

The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger

Оригинальная онлайн-редакция официального сайта с copyright 1999, 2001; не юбилейное издание 2009

Часть I. Содержание книги

Пересказ полной оригинальной онлайн-редакции

Перед началом: бизнес снова придётся вести людям

Томас Петцингер начинает предисловие с наблюдения журналиста: чем внимательнее смотришь на хозяйственную деятельность, тем труднее принять образ компании как безличной машины. Даже инженерная работа требует человеческого суждения, вкуса и взаимопонимания. Устройство предприятия становится яснее, когда видишь людей, которые разговаривают друг с другом внутри него и за его пределами.

Четверо авторов выступают изнутри этой реальности. Они работали с технологиями, маркетингом и крупными организациями. Поэтому их раздражение направлено на знакомые им управленческие привычки. За внешней дерзостью стоит практическое наблюдение: компания теряет контакт с рынком, когда заменяет общение согласованными формулировками и запретами.

Петцингер предупреждает читателя о жанре. Это книга, способная испортить руководителю спокойное настроение, а не выдать утешительную программу преобразований. Авторы используют истории, юмор и прямую речь, чтобы заставить бизнес заново посмотреть на себя. Они не предлагают очередную универсальную систему, которую можно купить, внедрить и объявить работу законченной. Их оптимизм связан с возможностью более человеческих отношений в экономике. Но сначала придётся заметить, сколько повседневной деловой жизни устроено так, будто живые люди в ней только мешают. [1]

Девяносто пять тезисов: рынок перестал сидеть молча

Манифест описывает перемену в распределении знания. Покупатели получили возможность обмениваться опытом без разрешения производителей. Они сравнивают обещания с практикой, помогают друг другу и обсуждают недостатки. Компания больше не может считать себя единственным источником сведений о собственном продукте. Более того, такой рынок способен учиться быстрее организации, скованной внутренними процедурами.

Параллельно сотрудники связываются друг с другом поверх формальной иерархии. Их авторитет зависит от знания предмета и готовности помогать.

Авторы считают, что два этих разговора, внешний и внутренний, должны встретиться. Корпоративная перегородка между ними становится источником глупости: покупатели хотят говорить с понимающими людьми, а понимающим людям запрещают разговаривать с покупателями.

Отсюда требования к поведению компании. Не изображать дружелюбие рекламным голосом. Не путать человеческий юмор с заготовленными шутками. Признавать ограничения и объяснять происходящее. Отношение к сотрудникам невозможно надёжно спрятать за внешней коммуникацией: люди видят обе стороны предприятия.

При этом участники рынка не обещают посвятить жизнь вашему бренду. У них есть собственные интересы, сообщества и занятия. Бизнесу предлагают заслужить место в их разговоре содержанием и поступками. Самого желания продавать для этого недостаточно. Завершает тезисы ощущение самостоятельности: люди уже начали соединяться между собой и не собираются ждать, пока компании утвердят подходящую политику. [2]

Короткая схема: две сети и стена между ними

Короткий раздел Дэвида Вайнбергера сводит конструкцию книги к двум встречным движениям. Снаружи компании люди обсуждают её деятельность и выясняют то, чего не услышат из официальной речи. Внутри сотрудники находят друг друга, обмениваются знаниями и выполняют работу через связи, которые не помещаются в организационную схему.

Следующий шаг возникает из самой этой ситуации: люди из двух сетей начинают разговаривать напрямую. Компания может держаться за привычную изоляцию либо участвовать в происходящем. От этого выбора зависит, получат ли её знания и работа живое продолжение на рынке. Техническое соединение здесь лишь открывает возможность; решающим становится человеческое взаимодействие. [3]

Введение: почему люди вообще пришли в Интернет

Кристофер Локк предлагает смотреть на Интернет через человеческое желание общаться. Его привлекли не только удобство передачи сведений и новые способы торговли. Люди искали истории, споры, игру, любопытство и возможность быть услышанными. Ради этого они терпели технические неудобства ранней сети. Значит, ценность нельзя объяснить одной эффективностью инфраструктуры.

Историческим образом становится рынок, где обмен товарами связан с разговорами и отношениями. В индустриальном устройстве эта связь ослабла: коммуникацию превратили в управляемую функцию, а человеческий голос подчинили организационной роли. Сеть позволяет вновь соединить то, что было разорвано.

Компании впустили Интернет ради производительности и обмена знаниями. Вместе с инструментом они получили людей, привыкших свободнее говорить и самостоятельно искать собеседников. Сотрудник не оставляет этот опыт у входа в офис. Попытка использовать технические преимущества сети, сохранив прежний контроль над каждым разговором, становится внутренним противоречием.

Авторы не объявляют торговлю ненужной. Их интересует возможность вернуть её в нормальную человеческую жизнь. Поэтому книга рассказывает одну переменную несколькими голосами, с разными историями и акцентами. Её предмет шире нового канала продаж: меняется способ, которым люди узнают друг друга, работают вместе и понимают собственное участие в бизнесе. [4]

Глава 1. Индустриальная привычка ломается о знание

Локк начинает с цены отчуждения: человек занят работой, но не обязательно видит в ней смысл. Ранняя сеть привлекала возможностью живого присутствия, спора и игры. Она складывалась без корпоративного разрешения; участники могли коллективно проверять утверждения и высмеивать пустую речь.

Дальше возникает экономическое объяснение. Массовое производство стремилось сделать операции повторяемыми, работников заменяемыми, а знание сосредоточить наверху. Когда ассортимент и конкуренция усложняются, такая конструкция теряет достаточность. Для решения новых проблем требуется опыт людей, непосредственно выполняющих работу. Поэтому движение за качество и попытки убрать страх из организации оказываются частью той же истории.

Локк критикует ранние экспертные системы, пытавшиеся законсервировать человеческое знание. Это рассуждение о конкретной технологической эпохе, а не оценка современных языковых моделей. Более перспективным для него выглядит свободный обмен между знающими людьми. Но инициативные внутренние сети легко задуть согласованиями и контролем оформления.

Собственная карьера даёт автору материал для сравнения. В одной компании непосредственные разговоры с журналистами приносили публикации; в IBM корпоративные правила ограничивали такую возможность. Позднее собственная рассылка позволила ему говорить узнаваемым, иногда раздражающим голосом. Центральный конфликт проходит между полезной живой связью и процедурой, которая считает её угрозой. Освободить эту связь означает изменить отношения внутри бизнеса, а не просто подключить компьютеры. [5]

Глава 2. Человек устал изображать должность

Вайнбергер разбирает внутреннюю потребность, на которой держится привлекательность сети. Управляемый мир обещает предсказуемость: риски учтены, роли назначены, внимание распределено правильно. Однако реальный бизнес постоянно сталкивается с тем, чего план не предусмотрел. Уходит важный сотрудник, меняется цена конкурента, случается неприятность у поставщика. Полного контроля нет даже тогда, когда язык организации делает вид, что он существует.

Профессиональная роль помогает действовать совместно, но требует заплатить собственным голосом. Человек учится звучать как положено, скрывать сомнение и подавлять личную интонацию. В результате отчуждение становится частью обычного рабочего дня. Возможность говорить иначе оказывается существенной, хотя её трудно записать в стандартное обоснование инвестиций.

Личные веб-страницы интересны автору именно этим. Их значение не исчерпывается переданной информацией: человек сам создаёт публичное присутствие. Его голос обращён к другим, а не произносится в пустоту. Это опыт самостоятельности и узнавания себя.

Почта внутри компании тоже способна соединять людей быстрее формальных маршрутов. Участники договариваются, делятся идеями, находят помощь. В этом смысле свободное общение не обязательно отвлекает от работы: через него работа и совершается. Глава связывает организационную перемену с личной. Получив возможность быть собой среди других, человек иначе относится и к тому миру, который создаёт совместными действиями. [6]

Глава 3. Разговор должен выдержать реальную проблему

Рик Левин начинает с ремесла: в хорошей работе заметен конкретный мастер. Такая же узнаваемость возникает в общении. Электронная почта, группы обсуждения и форумы ценны возможностью связать людей, которым действительно есть что сказать друг другу.

История владельца Saturn показывает механизм. Обсуждая неожиданно дорогой сервис, клиент получает сравнения от других владельцев и пояснения от механика. Возникает знание, которого не было в официальной коммуникации. Репутацию формируют конкретные ответы, а не единообразие корпоративного тона.

Другой пример — Java Developer Connection в Sun. Первоначальная платная модель поддержки привлекла меньше двухсот клиентов. После перехода к бесплатным форумам, взаимопомощи и доступу к сведениям об ошибках сообщество, по рассказу автора, достигло миллиона зарегистрированных участников за два года. Это авторский кейс, не эксперимент, доказывающий универсальность бесплатной модели.

Разговор масштабируется потому, что ответ видят многие, а часть помощи оказывают участники друг другу. Публичное знание остаётся полезным после завершения отдельного обращения. Напротив, исчезновение инженеров из общения оставляет ощущение, что компания ушла, даже если представители коммуникационной службы продолжают публиковать сообщения.

Левин защищает конкретность и честное признание ограничений. Формальная безупречность ответа мало стоит, если человек не получает помощи. Лояльность возникает в отношениях, где его уважают; владеть ею как корпоративным имуществом нельзя. [7]

Глава 4. Маркетинг теряет право говорить один

Док Сирлс и Вайнбергер рассматривают последствия для маркетинга. Индустриальная модель приучила компанию отправлять сообщения аудитории, будто продукцию по трубе. Теперь покупатели обсуждают эксплуатацию, цены и альтернативы между собой. Официальная формулировка становится одним голосом среди других.

Это меняет работу с прессой, рекламой, сайтом и позиционированием. Содержательная история требует фактов. Сайт, имитирующий буклет, проигрывает потребности поговорить со знающим человеком.

Позиционирование нельзя надёжно выдумать на совещании: оно должно соответствовать тому, что компания действительно представляет собой. Сравнение цен усиливает давление на продавца, а опыт и полезное общение дают дополнительные основания выбирать его.

Контрастные истории показывают цену корпоративной реакции. В эпизоде с дефектом Pentium авторы описывают, как недостаток открытого разговора мешал Intel получить поддержку сообщества. В истории United Shuttle сотрудник помогал людям в сети; запрет на такое участие вызвал возмущение, после чего вмешательство менеджера позволило восстановить общение. Это рассказы о поведении в конкретных ситуациях, а не расчёт финансовой отдачи от открытости.

Авторы признают существование настоящей конфиденциальности. Но превращать её в запрет на любой самостоятельный голос — значит закрывать именно те связи, через которые рынок может понять бизнес. Маркетинг здесь становится практикой внимательного участия: слышать людей, понимать предмет разговора и отвечать за сказанное. [8]

Глава 5. Компания уже работает поверх организационной схемы

Вайнбергер противопоставляет корпоративной крепости сеть рабочих связей. Продавец решает проблему клиента, собирая нужных специалистов из разных подразделений. Его полезность определяется доступом к людям и знаниям, а не аккуратностью маршрута по иерархии. Ценный эксперт умеет также показать, у кого искать ответ.

Из этой логики следуют децентрализация, самостоятельное распределение времени и более прямой доступ к сведениям. Искусственный срок сам по себе не ускоряет мотивированную команду. Личная жизнь тоже не исчезает на работе: автор приводит Aetna, включавшую во внутреннюю сеть полезную сотрудникам бытовую информацию.

Документ перестаёт быть секретным произведением, которое предъявляют на решающем совещании. Ранний черновик становится поводом привлечь чужой опыт. При этом способ принятия решения надо обсуждать: совместная работа не означает обязательного голосования по каждому поводу.

Таблицы сохраняют значение, но не заменяют понимания. Истории показывают последовательность событий и человеческий контекст. Ошибки позволяют обнаружить скрытые предположения; организация, унижающая за признание ошибки, затрудняет обучение.

Наконец, границы команды становятся проницаемыми для клиентов и партнёров. Автор допускает разграничение доступа: открытость не требует показать каждому всё. Раннее участие помогает обсуждать продукт до завершения разработки. Вся глава утверждает, что реальные связи и доверие создают порядок, который формальная схема способна не замечать или подавлять. [9]

Глава 6. Методичка не избавит от необходимости думать

Локк и Вайнбергер собирают историческую линию книги: ремесло и человеческая речь были связаны, индустриальная организация разъединила их, а усложнение рынка снова потребовало знания работников. Интернет ускорил встречу внутреннего опыта с внешним обсуждением. Бюрократия между ними превратилась в препятствие для обучения.

Но авторы не ограничиваются повторением диагноза. Они показывают, как постановка вопроса заранее сужает возможное будущее. Если руководство интересуется только контролем удалённых работников, из обсуждения исчезает их семейная жизнь. Если электронную торговлю измеряют исключительно объёмом операций, теряется вопрос о человеческих отношениях, которые она поддерживает или разрушает. Стремление немедленно получить уверенный прогноз тоже может служить способом не замечать собственную свободу выбора.

Отсюда намеренно раздражающий отказ выдать готовую технологию успеха. Шуточная программа из двенадцати пунктов предлагает человеческие качества и поведение, но не связывает их с конкретными управленческими решениями. Авторы прямо признают этот разрыв. Его нельзя заполнить ещё одним списком универсальных инструкций.

Работу предстоит делать самим: пробовать, разговаривать, замечать ошибки, находить подходящие действия. Корпоративный портал, распространяющий прежнюю пропаганду, не становится преобразованием благодаря новому интерфейсу. Книга также отказывается назначать себя последним авторитетом. Если читатель превратит её в безопасную инструкцию и перестанет думать о собственной ситуации, он воспроизведёт именно ту привычку, против которой она написана. [10]

Глава 7. Старый порядок продолжает говорить нашими ртами

Локк завершает книгу парадоксом: многие люди не верят в корпоративную риторику, но продолжают её воспроизводить. В обычном разговоре человек способен быть прямым и разумным; на выставочном стенде тот же человек начинает произносить мёртвые формулы. Он играет роль, которую считает обязательной, даже не проверяя, кто именно требует этой игры.

Сеть позволяет строить параллельные связи и сообщества без единого руководящего плана. Люди находят нужные вещи, идеи и друг друга через интерес и доверие. Авторы подчёркивают, что это делают также сотрудники крупных организаций. Картина не сводится к конфликту респектабельного бизнеса с внешними технологическими бунтарями.

Препятствие находится и внутри самого участника. Даже когда прежняя система теряет убедительность, её привычки сохраняются в языке и поведении. Поэтому новая технология недостаточна: человек должен перестать автоматически изображать того, кем не является.

Финал намеренно отказывается учреждать школу правильного менеджмента имени манифеста. Корпорация не может присвоить человеческую жизнь и упаковать её в воспроизводимый стандарт. Но она может меньше мешать

свободным людям сотрудничать. Авторы оставляют читателю образ среды, где любопытство, обучение, щедрость и игра допустимы во взрослой жизни. Экономическая деятельность получает смысл внутри такой жизни. Подчинять этому смыслу собственные действия предстоит без гарантированного рецепта. [11]

Часть II. Разбор Onta

Для собственника полезнее всего читать эту книгу с картой своих процессов на столе. Иначе получится приятный вечер: поругали корпоративную дурь, узнали знакомые лица, закрыли вкладку. Утром клиент снова ждёт три дня, пока его вопрос обойдёт четыре кабинета. Мы предлагаем рассматривать такую задержку как конкретный управленческий дефект. У каждого перехода должны быть объяснимые основания. Фраза «у нас так принято» основанием не является.

Возьмите десять последних сложных обращений. Отметьте время поступления, первого содержательного ответа, подключения специалиста и окончательного решения. Отдельно посчитайте, сколько раз подключался собственник. Затем прочитайте переписку целиком. Быстрый первый ответ может оказаться пустой отпиской, а закрытая заявка — проблемой, с которой клиент просто перестал к вам обращаться. Эта проверка нужна, чтобы не принять красивую цифру в отчёте за работающую систему.

Следующий шаг — небольшой эксперимент. Для одного типа обращений дайте первой линии прямой доступ к профильному специалисту. Заранее определите предел обещаний, бюджет исправления, срок подключения и человека, который отвечает за исход. Сравните результат с прежней практикой по времени решения, повторным обращениям и затратам. Это предложение Onta, а не методика авторов книги. Мы сознательно добавляем к свободе взаимодействия измерение и ответственность: клиенту нужен результат, а не экскурсия по нашему новому устройству компании.

С ИИ легко совершить обратное движение. Поставить перед клиентом ещё одну дверь, которая мгновенно и безупречно вежливо сообщает, что помочь не может. В нашем понимании полезный помощник должен уметь определить границу своей компетенции, передать человеку исходные сведения и сохранить ход решения. До запуска стоит проверить сценарии с противоречивыми условиями, нестандартной претензией, просьбой о компенсации и отсутствующим ответом в документации. Уверенный тон не должен служить разрешением выдумывать обязательства компании.

Для внутренней базы знаний мы бы сохраняли не только итоговые инструкции, но и разборы исключений: что случилось, какие версии проверили, почему выбрали конкретное действие и кто подтвердил результат. ИИ может помогать находить эти материалы и собирать черновик ответа. Владелец процесса проверяет применимость. Иначе организация получает склад аккуратных текстов, из которых невозможно понять, как поступать при первом же отклонении от нормы.

У книги есть существенный предел: сила её убеждения не равна силе доказательства. Яркая история компании не устанавливает причинность и не отменяет зависимости между работами. Мы не предлагаем переносить её темперамент в каждую операцию. Там, где ошибка затрагивает деньги, безопасность или обязательства перед клиентом, нужны определённые полномочия и проверка. Важен размер процедуры: достаточно защищать результат, а не каждую должность от неудобного разговора.

Внешний практик бывает полезен именно на этой границе. Человек, отвечавший за продажи, обслуживание или производство, способен отличить

нужное согласование от ритуала, который пережил собственную причину. Его работа должна закончиться понятным устройством процесса и передачей ответственности команде. Если после проекта собственник по-прежнему разрешает каждое исключение вручную, независимость бизнеса не выросла. Поменялись только декорации вокруг его рабочего дня.

От книги к своей компании

Если собственник стал обязательным участником каждого сложного разговора, пройдите тест Onta. С результатом можно прийти на разговор о том, какие решения команда способна принимать без вас и что для этого нужно изменить.

[Пройти тест Onta](#) · [Поговорить о своей задаче](#)

Источники и прочитанная версия

Пересказ передаёт основные идеи и аргументацию книги. Он не заменяет оригинал. Примеры автора и самостоятельные выводы Onta разделены в тексте.

- [1] The Cluetrain Manifesto — Перед началом: бизнес снова придётся вести людям
- [2] The Cluetrain Manifesto — Девяносто пять тезисов: рынок перестал сидеть молча
- [3] The Cluetrain Manifesto — Короткая схема: две сети и стена между ними
- [4] The Cluetrain Manifesto — Введение: почему люди вообще пришли в Интернет
- [5] The Cluetrain Manifesto — Глава 1. Индустриальная привычка ломается о знание
- [6] The Cluetrain Manifesto — Глава 2. Человек устал изображать должность
- [7] The Cluetrain Manifesto — Глава 3. Разговор должен выдержать реальную проблему
- [8] The Cluetrain Manifesto — Глава 4. Маркетинг теряет право говорить один
- [9] The Cluetrain Manifesto — Глава 5. Компания уже работает поверх организационной схемы
- [10] The Cluetrain Manifesto — Глава 6. Методичка не избавит от необходимости думать
- [11] The Cluetrain Manifesto — Глава 7. Старый порядок продолжает говорить нашими ртами
- [12] The Cluetrain Manifesto — original book, complete table of contents