внедрить технологию достаточно быстро. Холли Ул, руководящая работой по автоматизации в страховой компании State Auto (мы побеседовали во время перерыва), сказала мне, что за 17 месяцев UiPath сэкономила ее компании 35 тысяч человеко-часов работы, ранее выполнявшейся исключительно людьми, и что есть предпосылки для дальнейшего роста. «На самом деле развитие в этом направлении неизбежно», – сказала она.

Самой большой новостью на конференции стало то, что технология автоматизации процессов UiPath будет еще глубже интегрирована с машинным обучением – формой искус-

ственного интеллекта, которая может принимать различные решения на основании известных наборов данных, – что может привести к поистине поражающим воображение результатам. Нареш Венкат, руководитель отдела машинного обучения и сотрудничества в области искусственного интеллекта в Google продемонстрировал некоторые возможности этой технологии, показав, как их фирменное машинное обучение в сочетании с методами, разработанными UiPath, способно обработать страховое заявление без какого-либо видимого участия человека.

В показанном видеоролике человек загружает фотографии своего поврежденного автомобиля на сайт страховой компании, а система машинного обучения Google просматривает их и определяет стоимость ремонта. Затем UiPath открывает файл клиента в Salesforce, создает отчет о проблеме, в котором отмечает страховую премию, составляет базовый документ оценки в Microsoft Word и отправляет его по электронной почте клиенту и представителю страховой компании.

«Вы можете автоматизировать значительную часть работы, требовавшей ранее непосредственной занятости человека, – объясняет Венкат с легким оттенком дискомфорта в голосе. – Обработка заявления, ранее занимавшая двенадцать дней, сейчас занимает лишь два дня. Раньше на такую обработку фирма тратила около двух тысяч долларов; теперь это стоит триста».

UiPath – одна из нескольких компаний, занимающихся роботизированной автоматизацией процессов и стремящихся удовлетворить растущий спрос на подобные инновации. Менее чем через два месяца после конференции в Майами один из главных конкурентов UiPath, компания Automation Anywhere, получила от Softbank 300 млн долларов инвестиций^[5]. С другой стороны, Google тоже не единственная компания, предоставляющая услуги систем искусственного интеллекта по принятию решений. Целый ряд других компаний, включая Microsoft, IBM, DataRobot и [Element.ai](#), предлагают аналогичные сервисы. При таком широком и хорошо финансируемом продвижении технологии в жизнь (и при очевидном спросе на нее) автоматизация, вероятно, скоро придет на рабочие места по всему миру, взяв на себя массу рутинной исполнительской работы.

«Мы настолько снизили стоимость принятия решений с помощью машинного обучения, что она приближается к нулю, – заявил Крейг Ле Клер, аналитик из компании Forrester, изучающий автоматизацию. – В итоге у нас вырисовывается совершенно иной тип рабочих мест».

Собравшиеся в Майами представители Walmart и Wells Fargo, похоже, еще не очень хорошо представляли себе, как будут выглядеть эти другие рабочие места. Им не терпелось внедрить автоматизацию и искусственный интеллект в своих организациях, но они, образно говоря, лишь пробовали одной ногой эту воду. Фактически они оказались в том же

положении, что и многие из нас сегодня: осознавая, что волна искусственного интеллекта надвигается, мы не знаем, как именно она изменит работу, экономику и жизнь.

Однако есть несколько компаний, для которых эти «рабочие места будущего» уже стали реальностью, и представление о том, как они приспособились к очередной фазе автоматизации, позволяет нам понять, куда мы движемся.

Инженерное мышление

Технологии, представленные в Майами, уже много лет являются стандартными для технологических гигантов. Обладая лучшими в мире подразделениями по исследованиям искусственного интеллекта, эти компании внедряют машинное обучение не только в свои продукты, но и на рабочих местах. Эти технологии, наряду с другими сложными инструментами, значительно сокращают чисто исполнительскую работу сотрудников и увеличивают время, которое они могут потратить на создание новых идей.

Чтобы воплотить эти новые идеи в жизнь, гигантским цифровым корпорациям пришлось переосмыслить сами принципы управления бизнесом. Загруженные исполнительской работой, большинство компаний, как правило, разрабатывают лишь несколько идей, переданных сверху, и сосредотачиваются на продажах того, что из этих идей получилось. Вот почему эпитет «мечтатель» и сегодня остается высшим комплиментом для генерального директора. Успех компании обычно зависит от идей, авторами которых являются лидер компании и его ближайшее окружение.

Однако Безос, Цукерберг, Пичай и Наделла – вовсе не провидцы, они организаторы и посредники. Возглавляя Amazon, Facebook, Google и Microsoft, они живут, чтобы воплощать в жизнь идеи своих сотрудников, а не собственные.

Они создали целые системы для обеспечения этого. Все эти руководители – инженеры, а не лидеры в области продаж или финансов, которые обычно занимают подобные места в ведущих компаниях мира, – и их системы основаны на их опыте. В основе их инновационной культуры – то, что я называю «инженерным мышлением».

Инженерное мышление – это именно образ мышления, а не технические способности. Этот принцип лежит в основе культуры новаторства, творчества и изобретательства, однако основан он на обычном подходе инженеров к работе, просто не ограничивается какой-либо одной профессией или должностью внутри компании. Инженерное мышление имеет три основные области применения.

1. Изобретательство, основанное на демократии.

Инженеры всегда изобретают. Их работа – создавать, а не продавать. Люди с таким стилем мышления понимают, что новые идеи могут прийти откуда угодно. Они выстраивают пути, по которым разнообразные мысли доходят до лиц, принимающих решения, и разрабатывают системы, обеспечивающие новым вещам успех после их одобрения.

В главе 1 мы рассмотрим, как Джефф Безос направляет изобретательский потенциал сотрудников с помощью системы, призванной стимулировать новаторство в демократическом духе и удерживать Amazon в Дне Первом.

2. Иерархия без подавления.

Инженерные организации имеют, как правило, «плоскую»

структуру. Хотя у них и есть иерархии, основанные на должности и авторитете, люди чувствуют себя вправе обратиться к человеку самого высокого ранга и прямо высказать ему то, что они думают. Это радикально отличается от традиционного устройства организаций, где обращение наверх через голову непосредственного начальника часто рассматривается как неуважение к иерархии.

Во главе 2 мы познакомимся с бизнес-культурой Facebook и узнаем, как Цукерберг, используя возвращенную им культуру обратной связи, добился освобождения идей от иерархических ограничений. Здесь сотрудники приносят идеи непосредственно Цукербергу, а он оценивает их и воплощает в жизнь. Мы увидим, однако, и то, как его система обратной связи дала сбой перед выборами 2016 года в США, когда социальная сеть была застигнута врасплох волной предвыборных манипуляций, которые обязана была предвидеть, и как теперь Цукерберг пытается исправить ситуацию.

3. Сотрудничество, необходимое всем.

Как правило, инженеры работают над некоторым компонентом более крупного проекта, работоспособность которого в целом зависит от каждого компонента по отдельности (вспомните хотя бы устройство электрической цепи из школьной программы). Такая работа делает инженеров настоящими мастерами сотрудничества. Они регулярно общаются с другими группами, чтобы убедиться, что все работают синхронно, с пониманием общей задачи и возможных огра-

ничений. Этот тип мышления хорошо подходит для объединения разрозненных частей компании, а также для совместной работы над сложными инновациями.

В главе 3 мы заглянем в Google и посмотрим, как Сундар Пичаи объединяет всю компанию в процессе создания инновационных продуктов. Особое внимание мы уделим сотрудничеству, которое потребовалось при создании Google Assistant, где среди прочего участвовали группы по интернет-поиску, аппаратному обеспечению, ОС Android и искусственному интеллекту. Передовые инструменты, которые Пичаи использует для совместной работы своих сотрудников, также привели к трайбализму, троллингу и более широким движениям несогласия в Google, с которыми компания и ее сотрудники все еще учатся справляться.

В главе 4 мы рассмотрим корпорацию Apple под руководством Тима Кука, которая все еще живет и действует в культуре, созданной единственным и неповторимым визионером для себя и под себя. Apple – это компания, которой не хватает демократии, изобретательства; в ней царит жесткая иерархия и отсутствует свободное сотрудничество, как и эффективные внутренние технологии. Она застряла в Дне Втором, куда скатилась давно и, поскольку продажи iPhone замедляются, ей теперь придется перестроиться или погибнуть.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ
ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ



ИЕРАРХИЯ
БЕЗ НЕРАВНОПРАВИЯ



ВСЕСТОРОННЕЕ
СОТРУДНИЧЕСТВО



В главе 5 мы отправимся в Microsoft, где Сатья Наделла использует инженерный образ мышления, чтобы открыть для своей компании новую эру изобретений. Подход Наделлы разительно отличается от подхода его предшественника Стива Балмера и демонстрирует немало примеров в пользу внедрения систем, описанных в этой книге.

Мышление инженера – это вовсе не нечто доступное лишь тем, кто умеет программировать. В конце концов, это, повторимся, именно образ мышления, а не набор компьютерных навыков. И это не прерогатива исключительно технологических гигантов: небольшие компании могут применять его столь же эффективно. Но пока крупнейшие цифровые корпорации находятся далеко впереди, особенно по сравнению с менее инновационными собратьями. У Netflix, например, тоже существует культура обратной связи, но, увы, она не из того разряда, что призван стимулировать изобретательство^[6]. У Илона Маска в Tesla идеи всегда приходят сверху,

и никак иначе^[7]. А в еще одной широко востребованной интернет-компании – Uber – бизнес-культура вообще, как известно, отличается крайней недружелюбностью и многочисленными внутренними конфликтами^[8].

Эта книга во многом посвящена тому, чтобы раскрыть образ мышления инженеров, и она рассказывает, как этот подход работает в самом сердце корпоративной культуры, созданной Безосом, Цукербергом, Пичаи и Наделлой ради поиска идей и воплощения их в жизнь. Я не сомневаюсь, что подобный образ мышления скоро станет стандартом во всех успешных компаниях мира. Прочитав истории технологических гигантов, вы узнаете, как ведущие корпорации мира используют его уже сейчас, и увидите модель бизнеса, которую вы можете реализовать на собственном рабочем месте. Надеюсь, что уроки, извлеченные из этой книги, окажутся полезны.

Время не ждет

По ходу того, как я обсуждал инженерный образ мышления с его носителями, у меня в голове начало выкристаллизовываться лучшее понимание сегодняшнего делового мира. Суджал Патель, высококвалифицированный инженер, который сумел развить свою компанию Isilon Systems, выпускающую системы хранения данных, до стоимости в 2,25 млрд долларов, сказал мне вот что: сегодня, если вы предприниматель, пытающийся вывести идею на рынок, все, что вам нужно сделать – это убедить одного венчурного инвестора из топ-500 в перспективности вашей идеи, и вы получите деньги на разработку.

Но если у вас есть идея внутри традиционной компании, и вы рассказываете ее своему начальнику, и если вашему начальнику нравится ваша идея, он рассказывает ее своему начальнику, а если она нравится его начальнику, он рассказывает ее своему, и так до самого верха – разве это способ ускорить прогресс? В конечном счете кто-то из начальства почти наверняка скажет «нет», и вся идея утонет в корпоративном болоте. Тем временем кто-нибудь с улицы – человек, не связанный иерархией, – может воплотить ту же самую концепцию в жизнь за считанные недели.

«Я всегда думал в своей компании о том, как добиться того, чтобы идеи, у которых есть шанс, получили этот шанс на

самом деле, – продолжает Патель. – Если они будут проходить по длинной иерархической цепочке, то никогда не сработают».

Несколько недель спустя Всемирный банк опубликовал исследование, в котором привел графики затрат финансов и времени, необходимых для создания новой компании в период с 2005 по 2017 год. За эти 12 лет оба показателя сократились более чем в два раза. Когда я прочитал об этом, я вспомнил пример Пателя.



Если в прошлом отсутствие системы для продвижения хороших идей было лишь «помехой», то сейчас оно представляет собой ни много ни мало экзистенциальную угрозу. С одной стороны традиционным компаниям угрожают стартапы, которые могут сейчас выходить на рынок быстрее и дешевле, чем когда-либо прежде. С другой стороны им угрожают уже устоявшиеся компании, до сих пор работающие как стартапы, избавляясь от исполнительской работы с помощью внутренних технологий и воплощая в жизнь идеи сотрудников.

Я считаю, что моя книга написана в решающий, переломный момент, когда меняются сами основы работы, лидерства и всего делового мира. Надеюсь, что к тому времени, когда вы ее дочитаете, вы будете лучше понимать, куда движутся нынешние события в деловом мире и как вам предстоит адаптироваться к новым обстоятельствам, независимо от вашего места в корпоративной «пищевой цепи». Не секрет, что руководители компаний, о которых идет речь в этой книге, на протяжении многих лет подвергались общественному осуждению, корни которого уходят в подозрительность и дискомфорт, вызванные самими размерами этих монстров, властью, сосредоточенной в их руках, и широкими возможностями для злоупотребления влиянием. Это подчеркивает важность личной ответственности при применении методов, используемых компаниями для достижения успеха. Но я надеюсь, что, прочитав книгу, вы найдете эти методы менее загадочными и даже вполне познаваемыми. И если мы все бу-

дем применять их ответственно и с должной осторожностью, то, возможно, мы придем в итоге к более сбалансированной экономике.

Глава 1

Джефф Безос и его чудеса изобретательности

Штаб-квартира Amazon в Сиэтле мало похожа на просторные кампусы Кремниевой долины. Компания предпочитает не скрываться в уютном и тихом пригороде, а работать в самом сердце интенсивно развивающегося района South Lake Union. Вдоль его улиц выстроились здания, названные в честь кодовых названий проектов фирмы, таких как Doppler (проект Echo) и Fiona (Kindle); в них работают более 50 000 сотрудников, причем строительство все еще продолжается, что позволит со временем еще увеличить количество персонала. В будние дни на улицы выходят полчища «амазонов», и, если вам удастся пробиться сквозь эту толпу, то вы сможете посмотреть вблизи на самый многообещающий эксперимент компании.

Несколькими этажами ниже офиса Джеффа Безоса, на первом этаже его офисной башни, так и называющейся «День Первый» (Day One), компания Amazon работает над пилотным проектом новой разновидности продуктового магазина под названием Go, в котором принципиально не будет ни кассовых аппаратов, ни кассиров. Чтобы купить там что-нибудь, вам нужно будет отсканировать себя при входе

в магазин, взять все, что вы хотите, и просто... уйти. Мгновением позже Amazon отправит на ваш телефон чек, в котором будет указано, какие товары вы взяли. В магазинах Go можно забыть про такие вещи, как очереди или ожидание у терминалов. Все это выглядит как «будущее в настоящем» и вполне возможно, что и является прототипом торговых точек грядущих десятилетий. Работа магазинов Go основана на суперсовременном оборудовании, большую часть которого можно увидеть, лишь задрав голову. Вдоль потолка по всему помещению расположены камеры и датчики, которые направлены в разные стороны и фиксируют вас и любые ваши движения, пока вы ходите по рядам. При помощи компьютерного зрения (это одна из областей машинного обучения) аппаратура выясняет, кто вы, что вы взяли и что поставили обратно на полку. После этого она анализирует ваш окончательный выбор и взимает с вас плату за взятые товары. Магазин почти всегда работает очень точно – я убедился в этом благодаря множеству предпринятых мною попыток обмануть его. Какой бы метод я ни использовал, например незаметно прятать продукты или вбежать и выбежать из магазина со спринтерской скоростью (16 секунд на все про все), интеллектуальные системы ни разу не упустили ни одного взятого мною предмета.

Однако торговые точки Go – это нечто большее, чем просто оборудование и программы, управляющие им. Прежде всего, это продукт собственной культуры Amazon, скрытой

от посторонних глаз. В недрах своей корпорации Безос превратил изобретательство в повседневную практику, превратив создание новых пользовательских систем, подобных Go и ряду других, в самую основу бизнеса: оно играет ничуть не менее важную роль, чем поддержание знаменитого веб-сайта Amazon.

В Amazon изобретают все – и на верхних, и на нижних ступенях иерархии, – а Безос автоматизирует все, что может, чтобы дать сотрудникам время изобретать еще больше. Основатель и генеральный директор компании Amazon не просто поощряет изобретательство – он создал целую систему, которая поставила изобретательство на поток и предоставляет нововведениям максимальные шансы на успех с того самого момента, когда они выходят в мир. К примеру, проект Go изначально разрабатывался как гигантский торговый автомат. Но после того как это изобретение прошло через процедуры обсуждения инноваций, внедренные Безосом, оно превратилось в нечто, способное полностью изменить подход к торговым помещениям.

Именно благодаря изобретательской культуре Безоса теперь мы разговариваем с аудиосистемами, микроволновками и часами, в которые встроен голосовой помощник Alexa, читаем книги с экрана, создаем компании в облаках, делаем покупки в интернете, и, возможно, вскоре будем выходить из магазинов, не останавливаясь у кассы.

«Изобретение нового – это горячее для Безоса, топли-

во для его интеллекта. И это основная часть нашего существования в качестве компании, – рассказывает мне Джефф Уилки, генеральный директор Amazon Worldwide Consumer и второй человек в компании после самого Безоса. – Все те случаи, когда я видел его по-настоящему радостным, – это как раз тогда, когда он знакомился с хорошим изобретением, с озарением, инновацией, с прорывной идеей».

Безос управляет изобретательской культурой Amazon, опираясь на «14 принципов лидерства»^[9], которых большинство «амазонеров», вероятно, придерживаются более тщательно, чем собственных религиозных убеждений (если таковые у них имеются), и это, пожалуй, делает компанию несколько похожей на своеобразную религиозную секту. Этими принципами сотрудники руководствуются при принятии любых решений, их вдалбливают во время собеседований, и они постоянно всплывают в разговорах между сотрудниками Amazon даже в нерабочие часы. Если вы работаете в компании Безоса, то эти 14 принципов рано или поздно становятся частью и вашей собственной натуры. Привычка неизменно следовать им затруднила бы человеку работу почти в любой другой компании мира, поэтому так много сотрудников, покинувших Amazon, возвращаются вскоре обратно, словно блудные сыновья. Один бывший сотрудник сказал мне, что он даже учит этим принципам своих детей³.

³ Принципы лидерства Amazon – 14 лозунгов, представляющих собой «набор стандартов, которыми все сотрудники Amazon руководствуются в повседневной

Чем больше вы изучаете принципы лидерства Безоса, тем яснее становится, что они являются прямым руководством к изобретательскому мышлению. В совокупности они вдохновляют человека на новые идеи, избавляют от корпоративной «мути», которая так часто становится непреодолимым препятствием на пути лучших идей, и гарантируют вам, что любые изобретения, имеющие шансы на успех, выйдут в мир.

Например, принцип «Мысли масштабно» поощряет сотрудников Amazon мечтать о следующем великом продукте, процессе или сервисе компании. И, что критически важно, он еще и дает им разрешение делать это: согласитесь, насколько это далеко от принятого в иерархически устроенных компаниях принципа «знай свой шесток». «Ограниченность мышления – это порочный круг, – гласит тот же принцип лидерства. – Лидеры рождают и продвигают большие и смелые идеи, и это приносит результаты. Они мыслят иначе и стараются заранее сформировать новые способы обслуживания клиентов».

Еще один принцип – «Изобретай и упрощай» – делает изобретательство не второстепенной, а основной работой сотрудников Amazon. «Лидер ожидает и даже требует от себя и других инноваций и изобретений, – гласит этот принцип. – Такие лидеры ориентированы на внешний мир, они ищут новые идеи повсюду, их не останавливает мысль “это придума-

но не здесь”». Более честным прочтением данного принципа было бы такое: единственная цель вашей работы в Amazon – изобретать. Если вы не изобретаете, вашу работу упростят, а затем автоматизируют. В Amazon вы или изобретаете, или оказываетесь на улице.

Принцип «пристрастия к действию» велит сотрудникам Amazon не тянуть кота за хвост и предостерегает от долгого, избыточно затянутого процесса разработки – лучше потратить время на создание еще чего-то нового. «Многие решения и действия можно обратить вспять, их не нужно тщательно изучать заранее, – гласит он. – Мы ценим умение пойти на рассчитанный риск». (Один сотрудник Amazon, захотев расширить свое рабочее пространство, принес на работу пилу и отпилил мешающую часть своего стола. Руководство проявило живой интерес к мотивам его поступка, а тот сослался на принцип «пристрастия к действию»).

Лозунг «Не будьте бесхребетными; умейте и возражать, и выполнять задачи» поощряет сотрудников Amazon высказывать возражения, но не мешать тому, что уже делается. «Лидеры должны с уважением оспаривать те решения, с которыми они не согласны, даже если это утомительно и неудобно, – гласит этот принцип, – но когда решение уже принято, они должны полностью посвятить себя его воплощению». По воспоминаниям одного бывшего сотрудника, Безосу категорически не нравилась идея размещения вопросов и ответов клиентов на страницах с товаром, но, тем не менее, он велел

команде, предложившей это, все-таки довести начинание до конца. Теперь эти вопросы и ответы являются одним из важных элементов сайта Amazon.

Ну и, наконец, принцип «одержимости клиентом» ставит потребности пользователей превыше всего в корпоративной идеологии Amazon. «Лидер начинает с клиента и поэтому ведет процесс “от конца к началу”. Несмотря на то, что лидер не игнорирует конкурентов, по-настоящему он одержим только клиентами». «Зацикленность» Amazon на клиентах во многом объясняет стремление компании заключать «полюбовные» экономические сделки, ее жесткое антиконкурентное поведение и грубое обращение с сотрудниками. Любые такие действия позволяют снизить цены на товары и улучшить обслуживание, но за улучшение в этой сфере часто приходится платить ухудшением ситуации в других.

Если предложенное изобретение недостаточно хорошо для клиентов Amazon, оно вскоре отправляется обратно на стол проектировщика. «Магия магазина Go заключается в том, что, войдя в него, вы можете просто выйти с покупками, нигде не задерживаясь, – рассказывал мне один человек, который работал над Go. – Идея с торговым автоматом не устраняла проблемы затраты времени на оплату товара, она просто откладывала ее на потом. Поэтому от нее отказались».

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.

Комментарии

1.

Zuckerberg, Mark. «Building Global Community»; Facebook, February 16, 2017. <https://www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10103508221158471>.

2.

«Джефф Безос о том, почему на Amazon каждый день – день первый». YouTube, 19 апреля 2017 г. <https://www.youtube.com/watch?V=fTwXS2HiJo>.

3.

Lam, Bourree. «Where Do Firms Go When They Die?» Atlantic. Atlantic Media Company. 12 апреля 2015 г. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/12/do-firms-go-when-they-Die/390249/>.

4.

Winkler, Rolfe. «Software ‘Robots’ Power Surging Values for Three Little-Known Startups». Wall Street Journal. Dow Jones & Company. 17 сентября 2018 г. <https://www.wsj.com/articles/software-robots-power-ping-values-for-three-little-known-startups-1537225425>.

5.

Lunden, Ingrid. «RPA Startup Automation

Anywhere Nabs 300M from SoftBank at a 2.6B Valuation». TechCrunch, 15 ноября 2018 г. <https://techcrunch.com/2018/11/15/rpa-startup-automation-anywhere-nabs-300m-from-softbank-at-a-2-6b-valuation>.

6.

Ramachandran, Shalini, and Joe Flint. "At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks." *Wall Street Journal*. Dow Jones & Company». 25 октября 2018 г. https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174?mod=hp_lead_pos4.

7.

Duhigg, Charles. «Dr. Elon & Mr. Musk: Life Inside Tesla's Production Hell». *Wired*. Condé Nast, 13 декабря 2008 г. <https://www.wired.com/story/elon-musk-tesla-life-inside-gigafactory>.

8.

Isaac, Mike. *Super Pumped: The Battle for Uber*. New York: W. W. Norton & Company, 2019.

9.

«Принципы лидерства». Amazon.jobs. По состоянию на

3 октября 2019 г. <https://www.amazon.jobs/en/principles>.