Стань лидером рынка! Техники ниндзя для революции в вашей нише

Автор:
Гари Шапиро

Стань лидером рынка! Техники ниндзя для революции в вашей нише

Гари Шапиро

Top Business Awards

В борьбе за лидерство на рынке победят только те, кто обладает хитростью, гибкостью и адаптивностью ниндзя. Перед вами книга, которая поможет обойти конкурентов и стать любимым сервисом или брендом вашей ЦА. Хотите превращать клиентов в фанатов, увеличить продажи, предсказывать и задавать тренды? Узнайте, какие ниндзя-техники помогут вам в этом.

Гари Шапиро

Стань лидером рынка! Техники ниндзя для революции в вашей нише

Gary Shapiro

NINJA FUTURE: Secrets to Success in the New World of Innovation

Copyright © 2019 by Gary Shapiro. All rights reserved.

© Published by arrangement with William Morrow, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Перевод на русский язык А. Калининой, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

Эта книга посвящена инноваторам: тем, кто рискует, решает проблемы и делает жизнь лучше, здоровее и безопаснее для всех нас

Предисловие

«Мир, в котором мы живем сегодня, изменился до неузнаваемости по сравнению с тем, каким он был всего двадцать лет назад. Ничто не стоит на месте. Мы никогда не сможем сказать, где окажемся через пять лет». Я написал эти строки в 2013 году в своей книге «Ниндзя инноваций. 10 убийственных стратегий самых успешных мировых корпораций». С тех пор мир трансформировался вновь, какие-то перемены я тогда смог предугадать, а какие-то мало кто из нас вообще мог себе представить. Во многом это заслуга инноваторов-ниндзя.

Я придумал понятие ниндзя-инновации для описания людей и организаций, которые демонстрируют атрибутику древних ниндзя – японских воинов, оказывающихся сильнее в битвах, невзирая на исключительное преимущество противника. Используя хитрость и внезапность, они побеждали врагов, несмотря на то что зачастую из-за жесткой конкуренции или неблагоприятной обстановки их армия подчас оставалась безоружной и малочисленной.

После выхода в середине 1980-х годов на телеэкраны сериала «Черепашки-ниндзя» я начал использовать концепцию ниндзя в качестве некоего эталона: дома – для своих детей, на работе – для своих подчиненных. Мои сыновья были фанатами этого мультсериала и умоляли мою первую жену и меня отправить их на уроки карате. В конце концов мы сдались и записались всей семьей на тхеквондо.

Это был необычный опыт. Иногда из-за работы мне приходилось пропускать занятия, так что моими инструкторами часто становились собственные дети. Со временем мы развили дисциплину, уверенность в себе и заработали уважение, что было необходимо нам для получения черных поясов. Мы также научились способу мышления, в основе которого лежат эффект неожиданности, стратегия и адаптивность. Мы наловчились корректировать свою тактику, менять курс, игнорировать общепринятые подходы и находить креативные пути решения сложных проблем.

Пока я тренировался, мне пришло в голову, что здесь можно провести много параллелей с моей профессиональной жизнью. Как глава Ассоциации потребительских технологий (CTA) я имею возможность и привилегию видеть инноваторов-ниндзя в действии каждый день. Для наших компаний-участниц успех не означает поддержание статуса-кво, каким бы замечательным он ни был. Под успехом подразумевается достижение непреодолимых ранее высот и кажущихся невозможными целей.

Часть моего личного и профессионального лексикона заставляет меня и других думать «как ниндзя». Ниндзя изобретают. Ниндзя поступают нестандартно – и таким образом создают что-то ценное. Этой ценностью может быть выживание, успешный запуск продукта или соглашение по сделке. Это может означать увеличение дохода, снижение затрат, повышение эффективности, улучшение результатов или рост числа удовлетворенных клиентов. Часто это значит составить общую картину, используя различные области знаний. Подразумеваться может что угодно, но всегда это требует креативного мышления.

В нашей штаб квартире, домашней базе CTA на Капитолийском холме, мы разместили фразу, которую я часто использую: «Создавай инновации или умри». Эти слова относятся не только к бизнесу, но и к человечеству в целом. Я искренне верю, что нашему выживанию – в прошлом, настоящем и будущем – мы обязаны уникальной способности изобретать. Мы отличаемся от других видов умением быть причиной своего собственного разрушения, равно как и нашим талантом менять курс и обеспечивать себе дальнейшее процветание.

В некотором смысле будущее выглядит несколько мрачным: уже сейчас перед нами встают серьезные угрозы (что же говорить о недалеком будущем?). Болезни, ядерное оружие, климатические изменения, долги, общественные беспорядки, войны и стихийные бедствия представляют собой большую

опасность. Успешное «маневрирование» в этих трудностях позволит отдельным людям и компаниям стать инноваторами-ниндзя – теми, кто не ограничивается технологической индустрией, хотя, конечно, основной акцент я буду делать на них. Инноваторов-ниндзя можно встретить в школах, больницах, магазинах, ресторанах, театрах, частных компаниях и государственных учреждениях.

Яркий пример – Amazon, который не столько создает продукты, сколько постоянно изобретает себя заново. Возглавляемая генеральным директором Джеффом Безосом, компания превратилась из книжного онлайн-магазина во владеющего миллиардами долларов США мирового гиганта, торгующего, пожалуй, всем. Как только компания стала лидером в сфере книготорговли, ее руководство сместило акцент на то, чтобы стать любимым онлайн-ритейлером для клиентов, которые ищут удобства и высокой скорости осуществления заказа и доставки. Они разработали свои собственные электронные книги и планшеты, чтобы извлечь выгоду из меняющихся предпочтений клиентов в чтении, просмотре и прослушивании контента. Они предложили цифровое хранилище данных, включая фотографии, на своем облачном сервисе Amazon Drive.

Компания запустила Amazon Prime – сервис с подписным обслуживанием, который предоставляет своим членам бесплатную доставку и доступ к цифровому контенту (музыка, видео, оригинальные программы). Они учредили издательский бренд и купили Audible – крупнейшую компанию, специализирующуюся на аудиокнигах. Представили Amazon Echo, дали старт Amazon Fresh для доставки продуктов. Приобрели компанию по производству робототехники в целях автоматизации и усовершенствования процесса дистрибуции до такого уровня, при котором клиенты получают товар в день его заказа. А теперь, с обретением Whole Foods и строительством традиционных книжных магазинов, Amazon превратился в компанию полного цикла.

В 2017 году Fast Company назвала Amazon «самой инновационной компанией в мире»[1 - Noah Robischon, «Why Amazon Is the World’s Most Innovative Company of 2017», Fast Company, 13 февраля 2017, https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017.]. И это неудивительно: Amazon «продолжал оставаться гибким, даже когда достиг завидных масштабов». Amazon не просто предвосхищал изменения на рынке и в потребительских привычках, он стал управлять ими, что делает его классическим примером инноватора-ниндзя.

Инноваторы-ниндзя обладают силой, хитростью, активностью и адаптивностью, которые необходимы, чтобы перехитрить и опередить соперников на пути к победе. Они собирают ударную группу коллег, приверженных идее создания лучшего будущего. Они рискуют, впитывают бесценный опыт и учатся на неудачах. Они представляют стратегию по преодолению препятствий, встречающихся на пути – как прогнозируемых, так и неожиданных, – но они достаточно «пластичны», чтобы приспособиться к меняющимся обстоятельствам. Они постоянно оценивают возможности и угрозы вокруг себя и готовы извлечь выгоду из своего окружения. Инноваторы-ниндзя никогда не успокаиваются и никогда не бывают удовлетворены. Они ценят то, что есть, но концентрируются на том, что может быть.

Такое будущее будет ознаменовано дестабилизацией, расколом. Но люди и организации, которые обладают указанными выше качествами, видят стоящие перед ними вызовы как возможность для создания лучшего будущего – ниндзя-будущего. В разгаре общественных, политических, физических потрясений они создадут прогресс, способствуя росту, интеграции, разнообразию, жизнестойкости. Но это только вершина айсберга. Как выглядит картина ниндзя-будущего и как к нему подготовиться?

Это сложная задача – настолько комплексная и стремительно меняющаяся, что понадобится ниндзя, чтобы в ней разобраться. Ниндзя для этого и предназначен.

Введение

Мы вступаем в новую эру инноваций, где темпы изменений только ускоряются. В следующие два десятилетия будет решено больше фундаментальных человеческих проблем, чем мы разрешили за два последних века. Беспилотные транспортные средства значительно сократят количество смертей, связанных с дорожными происшествиями, которые ежегодно достигают отметки в миллионы. Болезни будут излечиваться с помощью сфокусированного ультразвука и терапии, направленной на определенные гены. Увеличатся производство еды и доступность чистой воды для поддержания роста населения во всем мире. Мы станем меньше зависимы от угля и нефти. Переложим опасную работу на робототехнику. В более далеком будущем искусственный интеллект (ИИ) станет соответствовать возможностям человеческого мозга, а роботы будут

имитировать человеческие тела. Мы можем не только избежать вымирания – некоторые считают, что мы остановим процесс старения и даже смерть, загружая свой разум в неуязвимые тела и полагаясь на них.

Подобные идеи могут ужаснуть одних и воодушевить других. Каким бы ни было ваше мнение, технологии уже управляют почти всем, что мы делаем. Просто подумайте о том, насколько ваш обычный день наполнен технологиями: ваш телефон говорит вам, как избежать пробок, помогает покупать товары и позволяет делиться своей жизнью через социальные сети. Ваши часы говорят вам, сколько еще будет длиться пробежка, сколько шагов вы сделали и когда наступит время вставать и двигаться, вы можете даже использовать их для совершения телефонных звонков! Ваша бытовая техника может быть оснащена «умной колонкой», позволяющей вам сделать температуру выше или поставить будильник при помощи одной лишь устной просьбы, озвученной вслух.

Широкое распространение гаджетов означает, что мы больше не можем думать об инновации как о стоящем «особняком» технологическом изобретении вроде телевидения, аудио, автомобилей и смартфонов. Вспомните об Amazon, который сейчас производит все это и многое другое с колоссальным успехом. «Обособленный» подход ограничивает продуктивность и тормозит креативность. Все эти вещи сейчас взаимосвязаны, так что нам нужно думать шире: как может технология управлять целой экосистемой – от дома до города и до целой страны?

Изменения стали все более очевидными с годами проведения CES – крупнейшей мировой выставки технологий, которой владеет и которую готовит CTA. Пока мы организуем выставку вокруг некоторых отдельных изобретений, появляются новые темы, которые стимулируют появление несметного количества инноваций. Несколько лет назад мы видели, как Интернет вещей (IoT) смог соединить нас такими способами, которые мы никогда не могли себе представить. Некоторое время спустя саморегулируемые автомобили, роботы и гражданские дроны из обыкновенных идей превратились в реальность. Вскоре нам был представлен такой новый способ взаимодействия с устройствами, как голос. Совсем недавно мы видели, как ИИ и 5G открыли дверь в мир удобного, четкого и высокоскоростного широкополосного Интернета.

Настоящая книга в полной мере отражает этот переход от разобщенных технологических изобретений к полностью технологической среде. В своей первой книге «Возвращение: Как инновации возродят американскую мечту» я

говорил о независимых и понятных вещах, таких как налоговая реформа, энергетическая реформа и торговая реформа. Я применял похожий вертикальный подход во второй книге «Ниндзя инноваций…», структурируя аргументацию по десяти отдельным четким стратегиям, придерживаясь которых организация может достичь статуса «ниндзя».

Однако, когда дело дошло до написания «Стань лидером рынка», мне пришлось быть изобретательным. На этот раз я выбрал «горизонтальный» подход. Все системы и структуры, о которых я буду говорить, пересекают множество индустрий и категорий. Вы увидите, что ИИ будет появляться во многих главах; что речь о блокчейне будет идти в абсолютно разных контекстах; что беспилотные автомобили будут упоминаться на протяжении всей книги. Следующие 12 глав задумывались как справочное пособие по технологиям и инновациям, которые люди, предприятия и правительства должны анализировать, к которым должны готовиться и приспосабливаться – иначе происходящая сегодня технологическая революция ничего от них не оставит.

Больше не представляется возможным вводить инновации лишь для получения прибыли. В ниндзя-будущем все взаимосвязано: вещи, люди, правительства, финансовые сети, культуры. Прорывная технология или законодательный акт, влияющий на одну нацию или индустрию, неизбежно повлияет на всё. Так что будущие инноваторы-ниндзя не смогут работать обособленно. Будущие ниндзя должны идти дальше индустрий, международных границ и политических партий, чтобы создавать благоприятствующую инновациям рабочую и нормативно-правовую среды, необходимые для процветания общества.

Структура книги обусловлена взаимосвязанной и повсеместной природой грядущих инноваций. Это изменчивая адаптивная система, которая отражает изменчивую адаптивную природу ниндзя-будущего.

В первой части мы рассмотрим, как инновации сформировали современный мир, и порассуждаем о том, на что будет похожа жизнь в ниндзя-будущем. В первой главе мы пройдемся по верхам истории технологий, уделив особое внимание резкому увеличению количества инноваций, произошедшему за последние 50 лет. Мы обсудим трудности, с которыми сталкиваемся, прогнозируя неизвестное, и важность простоты доступа к информации. Во второй главе мы познакомимся с главными культурными и коммерческими изменениями в современной жизни. Третья глава расскажет о последствиях этих изменений для будущей экономики. В четвертой главе мы изучим инновации, которые привели нас к порогу ниндзя-

будущего – такие технологии, как датчики, алгоритмы и широкополосная сеть. И в пятой главе мы поразмышляем над тем, каким образом нам совместить эти «строительные блоки» инноваций, чтобы двигать прогресс – подумаем о виртуальной реальности, дронах и об ИИ.

Во второй части мы выясним, как можно создать подходящие макроусловия для процветания инноваций. В шестой главе будет дана оценка некоторым рискам и выгодам инновационных технологий, в частности их влиянию на нашу конфиденциальность, безопасность, здоровье и экологическую устойчивость. В седьмой главе мы углубимся в вопрос регулирования и его влияния на инновации: ознакомимся с нормативными подходами разных стран, чтобы попытаться найти тот «идеал», который позволит Америке поощрять инновации, а не подавлять их. В восьмой главе совершим кругосветное путешествие, посетив лучшие, а также не самые подходящие страны для инноваций. А в девятой главе мы отправимся в путешествие по Соединенным Штатам, обращая особое внимание на очаги инноваций и выделяя их лучшие практики создания процветающих предприятий и сообществ в местах, которые могут показаться совсем для этого не подходящими.

В третьей части мы поразмышляем над тем, как можно создать соответствующие микроусловия для процветания инноваций. Десятая глава предлагает стратегии, позволяющие отдельным лицам и предприятиям не просто выживать в быстроменяющемся мире, но и достигать небывалых высот. В одиннадцатой главе рассматриваются две области – разнообразие и устойчивость, – которые приводят толковые компании и правительства к успеху вне зависимости от того, навстречу какой неизвестности они идут. И, наконец, в двенадцатой главе я перенесу все эти лучшие практики в свод руководящих принципов и советов по прокладыванию пути в ниндзя-будущее.

Надеюсь, это путешествие вам понравится.

Часть I. Прошлое, настоящее и будущее ниндзя-инноваций

Глава 1. Границы завтрашнего дня

Технологии неизбежны. На протяжении всей истории человечества инноваторы-ниндзя – люди, компании и институты, которые жили под девизом «Создавай инновации или умри!» – меняли наш стиль работы, общения и путешествий, а с ними – и образ жизни. Они коренным образом «перевернули» наше здоровье, образование, вооруженные силы, политику, экономику и искусство. Если взглянуть на историю технологий, которая корнями уходит в глубь веков и затрагивает различные страны, можно заметить, что длительные пассивные периоды чередуются недолговременными периодами впечатляющего роста.

Освоение огня (миллион лет назад). Возникновение земледелия (12 000[2 - «The Development of Agriculture». Генографический проект, по состоянию на 2018, https://genographic.nationalgeographic.com/development-of-agriculture/.] лет назад). Изобретение колеса (5500[3 - Meagan Gambino, «A Salute to the Wheel», Smithsonian.com, 17 июня 2009, https://www.smithsonianmag.com/science-nature/a-salute-to-the-wheel-31805121/.] лет назад). Появление письменности (5000[4 - Denise Schmandt-Besserat, «The Evolution of Writing», последние изменения внесены 25 января 2014, https://sites.utexas.edu/dsb/tokens/the-evolution-of-writing/.] лет назад). Изобретение печатного станка (550[5 - Elizabeth Palermo, «Who Invented the Printing Press?», LiveScience, 25 февраля 2017, https://www.livescience.com/43639-who-invented-the-printing-press.html.] лет назад). Управление электричеством и изобретение фотоаппарата и камеры в конце 1800-х годов. Первый полет братьев Райт в 1903 году и создание автомобиля Model T[6 - «Model T», Encyclop?dia Britannica, 2018, https://www.britannica.com/technology/Model-T.] в 1908 году. Открытие антибиотиков и распространение вакцин. Появление идеи, расцвет и широкое распространение радио, телевидения, телефона и компьютера.

Нам посчастливилось жить здесь и сейчас: один за другим технологические этапы пролетают мимо нас с такой скоростью, что сложно уследить за их экспоненциальным ростом и влиянием. Как только инноваторы-ниндзя выходят на рынок, они тут же его меняют. Иногда они объединяются с другими единомышленниками, создавая что-то абсолютно новое. Беспроводная широкополосная сеть соединяет нас где угодно и когда угодно, делая более свободными. Сегодняшние смартфоны гораздо мощнее компьютеров, доставивших космический корабль «Аполлон» на Луну. Контент общей длительностью более миллиарда часов[7 - David Lumb, «One Billion Hours of YouTube Are Watched Every Day», Engadget, 27 февраля 2017, www.engadget.com/2017/02/27/youtube-one-billion-hours-watched-daily/.]

транслируется на YouTube каждый день, и вам не нужно жить в Голливуде, чтобы быть продюсером. Используя нашу собственную ДНК, генная терапия способна излечить некоторые виды рака, вырастить заново кожу и восстановить зрение. А марсоход позволяет нам выглянуть за пределы планеты Земля, чтобы мы могли представить, что нас может ждать в будущем.

В ближайшее время эта тенденция не сбавит обороты. Инноваторы-ниндзя продолжат свою гонку в направлении следующего столетия за счет достижений в физике, математике и инженерии.

Эти инновации принесут с собой огромные изменения – и огромные трудности. Некоторые из них предсказуемы, и мы можем подготовиться сами, подготовить наши предприятия и даже наши правительства к возможностям и препятствиям, которые придут с изменениями. Автоматизация и ИИ сделают некоторые виды работ устаревшими – но одновременно с этим они создадут новые категории рабочих мест, которых сегодня не существует. Беспилотные машины устранят автомобильные аварии, причиной которых является человеческий фактор, тем самым ежегодно сохраняя сотни и тысячи жизней. Более быстрые широкополосные соединения и 5G откроют новые возможности для работы и туризма людям, проживающим в отдаленных районах.

Другие изменения пока еще «висят в воздухе»: свергнет ли биткоин традиционную банковскую систему? Будут ли продолжать существование торговые центры? Какие компании будут лидерами среди социальных сетей, поисковиков и онлайн-шопинга? Смогут ли дроны заменить собой грузовики для ежедневных доставок? Дадут ли государства технологической индустрии свободу для инноваций? Или же новые технологии будут «подавляться» еще в зачаточном состоянии? Мы можем гадать, но еще какое-то время мы об этом не узнаем. Через пятьдесят лет мы вновь будем приспосабливаться к неизвестному неизвестному – к изменениям, которые в конце концов будут казаться неизбежными, но пока все больше невообразимыми.

Стабильность выглядит разумной в условиях такого большого количества неизвестных – но однообразие не является выигрышной стратегией. В нашей быстроразвивающейся экономике предприятия, которые держатся за то, что работало в прошлом, в итоге в этом прошлом и останутся. И потребители, сознательно избегающие возможностей, которые предоставляют нам подключенные устройства, рискуют упустить богатство работы, продуктов и опыта, которые мы можем сейчас создавать и делить друг с другом.

Перемены всегда ставили под сомнение будущий прогресс. И некоторые из нас работают сверхурочно ради сохранения статуса-кво. Это давнее противоречие. В начале 1800-х годов в Англии луддиты[8 - Луддиты – участники стихийных протестов первой четверти XIX века против внедрения машин в ходе промышленной революции в Англии. (Прим. ред.)] уничтожали прядильные станки, потому что боялись потерять работу ручных прядильщиков. Банковские кассиры в 1970-х годах боялись введения банкоматов – тем не менее их ряды почти удвоились[9 - Tess Townsend, «Eric Schmidt Said ATMs Led to More Jobs for Bank Tellers. It’s Not That Simple». Recode, 8 мая 2017, https://www.recode.net/2017/5/8/15584268/eric-schmidt-alphabet-automation-atm-bank-teller.], так как банки смогли позволить себе открыть больше филиалов.

Такова сущность человека – бояться и даже сопротивляться неясности будущего, хотя сама наша человеческая природа и определяется ясностью того, что наше время ограниченно. Победить в цифровом мире – значит выжать из этого времени по максимуму. Победить в цифровом мире – значит предпринять сознательные усилия для принятия инноваций.

Завтрашние луддиты будут бороться за возможность управления авто, сохранение розничной торговли и даже некоторых видов профессий: туристических агентов, почтальонов, страховщиков[10 - Alicja Grzadkowska, «When Will Machines Take Over Insurance Jobs?», Insurance Business America, 2 апреля 2018, https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/when-will-machines-take-over-insurance-jobs-96400.aspx.]. Завтрашние ниндзя будут стремиться использовать те «блоки», которые у нас есть, чтобы построить крепкое и безопасное будущее.

Вопрос в том, как нам подготовиться к технологическому прогрессу грядущего столетия, когда уже сейчас так много неопределенного и непредсказуемого.

Известное и неизвестное

Несколько лет назад мне посчастливилось сидеть напротив бывшего министра обороны Дональда Рамсфелда во время полета в Вашингтон, округ Колумбия. Рамсфелд недавно опубликовал свою книгу «Известное и неизвестное», в

которой описал свою жизнь и трудности, с которыми он сталкивался, будучи министром обороны под руководством Джеральда Форда и Джорджа Буша-младшего. Название книги было взято из комментария, данного им во время информационного брифинга[11 - Министерство обороны США, информационный брифинг министерства обороны США – министр Рамсфельд и генерал Майерс. Вашингтон: Федеральная служба новостей, 12 февраля 2002, http://archive.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx? TranscriptID=2636.] в 2002 году, когда он сказал: «есть известные известные – вещи, о которых мы знаем, что знаем их. Есть также известные неизвестные – вещи, о которых мы знаем, что не знаем. Но еще есть неизвестные неизвестные – это вещи, о которых мы не знаем, что не знаем их».

Эта концепция покорила меня. Я не сильно интересуюсь вопросами обороны и не выступаю «за» или «против» Рамсфелда как политической фигуры, но его анализ с использованием этой матрицы «два на два» поразил меня. Это именно тот тип мышления, к которому я призываю в книге «Ниндзя инноваций…». Ниндзя должны быть готовы ко множеству ситуаций. Они могут планировать, настраиваться и практиковаться. Но министр Рамсфелд знал из истории и опыта, что планы редко выдерживают первое же столкновение на поле боя.

В индустрии технологий рынок является тем самым полем боя. Предприятия борются за выживание и совсем не обязательно, что выживет сильнейший. Победит тот, кто полностью сломает рамки и сможет адаптироваться быстрее остальных.

Ведущие ниндзя-бизнесмены должны быть гибкими в ответ на меняющиеся условия рынка. Вы можете предвосхищать тенденции. Вы можете собрать отличную команду со взаимодополняющими преимуществами. Вы можете делать все, опережая время. Но выживете вы или нет, в конечном счете полностью зависит от того, насколько вы хитры и проворны в момент, когда происходит что-то неожиданное – а оно обязательно произойдет. Можете ли вы изменить свою стратегию? Можете ли перенаправить ресурсы? Умеете ли задавать правильные вопросы и действительно слушать ответы? Можете ли доверять своим суждениям и положиться на членов вашей команды?

Малоприятные сюрпризы

Когда я делал наброски к этой книге, то вспоминал о знакомстве, которое произошло у меня в Лас-Вегасе в середине 1990-х годов с Биллом Гейтсом, бывшим в то время генеральным директором Microsoft, и Норио Ога, тогдашним генеральным директором Sony. Я имел честь быть представленным этим двум гигантам мировых технологических компаний и слушать, как они с обеспокоенностью обсуждали компанию-выскочку из Кореи – Samsung, предполагаемого конкурента. О чем не шла речь (по крайней мере не тем утром), так это о маленькой компании под названием Apple.

Никто не предполагал, какое огромное влияние вскоре будет иметь Apple на ключевых рынках аппаратных средств и программного обеспечения, где раньше доминировали они. Гейтс не предвидел перехода от персональных компьютеров к мобильным девайсам. Apple спустя некоторое время потеснил Sony на рынке портативных плееров. Операционная система Apple так и не сменила систему Microsoft для предприятий, но она определенно стала их постоянным конкурентом. Хотя и Sony, и Microsoft восстановились после выхода Apple на рынок и продолжают процветать по сей день, они упустили огромную возможность. Apple находится в завидном положении как первая акционерная компания в США, достигшая рыночной стоимости в $1 триллион.

ИНОГДА ТРЕБУЕТСЯ ВСЕГО ОДНА ИДЕЯ ИЛИ ПРОДУКТ, ЧТОБЫ ПЕРЕВЕРНУТЬ ЦЕЛУЮ ИНДУСТРИЮ.

Для Sony и Microsoft Samsung была подающим надежды известным конкурентом. Apple не была совсем «неизвестным неизвестным», но была близка к этому. Задним умом все крепки; легко оглянуться назад и сказать, что Microsoft и Sony могли бы сделать все иначе. Они поумнели и переняли у тактики Apple некоторые ключевые стратегии: акцент на эстетике и готовность бросить вызов установившейся в индустрии практике, чтобы поставить на первое место нужды покупателя. Ниндзя учатся на ошибках и быстро приспосабливаются – вот почему Microsoft и Sony сегодня остаются на мировом рынке.

Иногда требуется всего один продукт – одна новая идея, – чтобы перевернуть целую индустрию. Sony шокировала мир с Betamax и Walkman, но именно Apple – не конкурент – появилась будто из ниоткуда, чтобы с iPod переосмыслить наш способ взаимодействия с музыкой.

IBM раньше владела рынком персональных компьютеров, а затем разделила его с RadioShack. Но именно два стартапа 1980-х годов, Dell и Gateway, переманили клиентов IBM своими более дешевыми альтернативами. В 2010 году на рынок вышел iPad, что крайне негативно отразилось на рынках ноутбуков и ПК. Еще 20 лет назад вы, отправляясь в путешествие, наверняка использовали бы атлас, местную дорожную карту или специальную карту TripTik от американской автомобильной ассоциации. Сегодня портативные GPS-устройства сделали все эти громоздкие бумажные карты пережитком прошлого. Все хотели Garmin – пока однажды Google не дал возможность миллионам телефонов использовать цифровое картографическое приложение, которое было выше по качеству и абсолютно бесплатным. Вскоре за ним последовала Apple. Практически за одну ночь портативные GPS-устройства для машин перестали пользоваться спросом. Бизнес-модель Garmin оказалась под серьезной угрозой – но они адаптировались и преуспели, перейдя на морскую, авиационную и другую специализированную продукцию.

Матрица Рамсфелда «два на два» применима к бизнесу, правительству и даже к людям, если рассматривать определенные ситуации. Для бизнеса «известное известное» легко вычислить: это чистые показатели. Ваши нынешние конкуренты, ваше положение на рынке, размер рынка, ваш доход, ассортимент продукции или рентабельность – все это измеримо.

С «известными неизвестными» сложнее: это такие переменные, как будущее состояние экономики, процентные ставки, трудоустройство, кривые жизненного цикла принятия новых технологий и цены на конкурентные технологии.

Затем идут «неизвестные известные», под которыми понимаются конкуренты, технологии, сервисы и тренды, существующие сегодня, но еще не находящиеся в вашем поле зрения (или занимающие недостаточно значимое место для вас). Тщательное исследование рынка и его анализ помогут сократить количество опасностей, которые в любой момент могут вылезти из этого «ящика Пандоры».

«Неизвестные неизвестные» волновали Рамсфелда больше всего. Это события и риски, которые практически невозможно себе представить, но которые в итоге перевернут всё – так называемые черные лебеди, описанные Нассимом Николасом Талебом. Это исключения, оказывающие чрезвычайное влияние, которые мы стремимся рационализировать. Террористические атаки. Неожиданное или иррациональное поведение рынка, лидера, правительства. Взрыв ядерного реактора. Цунами. Неожиданный участник рынка.

Несколько десятилетий назад мало кто мог предсказать огромный рост Интернета, не говоря уже о беспроводных сетях и появлении приложений. Смерть рекламных рубрик, закрытие газет, прекращение существования видеотек, снижение спроса на туристических агентов и отказ от торговых центров в пользу онлайн-шопинга были «неизвестными неизвестными».

Осознание того факта, что существуют неизвестные, часто вызывает тревогу. Это естественно, но намного более продуктивно смотреть на стремительно происходящие благодаря инновациям изменения как на ряд возможностей. Они помогают нам расти, развивать наш потенциал и пробовать что-то новое. Они позволяют создавать новые предприятия и сервисы. Они испытывают нас и делают лучше. Нам не дано знать будущее – но мы все еще можем формировать его. Если мы понимаем и принимаем изменения, то уже становимся умнее, можем использовать восторг, потенциал и красоту мира, где у каждого есть доступ к большему количеству возможностей и к лучшему опыту.

У инноваторов-ниндзя есть качества и стратегии, которые готовят их к успеху сегодня. Ниндзя будущего готовятся к этим «неизвестным неизвестным» уже сейчас. Если они этого не сделают, то их предприятия не только не будут процветать – они просто не выживут.

Ключ к ниндзя-будущему? Доступ к информации. Благодаря инновациям это просто как никогда.

Тратьте меньше, знайте больше

Когда я рос, под «доступом к знаниям» имелся в виду стройный ряд блестящих энциклопедий. Если бы вы сказали мне, что у моих детей будет возможность находить ответы на жизненно важные детские вопросы вроде «Как дышат дельфины?», «Что такое черная дыра?» и «Как строились пирамиды?», спросив вслух маленький черный цилиндр на кухонном столе, я решил бы, что вы оголтелый фанат научной фантастики или попросту сошли с ума. Однако многие из нас считают «Алексу» от Amazon или Google Home частью своей семьи.

Это сильно отличается от моего детства. Милли, моя мать, работала учительницей иврита на полставки, была по совместительству исследователем рынка, а также время от времени значилась торговым агентом по продаже энциклопедии «World Book Encyclopedia». Мой отец, Джерри, был учителем в шестых классах, а в качестве дополнительного заработка подрабатывал репетитором. Моя еврейская семья прочно обосновалась в Левиттауне – в районе, где жили главным образом итальянцы и ирландские католики. (Мне потребовались годы, чтобы понять, что пешеходы[12 - Англ. pedestrians. (Прим. пер.)] и протестанты – не одно и то же. Я думал, что знак «Не для пешеходов» означал религиозную сегрегацию.)

Построенный на сельских картофельных полях Лонг-Айленда, Левиттаун был крупным сообществом серийно выпускаемых односемейных домов, созданных для военнослужащих – коим был мой отец, – вернувшихся со Второй мировой войны. Дома были практически идентичны. У них не было подвалов, не было кондиционеров, не было гаражей. Был навес для автомобиля, одна ванная, три спальни и выгребная яма вместо канализационного трубопровода. Рекламные брошюры компании «Levitt & Sons» хвастали: «Не важно, какой из домов в Левиттауне вы выберете, вы все равно получите самый современный дизайн с новейшим оборудованием и функционалом».

В Соединенных Штатах Левиттаун стал прообразом загородной жизни. Мы могли доехать на велосипеде до общественного бассейна и играть на открытых полях. Мы с моими братьями и друзьями каждый день играли на улице в футбол, используя знаки «игры с мячом запрещены» в качестве ворот. Младшая лига была большой, и только позже меня начало смущать, что имя спонсора нашей команды – «Служба по очистке выгребных ям» – было также названием нашей команды, смело написанным на футболках нашей сборной.

В 1952 году мои родители заплатили $9000 за наш дом. Как и другие семьи в районе, с годами мы добавляли комнаты, включая дополнительную ванную и гараж на одну машину. К тому моменту, как я съехал в 1977 году, в одной комнате был кондиционер и время от времени в жаркие летние ночи я пробирался туда, чтобы поспать.

Моя мать верила в силу образования и была уверена, что в каждой семье должна быть энциклопедия. В то время энциклопедия из 22 томов продавалась за несколько сотен долларов. Большинство покупателей моей мамы приобретали по одному тому за раз, примерно по $20 за книгу. Моя мать всегда говорила мне,

что нужно верить в то, что продаешь, и она искренне считала, что эти книги были для семей особым инструментом познания. Один из бонусов ее работы заключался в том, что у нас был весь набор энциклопедий плюс «Childcraft» (серия книг наподобие энциклопедий для детей младшего возраста), ежегодники и механическое интерактивное обучающее и испытательное круглое устройство, называвшееся «Циклопедия». Я потратил сотни часов, используя эти ресурсы, иногда даже без особой на то надобности! Оглядываясь назад, я понимаю, что они пробудили во мне любознательность и любовь к изучению всего нового.

Моя мать выступала за то, что учиться надо всю жизнь. Она слушала разговорные программы по радио всегда, когда у нее была такая возможность. Я помню, как часто спрашивал ее, зачем она тратит на это свое время, а в ответ она всегда говорила: «Если за каждый час, что я слушаю радио, я узнаю хоть одну новую вещь, значит, этот час прожит не зря».

Я стараюсь применять эту философию ко всему, что делаю. Когда я сижу рядом с незнакомцем за ужином, сажусь в Lyft или Uber, я задаю вопросы. Все в чем-то хороши или имеют какой-то жизненный опыт, которым, возможно, хотят поделиться. Мне нравится обнаруживать эти неожиданные «жемчужины» в повседневной жизни.

Учиться у других тоже полезно. Когда мы вместе с женой совершаем нашу еженедельную пробежку на восемь километров, никогда не упускаем возможности что-либо обсудить и поделиться соображениями. Больше всего в замужестве супругу беспокоило то, что ей может стать скучно, но сейчас, несколько раз в год, мы выкраиваем друг для друга время посреди этого хаоса, состоящего из заботы о детях, школы и работы, и напоминаем себе, что, как бы заняты мы ни были, по крайней мере нам обоим до сих пор неведомо это чувство. Мы поеживаемся, когда замечаем, как многие возрастные пары – мы называем их «ужинающие мертвецы» – сидят напротив друг друга в ресторанах и молча едят. Так что мы оба берем на себя ответственность за отношения и прилагаем усилия к тому, чтобы на протяжении нашей суматошной жизни продолжать бросать друг другу вызовы и развлекать друг друга. (Хотя иногда мы с сожалением отмечаем, что было бы неплохо поскучать.)

Мой шестилетний сын постоянно спрашивает: «Как?» и «Почему?» Он зациклен на том, чтобы убедить меня построить машину времени во избежание повторения ошибок прошлого или самоличной отправки назад, в другой

временной период, или ради того, чтобы пережить заново отличный день – например, его день рождения. Он не единственный, кого интересует эта идея. Я тоже люблю истории о путешествиях во времени и обсуждения альтернативных реальностей (мой самый любимый фильм – это «День сурка»). Но я реалист и умом понимаю, что мы не можем отправиться назад, только вперед. И лучшее, что мы можем сделать, – это постараться научиться чему-то у прошлого, вместо того чтобы мечтать о возвращении туда.

Эта жажда знаний представляет собой не просто учебу ради учебы. Это больше, чем почитание памяти моей матери или связь с моей семьей. Это то, что также применимо на практике. Чем больше я знаю и чем креативнее думаю – тем лучше будут решения, которые я приму, и тем весомее будет моя помощь другим.

После каждого провала на работе и дома я спрашиваю себя: «Чему мы научились?» Успех учит вас определенным вещам – но именно провал является возможностью для роста и обучения. Я стараюсь «пробиться» через естественные эмоции отрицания, оправданий, стыда и злости, чтобы увидеть обратную сторону каждой неудачи. Что мы упустили? Что усвоили? Как мы можем стать лучше? И часто слышу голос матери: «Если за каждый час, что я слушаю радио, я узнаю хоть одну новую вещь, значит, этот час прожит не зря».

Моя мама слушала покупателей и клиентов каждый день. Она часто ходила в торговые центры ради исследования рынка для крупных компаний. Сегодня этот вид проводимых лично исследований уступил место автоматизированным опросам, интернет-исследованиям, сборам пользовательских данных и онлайн-голосованиям во всех сферах – от спортивных событий до политических дебатов. Во времена моей мамы цена знаний была чрезвычайно высока. Телевизионные и радиопрограммы, поддерживаемые рекламой, были бесплатны, но их контент был ограничен и неразнообразен. Исследования рынка были дорогими и неисчерпывающими. Энциклопедии стоили непомерно дорого. Библиотеки были доступны, но имели в основном ограниченное предложение; исследования с использованием микрофиш[13 - Микрофиша – отрезок фото-, диазопленки формата 105?148 мм, на которой в заданной последовательности располагаются микроизображения оригинала (кадры). (Прим. ред.)] были сложными и утомительными.

То же самое касалось и телефонов. Я вырос с черным дисковым аппаратом. Он обходился нам в $20 в месяц, с него было дешево совершать местные звонки, но

звонки за пределы штата стоили доллар в минуту. Моя мама звонила своей семье в Канаду примерно раз в месяц, и звонок ограничивался тремя минутами. Сегодня, мало того что звонки по всему миру почти бесплатны, за примерно такую же цену с учетом инфляции, какую стоил месяц обслуживания того дискового телефона, можно получить видеочат, музыку, сообщения, дюжину приложений (от банковского до приложения для фотографий) и многие другие сервисы. К тому же вы можете брать телефон с собой, получать навигационную информацию и читать отзывы клиентов, прежде чем пойти в ресторан или купить продукт. Сегодня каждый человек с девайсом и с широкополосным подключением буквально носит в своем кармане стопку энциклопедий.

Информация и развлечения также стали более доступными в цене: в 1954 году новый пятнадцатидюймовый цветной телевизор стоил $1000[14 - Randy Alfred, «March 25, 1954: RCA TVs Get the Color for Money», Wired, 25 марта 2008, https://www.wired.com/2008/03/dayintech-0325/.] или около $10 000, переводя на сегодняшние деньги. Он показывал немного нечеткую картинку с ужасной цветопередачей и ловил всего несколько каналов. Сегодня за часть от этой данной с поправкой на инфляцию цены вы можете получить телевизор с плоским экраном и ультрачетким изображением с примерно 4000 пикселей по горизонтали[15 - Geoffrey Morrison, «TV Resolution Confusion: 1080p, 2K, UHD, 4K, 8K, and What They All Mean», CNET, 25 января 2016, https://www.cnet.com/news/tv-resolution-confusion-1080p-2k-uhd-4k-and-what-they-all-mean/.]. К тому же за $100 долларов в месяц вы можете подключить на выбор тысячи каналов и программ.

Для моих родителей эти технологические инновации были непредсказуемы, если они вообще могли их себе представить, – и они изменили способ измерения достатка. Поколение назад ни у кого не было доступа к смартфонам. Два поколения назад ни у кого не было дома компьютера. В 2018 году вычислительная мощность смартфона в вашем кармане стала сравнима с мощностью большинства стационарных компьютеров.

Мы видим эту тенденцию в самых различных видах технологий. Просто взгляните на книги. Два моих младших сына используют свои электронные книги Kindle и планшеты Fire для чтения сотен книг каждый год. Если бы нам приходилось покупать те же самые книги в бумажном формате, ради которых истребляются леса, нам бы приходили счета на четырехзначные суммы.

Еще один пример – транспорт. Базовая модель Toyota Corolla идет со стандартным функционалом помощи водителю, который десять лет назад не

был доступен даже в высококлассных элитных моделях. Скоро каждая новая машина будет иметь резервную камеру. Многие оснащены пассивными системами предотвращения столкновений, которые могут активировать тормоза или предпринять другое действие для предотвращения аварии. Множество технологий спасают жизни, устраняя проблему отвлечения внимания водителей. Разница между стандартными и элитными машинами заключается не в перемещении – все бренды могут доставить вас из пункта А в пункт Б. Но технологические инновации сужают пропасть между владельцами обычных и элитных автомобилей. Практически все машины могут довольно быстро разогнаться до 100 километров в час, но машины, оснащенные технологиями от подогрева сидений до видеомониторов и доступа в Интернет, продаются по более высоким ценам. Это больше не про статус, а про стиль и опыт, которые с инновационными технологиями оказываются лучше.

Доступ в Интернет тоже становится проще, дешевле и быстрее. Когда я начинал работать в технологической индустрии в 1982 году, стандартом являлся модем на 300 бод, предок Интернета, так что каждую субботу я работал в своем офисе по несколько часов, скачивая информацию со всей страны. Сегодня я могу кликнуть на гиперссылку, пока пью кофе на кухне, и мгновенно получить информацию. Инновации меняют вещи – часто к лучшему; иногда на недолгое время к худшему, но в итоге все равно к лучшему. Изменения, как и риски, неизбежны. Но они не обязательно должны быть неожиданными.

Стоит приглядеться внимательнее, и мы увидим, как крошечные силы под поверхностью – не важно, какими незначительными и разъединенными они могут выглядеть, – могут бесповоротно повлиять на современную жизнь. Присмотревшись, мы можем начать замечать маленькие изменения, которые, взятые вместе, порождают крупные тренды. Инноваторы должны прогнозировать и понимать эти глобальные тренды, чтобы преуспеть в ниндзя-будущем. Так что давайте рассмотрим их вместе.

Глава 2. Изменения в культуре и торговле

Каждый день доказывает нам, что мелкие подводные течения человеческой эволюции и инноваций движутся вместе, чтобы создать приливные волны культурных, социальных и экономических изменений. Одни уже движутся

полным ходом, и другие не могут сильно от них отставать. В этой главе я разделю их на две категории: культура и торговля. В реальности, разумеется, все эти изменения – не важно, естественные или технологические – неразделимы. Как волны, бьющиеся о берег, каждый тренд частично проистекает из другого, и сам в свою очередь способствует изменениям в другом направлении. Именно в этом сложном взаимодействии человеческой и технологической силы мы обретаем надежду – и опасения – в виде инноваций.

Подключенное поколение

Подростком я был бы в шоке от новости, что в 2018 году 95 процентов[16 - Monica Anderson, and Jingjing Jiang, «Teens, Social Media & Technology 2018», Pew Research Center: Internet, Science & Tech, 31 мая 2018, http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.] подростков в США будут иметь смартфон или доступ к нему, о чем сообщали исследования центра Пью. Не забывайте, я вырос с общим черным дисковым телефоном!

Сотовые телефоны были изобретены в 1970-х годах, но впервые «современный» мобильный телефон был показан в классическом фильме «Смертельное оружие», вышедшим на экраны в 1987 году. На сайте IMDB в интересных фактах о фильме указано, что это был портативный телефон фирмы RadioShack, модель 17–1003: сержант Мердок держал телефонную трубку (в комплекте с проводом) в одной руке и здоровую электронную часть с тяжелой батареей в другой, что осложняло работу оперативных полицейских[17 - Lethal Weapon (1987) Trivia», IMDb, по состоянию на 13 августа 2018, https://www.imdb.com/title/tt0093409/trivia.]. А в одном из самых напряженных моментов экранизации произведения Тома Клэнси «Игры патриотов» 1992 года на экране появилась немного менее старая техника: Джек Райан (сыгранный Харрисоном Фордом) после того, как он выжил в битве у военно-морской академии, отчаянно пытается позвонить своей жене (глазному хирургу!), но слышит лишь короткие гудки. Он наконец дозванивается до нее и успевает предупредить, что она в неминуемой опасности, однако уже слишком поздно, чтобы предотвратить ужасную автомобильную аварию[18 - Movieclips, «Patriot Games (3/9) Movie CLIP – Road Rage (1992) HD», YouTube, 9 октября 2011, https://www.youtube.com/watch?v=AKOtvcIssZk.]. Оба они используют так называемые автомобильные телефоны.

Размером с кирпич, подключенные проводом к машине – для нынешних подростков эти автомобильные телефоны, вероятно, выглядят такими же древними, как и дисковые. И все же эти постепенные, итеративные технологические достижения были предвестником прорыва в умных мобильных технологиях, которые мы сегодня принимаем как должное. Появление этих громоздких устройств в блокбастерах было первым знаком «сейсмического сдвига» не только в технологиях, но и в нашем отношении к ним.

Люди, рожденные между 1995 и 2012 годами, поколение I, или GenIs, полностью выросли в эпоху Интернета. Они не помнят мира без смартфонов – или как минимум без мобильников – и не могут представить, каково это, не иметь их под рукой 24/7.

GenIs часами зависают в поисковике, чатятся, переписываются, постят и свайпят. Многие кодят, другие являются геймерами или смотрят eGamers. Некоторые здорово рискуют и могут заниматься секстингом, кибербуллингом, троллингом и другими нехорошими онлайн-вещами, заканчивающимися на -инг. У кого-то разговоры полностью состоят из эмоджи. Поколение I использует социальные сети, такие как Instagram, Snap, WhatsApp и Twitter, когда им нужно найти информацию или поделиться ею. Всего за несколько лет мы создали целый новый лексикон, просто чтобы обозначить то, как люди взаимодействуют с технологиями. Мы также создали новые категории для диагностики злоупотребления техникой. В 2018 году Всемирная организация здравоохранения добавила[19 - Maggie Fox, «World Health Organization Adds Gaming Disorder to Disease Classifications», NBCNews, 19 июня 2018, https://www.nbcnews.com/health/health-news/who-adds-gaming-disorder-disease-classifications-n884291.] игровое расстройство (речь идет о видеоиграх) в свой полный перечень классификации болезней.

Повсеместное распространение мобильных телефонов имеет для GenIs очевидные преимущества: они без труда вызовут помощь в случае чрезвычайных ситуаций. Они могут связываться с людьми по всему миру, которых они, возможно, никогда не увидят «в реале», как говорят эти дети. А родители могут контролировать онлайн-активность своих чад и отслеживать их местоположение. С другой стороны, наличие неограниченного доступа к информации означает, что молодежь будет сталкиваться с контентом, который – чему родители были бы только рады – следует обходить стороной. Возможность мгновенно связаться с другими людьми искушает потратить время на постоянные переписки или проверку социальных сетей, вместо того чтобы

использовать его с толком. Когда большая часть жизни происходит в виртуальной реальности, подростки скорее будут тратить драгоценное время, уставившись в экран, предпочитая его реальному, окружающему их миру со всеми пятью чувствами.

Если вы – родитель, то, вероятно, у вас был неприятный опыт борьбы с зависимостью вашего ребенка от телефона. Уверен, вы потерпели фиаско. Периодическое молчание, ворчание, односложные ответы и быстро набирающие текст пальцы – все это явные признаки, что он или она – хотите верьте, хотите нет – нашли что-то более интересное и занятное, чем вы. Зачастую вы даже близко не равный соперник.

Психолог и исследователь Жан Твенге провела анализ и пришла к выводу, что большинство зафиксированных поколенческих изменений в Америке начиная с 1930-х годов «появлялись постепенно и непрерывно», тогда как последние нововведения оказались весьма существенными, а произошедшие перемены – разительными. Как она отметила в статье, опубликованной в The Atlantic[20 - Jean Twenge, «Have Smartphones Destroyed a Generation?», The Atlantic, 19 марта 2018, https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/], «изменения различались не просто по степени, а по виду… Их ежедневный опыт радикально отличается от опыта поколения, достигшего зрелости всего несколькими годами раньше».

Примерно в 2012 году Твенге заметила нечто удивительное в ее исследовании подросткового поведения и эмоций: нынешние молодые люди реже встречаются. Они меньше играют в спортивные игры на улице и, к сожалению, более склонны к суициду. Они проводят меньше времени за личными разговорами со своими семьями и друзьями и больше времени проводят в одиночестве, взаимодействуя только с экраном своего смартфона. Согласно Твенге, эта тенденция совпала с моментом, когда более 50 процентов американцев стали обладателями этих гаджетов.

Обусловлены ли эти значительные поведенческие изменения исключительно технологиями? Это трудно доказать в наш век школьных нападений, терроризма и политических раздоров. Технология определенно является фактором, но тенденция неоспоримо существует среди самых различных подростков, из разных географических, социоэкономических и этнических групп. «Там, где есть сотовые вышки, – говорит Твенге, – есть подростки, живущие своими жизнями в своих телефонах»[21 - Twenge, «Have Smartphones Destroyed Generation».].

Прежде чем начать заламывать руки, переживая о влиянии технологий на следующее поколение, нам стоит честно взглянуть на то, какой пример мы сами подаем своими технологическими привычками. Одна девочка-подросток из опубликованной в The Atlantic статьи Твенге сказала о своем поколении: «Я думаю, что нам больше нравятся наши телефоны, нежели реальные люди»[22 - Twenge, «Have Smartphones Destroyed Generation».]. А что об остальных из нас? Используем ли мы технологии креативно и активно или же мы пассивно и праздно даем им использовать нас самих? Тратим ли мы свое время с умом или же позволяем технологиям «засосать» нас, пока жизнь проходит мимо?

Большинство взрослых не являются цифровыми аборигенами. Связь где угодно/когда угодно и преимущества с трудностями, которые она за собой влечет, являются для нас чем-то относительно новым. Правда в том, что многие из нас не сумели установить действенные границы и отвлекаются так же, как и наши дети. Чтобы стать примерами для подражания, которых заслуживают наши дети, мы должны создать здоровую домашнюю культуру, в которую входит и то, как и когда мы пользуемся техникой.

Это означает, что общение и отношения должны стать главным приоритетом. На практике от семьи к семье это будет разниться. Некоторые могут посчитать полезным создание в своем доме или в машине зоны, свободной от техники, где ни телефоны, ни планшеты, ни ноутбуки не будут разрешены к использованию. Вместо этого семья может играть в карточные игры или слушать аудиокниги. Другие могут применять приложения для родительского контроля, чтобы устанавливать ограничения по времени, проводимому за экраном. Какие бы правила или границы вы ни создали, цель одна и та же: воссоединиться с людьми, которые вам дороги, отсоединившись от девайсов.

Но мы как взрослые также сталкиваемся с ростом изоляции и угасанием чувства понимания. Американские политические лидеры увязли в борьбе друг с другом, выбирая, какая партия будет иметь приоритет в управлении страной. Они так сильно различаются, что не могут согласиться даже насчет фактов. И каждая сторона верит, что СМИ искажают правду для продвижения именно своих политических интересов.

Нашей уверенности в Американской мечте, нашей общей преданности основополагающим ценностям и нашей вере в то, что наша нация может и должна быть моральным лидером для всего мира, угрожают как изнутри, так и

снаружи Соединенных Штатов. Для многих из нас, выросших в прошлом веке, жизнь похожа на шаг за шагом происходящее разрушение того, во что мы верили и что считали очевидным. Неудивительно, что наши дети ведут себя не так, как мы в их возрасте.

Я не виню технологии за эти изменения. В конце концов, корреляция и причинно-следственная связь – это разные вещи. Тот факт, что дети отказываются от символа свободы моего поколения – машины и водительских прав, – легко объясним технологиями. Смартфоны сейчас предоставляют самостоятельность и связь со сверстниками. А автомобильные сервисы типа Lyft и Uber предоставляют средство для физической свободы и независимости.

Но мы должны ясно видеть то, как технологии отвлекают нас от человеческого опыта, наряду с тем, как они его расширяют. К лучшему или к худшему, технологии дали возможность единомышленникам найти друг друга и перейти на электронный трайбализм[23 - Трайбализм – английское tribalism, от латинского tribus – «племя»), приверженность к культурно-бытовой, культовой и общественно-политической племенной обособленности. (Прим. ред.)]. И в этом плане технологии разделяют нас как минимум так же сильно, как и объединяют. Мы должны честно признать эти реальные различия, чтобы строить планы на будущее.

Стареющее население

Давайте передохнем от психоанализа наших подростков и обратимся к некоторым поразительным тенденциям у другой возрастной категории: нашего взрослого населения. Процент пожилых людей растет. В 2017 году в Соединенных Штатах насчитывалось 48 миллионов лиц пожилого возраста, и эта цифра к 2060 году «раздуется» до 98 миллионов – около четверти[24 - «Population Projections for the United States from 2015 to 2060 (in Millions)», цифровое изображение, Statista, 2018, https://www.statista.com/statistics/183481/united-states-population-projection/.] всего населения США. Сегодня целых 6,4 миллиона[25 - Barbara Lumpkins Walls, «Effect of Poverty on Older Adults Revealed in Aging Conference», AARP, 24 марта 2016, https://www.aarp.org/politics-society/advocacy/info-2016/effect-of-poverty-on-older-adults.html.] пожилых людей живут на грани бедности или за ее чертой, а четыре

миллиона[26 - Gregory J. Norman, Kristann Orton, Amy Wade, Andrea M. Morris and Jill C. Slaboda, «Operation and Challenges of Home-based Medical Practices in the US: Findings From Six Aggregated Case Studies», BMC Health Services 18, номер 1 (27 января 2018): ЦИО: 10.1186/s12913–018–2855-x.] пожилых бездомны. Согласно исследованию Американской ассоциации пенсионеров, девять из десяти[27 - Lynnette Khalfani-Cox, «Can You Afford to Age in Place?» AARP, по состоянию на 17 июля 2018, https://www.aarp.org/money/budgeting-saving/info-2017/costs-of-aging-in-place.html.] пожилых людей хотели бы по мере старения оставаться жить в своих домах. А по данным на 2016 год, более четверти (12,1 миллиона[28 - Renee Stepler, «Smaller Share of Women Ages 65 and Older Are Living Alone», Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project, 18 февраля 2016, http://www.pewsocialtrends.org/2016/02/18/smaller-share-of-women-ages-65-and-older-are-living-alone/.]) престарелых проживали в одиночестве.

ИЗМЕНЕНИЯ, КАК И РИСКИ, НЕИЗБЕЖНЫ. НО НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО НЕОЖИДАННЫ.

Технологии предоставляют возможность значительно повысить качество жизни пожилых людей. Технологии активного старения развивают различные аспекты нашей жизни: физический, социальный, эмоциональный и когнитивный. Достижения в сфере здравоохранения и питания позволяют нам жить дольше. Мы связаны со своими друзьями и семьями так, как никогда раньше. А благодаря ориентированным на человека голосовым интерфейсам, таким как «Алекса» от Amazon и «Сири» от Apple, не обязательно быть «коренным жителем цифрового общества», чтобы понимать, как пользоваться техникой, – нужно просто разговаривать со своей умной колонкой.

Но, вероятно, один из самых ценных подарков, который технологии могут преподнести пожилым людям, – это душевный покой. Моя мать, прежде чем умереть в 2005 году, больше 12 лет страдала болезнью Альцгеймера. На ранних стадиях болезни она начала забывать имена любимых людей. В течение нескольких лет мой отец использовал фотографии семьи и друзей и разговаривал с ней о них, чтобы помогать ей помнить. Часто в награду он получал ее улыбку или слова о том, что она их знает. Он обнаружил, что она была особо отзывчивой, когда он включал музыку времен ее молодости, например Фрэнка Синатру и известные коллективы. И позже исследования подтвердили его опыт: они показали, что знакомая или значимая музыка оказывала заметное позитивное воздействие на страдающих болезнью

Альцгеймера. Несколько штатов и канадских провинций используют музыкальную терапию в качестве альтернативы малоэффективным и дорогим лекарствам, которые сейчас доступны. (Кстати, в душераздирающем, но обнадеживающем документальном фильме «Живые внутри»[29 - «Alive Inside» (реж. Майкл Россато-Беннетт, 2014).] рассматриваются перспективы музыкальной терапии – ставшей легкодоступной как никогда с помощью расширения коммуникационных возможностей – для пациентов с выявленным заболеванием.)

На данный момент болезнь Альцгеймера остается одной из безжалостно прогрессирующих. К моменту своей смерти моя мать выглядела абсолютно умственно и физически недееспособной. Я живу с осознанием того факта, что сам могу тоже являться носителем гена болезни Альцгеймера и меня может постичь та же участь. Я думаю об этом всякий раз, когда забываю, где припарковал машину, или затрудняюсь вспомнить слово. Больше всего я думаю об этом, когда вижу знакомого человека и не могу вспомнить его или ее имя.

Конечно, я всегда был забывчивым, особенно по части имен. В связи с этим я с большим интересом следил за стремительным развитием технологий распознавания лиц и ИИ. Когда память подводит, технологии могут прийти на выручку. Я буквально ликовал в 2012 году, когда появилась информация о тех ранних версиях Google Glass, в возможности которых входило распознавание лиц. Я представлял свое личное ниндзя-будущее: никогда не забывать ничьих имен. Я понял, что возможность «включения» этой технологии в мою повседневную жизнь – лишь вопрос времени. Мой восторг, однако, длился недолго, так как перед официальным запуском Google убрал способность распознавания лиц по причине опасений нарушения неприкосновенности частной жизни. На мой взгляд, технология распознавания лиц – это инновация, которую мы должны использовать. Преимущества значительно преобладают над рисками: от бытовой помощи в запоминании имен до содействия обеспечению общественной безопасности. Мы можем уменьшить риск и защититься от злоупотребления при помощи этических кодексов и, при необходимости, подробно прописанных правовых ограничений. Мы еще поговорим об этом в Главе 7.

Сейчас я взволнован тем, как люди с болезнью Альцгеймера и деменцией смогут использовать силу ИИ, чтобы вернуть себе чувство уверенности. Рик Фелпс, которому в 2010 году диагностировали раннюю стадию болезни Альцгеймера, основатель Memory People, группы поддержки людей с этим недугом, а также с

деменцией, написал[30 - Grayson Brulte, «This Is What an A.I. – powered Future Looks like», VentureBeat, 7 октября 2016, https://venturebeat.com/2016/10/07/this-is-what-an-a-i-powered-future-looks-like/.] об «Алексе» от Amazon так: «Она возвратила мне то, что я потерял – память. Я могу спросить у Алексы что угодно и моментально получить ответ».

Эти технологии делают нечто большее, чем просто упрощают жизнь для пожилых людей, живущих с болезнями или инвалидностью, – они также помогают тем, кто за ними ухаживает, и открывают новые коммерческие возможности для огромного растущего сектора американцев. Рынок технологий активного старения охватывает 962 миллиона[31 - Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН, Мировые демографические перспективы: Обзор 2017 года, основные выводы и предварительные таблицы, 2017, https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf.] взрослых людей старше 60 лет – на 2017 год около 13 процентов мирового населения. И эта цифра растет, если взять в расчет ухаживающих за родственниками членов семей – так что инновации и независимость, которые могут предложить потребительские технологии, могут улучшить качество жизни людям из разных возрастных групп. CarePredict помогает лучше заботиться о пожилых людях: от их сна до привычек питания, наручное устройство отслеживает деятельность, а собранные данные обрабатываются при помощи машинного обучения, чтобы определить закономерности пожилых людей и сигнализировать об отклонениях в их повседневной жизни. Best Buy осознает ценность данного рынка: в 2018 году компания объявила о своих планах приобрести за $800 миллионов медицинскую компанию Great Call, предлагающую технологические продукты и устройства для скорой помощи, ориентированные на пожилых людей.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Noah Robischon, «Why Amazon Is the World’s Most Innovative Company of 2017», Fast Company, 13 февраля 2017, https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017.

2

«The Development of Agriculture». Геноrрафический проект, по состоянию на 2018, https://genographic.nationalgeographic.com/development-of-agriculture/.

3

Meagan Gambino, «A Salute to the Wheel», Smithsonian.com, 17 июня 2009, https://www.smithsonianmag.com/science-nature/a-salute-to-the-wheel-31805121/.

4

Denise Schmandt-Besserat, «The Evolution of Writing», последние изменения внесены 25 января 2014, https://sites.utexas.edu/dsb/tokens/the-evolution-of-writing/.

5

Elizabeth Palermo, «Who Invented the Printing Press?», LiveScience, 25 февраля 2017, https://www.livescience.com/43639-who-invented-the-printing-press.html.

6

«Model T», Encyclop?dia Britannica, 2018, https://www.britannica.com/technology/Model-T.

7

David Lumb, «One Billion Hours of YouTube Are Watched Every Day», Engadget, 27 февраля 2017, www.engadget.com/2017/02/27/youtube-one-billion-hours-watched-daily/.

8

Луддиты – участники стихийных протестов первой четверти XIX века против внедрения машин в ходе промышленной революции в Англии. (Прим. ред.)

9

Tess Townsend, «Eric Schmidt Said ATMs Led to More Jobs for Bank Tellers. It’s Not That Simple». Recode, 8 мая 2017, https://www.recode.net/2017/5/8/15584268/eric-schmidt-alphabet-automation-atm-bank-teller.

10

Alicja Grzadkowska, «When Will Machines Take Over Insurance Jobs?», Insurance Business America, 2 апреля 2018, https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/when-will-machines-take-over-insurance-jobs-96400.aspx.

11

Министерство обороны США, информационный брифинг министерства обороны США – министр Рамсфельд и генерал Майерс. Вашингтон: Федеральная служба новостей, 12 февраля 2002, http://archive.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?TranscriptID=2636.

12

Англ. pedestrians. (Прим. пер.)

13

Микрофиша – отрезок фото-, диазопленки формата 105?148 мм, на которой в заданной последовательности располагаются микроизображения оригинала (кадры). (Прим. ред.)

14

Randy Alfred, «March 25, 1954: RCA TVs Get the Color for Money», Wired, 25 марта 2008, https://www.wired.com/2008/03/dayintech-0325/.

15

Geoffrey Morrison, «TV Resolution Confusion: 1080p, 2K, UHD, 4K, 8K, and What They All Mean», CNET, 25 января 2016, https://www.cnet.com/news/tv-resolution-confusion-1080p-2k-uhd-4k-and-what-they-all-mean/.

16

Monica Anderson, and Jingjing Jiang, «Teens, Social Media & Technology 2018», Pew Research Center: Internet, Science & Tech, 31 мая 2018, http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.

17

Lethal Weapon (1987) Trivia», IMDb, по состоянию на 13 августа 2018, https://www.imdb.com/title/tt0093409/trivia.

18

Movieclips, «Patriot Games (3/9) Movie CLIP – Road Rage (1992) HD», YouTube, 9 октября 2011, https://www.youtube.com/watch?v=AKOtvcIssZk.

19

Maggie Fox, «World Health Organization Adds Gaming Disorder to Disease Classifications», NBCNews, 19 июня 2018, https://www.nbcnews.com/health/health-news/who-adds-gaming-disorder-disease-classifications-n884291.

20

Jean Twenge, «Have Smartphones Destroyed a Generation?», The Atlantic, 19 марта 2018, https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/

21

Twenge, «Have Smartphones Destroyed Generation».

22

Twenge, «Have Smartphones Destroyed Generation».

23

Трайбализм – английское tribalism, от латинского tribus – «племя»), приверженность к культурно-бытовой, культовой и общественно-политической племенной обособленности. (Прим. ред.)

24

«Population Projections for the United States from 2015 to 2060 (in Millions)», цифровое изображение, Statista, 2018, https://www.statista.com/statistics/183481/united-states-population-projection/.

25

Barbara Lumpkins Walls, «Effect of Poverty on Older Adults Revealed in Aging Conference», AARP, 24 марта 2016, https://www.aarp.org/politics-society/advocacy/info-2016/effect-of-poverty-on-older-adults.html.

26

Gregory J. Norman, Kristann Orton, Amy Wade, Andrea M. Morris and Jill C. Slaboda, «Operation and Challenges of Home-based Medical Practices in the US: Findings From Six Aggregated Case Studies», BMC Health Services 18, номер 1 (27 января 2018): ЦИО: 10.1186/s12913–018–2855-x.

27

Lynnette Khalfani-Cox, «Can You Afford to Age in Place?» AARP, по состоянию на 17 июля 2018, https://www.aarp.org/money/budgeting-saving/info-2017/costs-of-aging-in-place.html.

28

Renee Stepler, «Smaller Share of Women Ages 65 and Older Are Living Alone», Pew Research Center’s Social & Demographic Trends Project, 18 февраля 2016, http://www.pewsocialtrends.org/2016/02/18/smaller-share-of-women-ages-65-and-older-are-living-alone/.

29

«Alive Inside» (реж. Майкл Россато-Беннетт, 2014).

30

Grayson Brulte, «This Is What an A.I. – powered Future Looks like», VentureBeat, 7 октября 2016, https://venturebeat.com/2016/10/07/this-is-what-an-a-i-powered-future-looks-like/.

31

Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН, Мировые демографические перспективы: Обзор 2017 года, основные выводы и предварительные таблицы, 2017, https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf.

Купить: https://tellnovel.com/ru/shapiro_gari/stan-liderom-rynka-tehniki-nindzya-dlya-revolyucii-v-vashey-nishe

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить