

Jay Samit



# DEKONSTRUOK SAVE!

ĮVALDYK ASMENINĘ TRANSFORMACIJĄ,  
PASINAUDOK PROGA IR KLESTĖK BEGALINIŲ  
NAUJOVIŲ EPOCHOJE

# Turinys

- 3 **Pratarmė**
- 7 **Įvadas**
- 13 **PIRMAS SKYRIUS**  
Dekonstravimo metodas
- 27 **ANTRAS SKYRIUS**  
Kaip dekonstruoti sistemas
- 41 **TREČIAS SKYRIUS**  
Dekonstravimo schema
- 51 **KETVIRTAS SKYRIUS**  
Kaip susikurti asmeninį prekių ženklą
- 67 **PENKTAS SKYRIUS**  
Dekonstravimo specialistai ir inovacijų vertė
- 83 **ŠEŠTAS SKYRIUS**  
Pseudoteorijų beieškant
- 97 **SEPTINTAS SKYRIUS**  
Energijos nukreipimas
- 107 **AŠTUNTAS SKYRIUS**  
Vertės kūrimo grandinės atrakinimas
- 113 **DEVINTAS SKYRIUS**  
Moksliniai tyrimai ir plėtra:  
atliekų vertės atradimas
- 121 **DEŠIMTAS SKYRIUS**  
Dizainas: dekonstravimas per estetiką
- 131 **VIENUOLIKTAS SKYRIUS**  
Gamyba: panaudoti iš naujo, pakeisti, perkurti

- 139 **DVYLIKAS SKYRIUS**  
Rinkodara ir pardavimai: rasti  
tinkamą problemą jūsų sprendimui
- 149 **TRYLIKAS SKYRIUS**  
Platinimas: kaip gauti neįgytą vertę  
ir neribotos erdvės lentynose iššūkiai
- 161 **KETURIOLIKAS SKYRIUS**  
Dar kartą kapitalas: kitų žmonių pinigai
- 169 **PENKIOLIKAS SKYRIUS**  
Transformacija visuomenės epochoje
- 179 **ŠEŠIOLIKAS SKYRIUS**  
Dekonstruok pasaulį
- 199 **EPILOGAS**  
Savidekonstrukcijos manifestas
- 203 **Padėka**
- 206 **Išnašos**

## Pratarmė

„Ši siena bus nugriauta per artimiausius penkerius metus“ – sakau savo draugui pirmą kartą stovėdamas priešais Berlyno sieną. Buvo 1989 metų rugsėjo 5 diena ir dar niekas nežinojome, kaip pasikeis pasaulis. Rytų Vokietijos kareiviai, saugantys Brandenburgo vartus, tada brutaliai sutrukdė mūsų „fotosesiją“. Aš susilažinau iš 10 Vakarų Vokietijos markių, kad siena bus nugriauta per artimiausius 5 metus. Laimėjau per 9 savaites: lapkričio 9 dieną žinios apie sienos griūtį man buvo geriausia gimtadienio dovana. Dar po savaitės aš su kuprine jau buvau už Atlanto – pirmą kartą Kanadoje ir JAV. Nors buvau pakviestas į konferenciją Čikagoje skaityti pranešimą iš savo daktaro disertacijos apie kompiuterinę regą, kelionėje norėjau išmokti ir pamatyti kuo daugiau. Su 328 doleriais kišenėje ilgai nekeliausi – tad teko sugalvoti, kaip pamatyti Ameriką neturint pinigų. Pavyko: Monrealis, Niujorkas, Majamis, Čikaga, Los Andželas, Las Vegas, Vašingtonas – penkių savaičių kelionė nemokamai – keliavau pervarydamas kitų žmonių automobilius.

Kelionė daug ko išmokė – ir paskatino veikti. Grįžęs į Lietuvą su dviem draugais įkūriau tarptautinių skubių siuntų gabenimo bendrovę, kuri tapo UPS atstove Lietuvoje. Visai kaip Jay Samit rašo savo knygoje – sprendžiau problemą, su kuria susidūriau norėdamas bendrauti su mokslininkais JAV universitetuose. Tačiau tai nebuvo vien mano problema – kaip pasirodė vėliau, to reikėjo daug kam Lietuvoje – taigi tai buvo ne tik problema, bet ir puiki galimybė sukurti sparčiai augantį verslą.

Skaitydamas Jay Samit knygą radau daug paralelių ir istorijų, kurios primena mano paties patirtas gyvenimo pamokas. Jay sugeba ne tik meistriškai papasakoti įdomias ir įtraukiančias istorijas – daugelyje jų jis buvo aktyvus dalyvis – bet skatina ir patį skaitytoją prisiminti ir palyginti savo išgyventas istorijas. Man irgi ne kartą teko „dekonstruoti save“: iš studento – į dėstytoją, iš mokslininko – į UPS vadovą Lietuvoje, iš verslo įkūrėjo – į startuolių mentorių ir verslo angelą, iš investuotojo – į jaunimo studijų ir kitų visuomeninių iniciatyvų rėmėją... Ir tai tęsiasi, ir tai labai įdomu. Esu „amžinas studentas“ ir džiaugiuosi ko nors išmokdamas. Kiekvienas iššūkis įdomus ir išmokantis ką nors naujo, bet įdomiausia padėti mokytis, augti kitiems ir džiaugtis, matant kaip tavo mokiniai praauga tave ir pasiekia daugiau negu galėtum tu pats. Man atrodo, kad ir Jay su savo knyga gali džiaugtis pasiekęs ambicingą tikslą: jo įkvėptų skaitytojų pasiekimai, bendrai paėmus, manau, pranoks ir autoriaus pasiekimus.

Nors niekad neteko bendrauti su Jay, skaitydamas tarsi tarsi geru jo bičiuliu. Žavi įdomiai pasakojamos istorijos apie verslo kūrėjus – tarp kurių atradau net bendrų pažįstamų iš Silicio slėnio, TED, X-Prize, Techstars ar Singularity University bendruomenių. Savo manifeste, išdėstytae knygos epilogė, Jay Samit mus kviečia veikti taip, kaip veikia jo aprašyti žmonės. Juk nuo mūsų

pačių ateitis priklauso žymiai daugiau negu mes patys manome. Nors visuomenėje dažnai garsiausiai reiškiasi skeptikai ir pesimistai – bet visas naujoves ir rezultatus atneša aktyviai veikiantys optimistai – nes tik jie ir gali pasiekti, atrodytų, nepasiekiamus tikslus.

Kaip rašo Jay, visi būdami vaikai turėjome didelių svajonių. Tačiau gyvenime dažniausiai mes užmirštame tą „vaikišką“ į priekį vedantį smalsumą, norą išmokti padaryti pačiam. Jay parodo, kad mums reikia išsaugoti nors dalį to vaikiško entuziazmo ir noro, tikėjimo ir ambicijų savo gyvenime, ir ši knyga tam puikiai pasitarnauja. Tikros istorijos apie žmones, kurie tokias svajones paverčia konkrečiais tikslais ir sugeba jas įgyvendinti. Ne kartą bendraudamas su Ričardu Bransonu ir pats mačiau, kaip, atrodytų, paprastai jis sugeba suburti ir uždegti komandą neeiliniams iššūkiams įveikti.

Šiandien daug globaliai reikšmingų dalykų galima pasiekti ir Lietuvoje – tiesiog reikia ambicijų, svajonių komandų, aktyvaus veiksmo – ir atkaklumo: jei nelaimėjai „aukso“ šį kartą – bandyk dar ir dar, ir būsi nustebintas rezultatais. Ši knyga apie tai, kaip, pasimokius iš kitų, tai padaryti greičiau: kasdien nors truputį „dekonstruokite save“. Gero skaitymo!

Dr. Vladas Lašas  
VšĮ „Lietuvos Junior Achievement“  
valdybos pirmininkas

## Įvadas

„Ei... Ką darytum, jei gautum milijoną dolerių?“ – viliojantis nematomas balsas kužda praeiviams. Praeivis iš nuostabos sustoja, apsidairo ir 20 colių informacinio terminalo ekrane išvysta jachtų, sportinių automobilių, prabangių namų bei žavingų, vakarines sukneles dėvinčių, moterų atvaizdus. Tai buvo 1984-iejai, ir padėtis Kalifornijoje buvo labai sudėtinga. Šalis kilo iš ekonominio nuosmukio, o nedarbo lygis Kalifornijoje buvo kaip niekada aukštas. Galų gale iškilmingai nuspręsta, kad sunkumų turinti valstija organizuos loteriją ir tokiu būdu sukaups lėšų, kurių labai reikėjo valstijos mokykloms. Valstija sudarys daugiamilijoninę sutartį su įmone, kuri sukurs geriausią technologijų sistemą, skirtą naujos loterijos bilietams parduoti. Informacinio terminalo prototipas su įtaisytais judesio davikliais turėjo būti mano raktas į šlovę ir sėkmę.

Tuo metu man buvo dvidešimt ketveri ir aš valdžiau mažą multimedijos įmonę, pagal užsakymą kuriančią specialiuosius efektus ir užsiimančią gamyba. Įmonės specializacija buvo vaizdo žaidimų ir interaktyvių mokymo programų kūrimas naudojant lazerinius diskus. Paskelbus apie loteriją man kilo didis sumanymas: kodėl arkaadinių vaizdo žaidimų versle įgytos patirties nepanaudojus, kad loterija taptų interaktyvesnė ir linksmesnė? Bendradarbiaudami su loterijos aparatų gamintoja ir bilietų platinimo aparatinės įrangos tiekėja „Syntech“, sukūrėme žaidėjo suaktyvinamą terminalą pavadinimu PAT 2500. PAT 2500 kreipdavosi į potencialius klientus ir skatindavo juos įsigyti bilietų. Informaciniuose 79 colių aukščio kompiuterių terminaluose įrengiau lazerinių diskų leistus, judesio daviklius ir garsiakalbius. Terminalas kviesdavo visus, kas prie jo prisiartindavo. Šis informacinis terminalas, kuriame veikė „Intel 8031“ mikroprocesoriai, buvo pati pažangiausia technologija. Dabar sunku tai įsivaizduoti, bet 1985 metais šis primityvus įrenginys buvo viena pirmųjų komercinių mašinų, galėjusių apdoroti garsą ir vaizdą. Tuo metu niekas asmeninių kompiuterių neturėjo nei namuose, nei biure, o darbo vietose kompiuterius, kurių ekranai buvo maži ir vienspalviai, bendrai naudojo daugybė žmonių. Terminale PAT 2500 buvo įtaisytas 20 colių įstrižainės spalvotas talpinis jutiklinis ekranas. Buvau įsitikinęs, kad mano įrenginys ir aš iš esmės pakeisime bilietų pirkimo bei pardavimo būdą visame pasaulyje. Būdamas dvidešimt ketverių tvirtai maniau atradęs būdą, kaip tapti milijardieriumi.

Dėl pelningos Kalifornijos valstijos loterijos sutarties varžiausi su GTECH, kuri sukūrė primityvų kasos aparato dydžio įrenginį, rodantį žalios spalvos skaičius juodame kineskope. Nebuvo, ko lyginti. Buvau tikras, kad mano laikas atėjo. Jaučiausi kaip jaunas turkas, dekonstruojantis loterijų rinką! Mane ir loterijų rinką buvo galima palyginti su Henrio Fordo sukurtu „Model T“ ir arklio traukiamų vežimų gamintojais!

Aš klydau.

Mes sutarties nepasirašėme. Konkursą laimėjo GTECH, o man teliko nuostabūs informacinis terminalas, stovintis mano garaže.<sup>1</sup> Aš buvau tik vaikinai, turintis didžiū sumanymū; ketinau pakeisti pasaulį, užsidirbti daug pinigū ir tai darydamas gerai praleisti laiką, tačiau, pralaimėjęs konkursą, likau be pinigū ir jaučiausi prislėgtas.

Kai pralaimėjau loterijos konkursą, prieš skrydį iš Sakramento į namus Los Andžele visą naktį praleidau blaškydamasis ir vartydamasis. Tą naktį, galvodamas apie tai, kas esu ir trokšdamas pasižymėti verslo pasaulyje, aš sugalvojau taikyti metodą, kurį vėliau pavadinau savidekonstrukcija. Išanalizavau visus veiksnius, kurie kartu sudarė mano asmenį. Stengiausi išsiaiškinti, kokiais unikaliais patyrimais ir žiniomis aš išsiskiriu iš kitū žmoniū. Mąščiau apie tai, kaip priimu sprendimus ir kaip apdoroju bei reaguju į informaciją, kaip sprendžiu problemas. Svarsčiau, kaip aš prisistatau visam pasauliui ir kaip apie savo sugebėjimus pranešu potencialiems verslo partneriams bei klientams. Taip pat galvojau apie tai, kaip panaudoju savo laiką ir energiją. Norėdamas atrasti naujų galimybiū ir susilaukti pripažinimo pasaulyje, turėjau pakeisti savo požiūrį. Tada apie savo verslą ėmiau mąstyti keldamas tokius klausimus: kokia yra mano loterijos aparato vertė? Kokiu kitu būdu galėčiau ją panaudoti?


Kai kitą rytą mano lėktuvas nusileido Los Andžele, aš mąščiau jau šiek tiek kitaip. Atvykęs į Los Andželo oro uostą, ieškojau pigiausio būdo iš oro uosto grįžti namo ir stabtelėjau prie informacinės būdelės paklausti apie oro uosto autobusū tvarkaraštį bei paslaugas. Man pasisekė, kad būdelė buvo tuščia ir terminale nebuvo galima rasti informacijos apie oro uosto arba miesto autobusus. Galbūt dėl to, kad prieš tai valandū valandas praleidau save kamantinėdamas, aš supratau, kad ši problema atveria galimybę. Stengiausi apsvarstyti savo situaciją visais įmanomais būdais. Kiek iš 50 milijonū per metus Los Andželo tarptautiniame oro uoste apsilankančių keleiviū taip pat susidūrė su šia problema? Kiek valandū per dieną būdelėse budi žmonės ir kiek tai kainuoja? Keliomis kalbomis lankytojai kalba? Ėmiau instinktyviai dekonstruoti šios galimybės mastą ir iš naujo vertinti savo išskirtinius pranašumus, kuriais pasinaudojęs galėjau išspręsti problemą. Kas dar savo garaže turėjo pažangiausią interaktyvū informacinį terminalą? Prieš dvidešimt keturias valandas maniau, kad mano didysis sumanymas buvo interaktyvūs loterijos terminalai, bet dabar žinojau, kad klydau. Supratau, kad kita mano verslo idėja bus automatizuotos oro uostū informacinės būdelės.

Tam pritaikiau PAT 2500 mašiną ir sukūriau oro uostū informacinę sistemą, kuri teikė taksį, miesto bei oro uosto autobusū duomenis aštuoniomis kalbomis; joje netgi buvo telefonas su automatine numerio rinkimo funkcija (mobiliuosius telefonus žmonės ims naudoti tik po daugelio metų), sujungiantis keliautoją su dispečeriu. Bet kuriam lankytojiui tereikėjo paliesti ekraną ir malonus moteriškas balsas jam suprantama kalba būtų pasveikinęs jį atvykus į Los Andželą bei pateikęs tikslią informaciją apie tai, kaip už priimtiną kainą nuvykti į daugiau kaip 500 aplinkinių vietū. Per kelis metus

įmonė subrendo ir tapo vienintele Los Andželo oro uosto informacinių paslaugų teikėja, įdiegusia sistemas, kurias milijardai keleivių vis dar naudoja šiandien, – tiesiog prisiminkite, kada paskutinį kartą buvote oro uoste ir interaktyviame informaciniame terminale atsispausdinote lėktuvo bilietus, užregistravote bagažą arba pakeitėte sėdimą vietą? Bilietų pardavėjų verslą sužlugdė nesėkmingas loterijos aparatas.

Man buvo dvidešimt ketveri, bet aš įveikiau visus sunkumus ir tapau serijiniu verslininku – tuo užsiimu jau ilgiau kaip trisdešimt metų ir niekada nebuvau nusivylęs.

Ši ankstyva sėkmė nebuvo atsitiktinė. Tai buvo logiška savistabos proceso pasekmė – ši metodą pirmą kartą panaudojau tą naktį, kai sužinojau, kad nelaimėjau loterijos informacinių terminalų konkurso. Visada buvau kūrybingas ir žinojau, kad noriu pasižymėti verslo ir pramogų pasaulyje. Turėjau daug sumanymų, bet niekada nepavyko jų suderinti ir įgyvendinti savo svajonių. Kaip ir dauguma žmonių aš nežinojau, kaip savo sumanymus ir energiją paversti į tinkamus veiksmus. Nusivylęs dėl nepakankamos pažangos, iš naujo išanalizavau savo prielaidas apie save ir asmeninius įgūdžius. Šį įtemptą savistabos procesą, kurio metu tyrinėjau savo įsitikinimus bei tikslus ir kuris ne kartą nulėmė mano didžiausius laimėjimus versle, ėmiau vadinti savidekonstrukcija. Dekonstravęs save aš supratau, kad galiu pasiekti tai, kas anksčiau man atrodė neįmanoma. Supratau, kad išskaidęs problemą į atskiras užduotis galėčiau suburti komandą, kuri tas užduotis įvykdytų. Suvokiau, kad visos įmonės – nesvarbu, ar jos gamina šunų ėdalą, ar programinę įrangą, – parduoda ne produktus, o sprendimus. Per savo karjerą taikydamas savidekonstrukcijos metodą sugebėjau greitai ir lengvai dirbti visiškai skirtingose srityse (automobilių, telekomunikacijų, supakuotų prekių ir greito aptarnavimo restoranų) bei pakeičiau šias rinkas iš pagrindų. Pradėjau startuolį, turėdamas dvidešimties žmonių komandą, ir tapau visuotinių ryšių specialistu tarptautinėje įmonėje, kurioje dirba virš 160 000 darbuotojų. Bendradarbiau su įmonėmis iš „Fortune 500“ sąrašo, užsienio vyriausybėmis ir netgi Vatikanu. Per vienus metus visame pasaulyje sukaupiau daugiau kaip dvidešimties įmonių akcijų (neinvestavęs nė skatiko), o mano sugeneruotas pelnas siekė virš 100 milijonų dolerių. Geriausia buvo tai, kad man niekada nerūpėjo išsaugoti darbą ar kaip sugalvoti kitą gerą idėją, nes bet kada galėjau vėl pasiūlyti savidekonstrukcijos metodą, suteikusį galimybę daug kartų transformuoti save ir savo įmones.

 Visos įmonės – nesvarbu, ar jos gamina šunų ėdalą, ar programinę įrangą, – parduoda ne produktus, o sprendimus.

Per paskutinius tris dešimtmečius pastebėjau, kad ne aš vienas tokiu būdu tyrinėjau savo įsitikinimus ir ieškojau naujų galimybių. Praeityje sėkmingi inovatoriai nuolat naudojo šiuo metodu. Gutenbergo paspartintas Renansas ir galutinis žinių demokratizavimas prasidėjo ne išradus spausdinimo



mašiną, bet dėl perteklinių vokiškų vyno spaustuvių vertės kūrimo grandinės dekonstravimo metodo, kuris išradėjui suteikė galimybę sukurti spausdinimo mašiną. Magas Haris Hudinis dirbo pramogų centre ir rengdavo po kelis pasirodymus per dieną, kol galiausiai tapo garsiausiu artistu visoje planetoje – ne todėl, kad jis buvo geriausias fokusininkas, bet todėl, kad jis dekonstravo masinę pramogų rinkodarą. Beveik po šimto metų gatvės cirko artistas iš Kanados Gajus Lalibertė panašiu būdu dekonstravo cirko vertės kūrimo grandinę, sukūrė cirko pasaulį transformavusį „Cirque du Soleil“, ėmė rengti neprilygstamus pasirodymus Las Vegaso scenoje ir tapo multimilijardieriumi.

Visi sėkmingi normų ardytojai, pasitelkę vieną ar kelis šio metodo aspektus, transformuoja save, savo verslą ir pasaulį. Jie analizuoja savo vidų, tyrinėja savo įsitikinimus ir iš naujo įvertina savo unikalius sugebėjimus. Jie pasirenka kelią į sėkmę, dažnai net nežinodami, kas laukia ateityje. Be to, jie supranta, kad negali įsikibti savo idėjų ir turi būti pasiruošę sugriauti savo įsitikinimus bei nukreipti energiją tinkama linkme, kol jų įmonės neprarado paklausos rinkoje.

Dekonstrukcija visada prasideda nuo savistabos. Visa išorinė sėkmė priklauso nuo to, kaip suprantame savo vidines vertės kūrimo grandines, kaip vertiname save ir savo asmeninius pranašumus. Pritaikęs šias išvargas aš surinkau daugiau kaip 800 milijonų dolerių lėšų startuolių įmonėms ir įkūriau naujų įmonių įvairiose pramonės šakose, kurios neša milijardų dolerių pelną, – telekomunikacijoje, muzikos versle ir elektroninėje prekyboje. Aš nesimokiau tinkamose institucijose ir nepažinojau reikiamų žmonių, tačiau išmokau dekonstruoti savo įsitikinimų sistemą, kad galėčiau save pakeisti, išnaudoti naujas galimybes ir pasiekti sėkmę. Be to, visa tai padariau daugybę kartų – buvau atsparus ir saugus verslo aplinkoje, kuri dažnai buvo nestabili.

 Dekonstrukcija visada prasideda nuo savistabos.

Dabar milijardieriais tampa į trečią dešimtį įkopusieji – prieš dešimtmetį tai buvo neįmanoma. Nauja įmonė, kurios lėšos ir darbuotojų skaičius ribotas, iš rinkos išstumia šimtametes įmones, o jos pajamos išauga iki milijardų dolerių beveik per vieną naktį. Konsultantas, neišmanantis technologijų ir nevykdantis verslo, internete įkelia vieną mokymo kursą ir uždirba milijonus dolerių. Vykstant Arabų pavasariui taikiai nuverstos vyriausybės, ilgą laiką valdžiusios Bahreiną, Tunisą ir Jemeną, o režimų atstovai buvo sėkmingai pašalinti iš valdžios be ginklų ar tarptautinės pagalbos. Glaudžiai susijusiame XXI amžiaus pasaulyje atsiveria naujos galimybės – žmonės įgyja daugiau galių ir tampa ekonomiškai savarankiškesni. Ką bendro turi visos šios transformacijos? Jų priešakyje buvo žmonės, kurie suprato, kaip analizuoti savo vidines vertės kūrimo grandines ir identifikuoti unikalius gabumus bei sugebėjimus, o tada išnagrinėjo savo sričių vertės kūrimo grandines ir pakeitė pasaulį.

Įkūręs įrašų studiją „Virgin“, Ričardas Bransonas suprato, kad tikroji vertė buvo įrašų kūrimas, ne tik pardavimas. Jis yra pats sėkmingiausias normų

ardytojas istorijoje, įkūręs milijardų dolerių pelną nešančių įmonių aštuoniuose skirtinguose pramonės sektoriuose.

Lovelas „Badis“ Paksonas dekonstravo savo nesėkmingos Floridoje įkurtos radijo stoties vertės kūrimo grandinę. Kai niekas nenorėjo reklamuotis jo stotyje, jis atsisakė reklamos ir ėmė pirkti perteklines prekes bei parduoti jas radijo laidose. Šis sumanymas buvo toks sėkmingas, kad jis vietinę radijo stotį transformavo į milijardų dolerių pelną nešančią mažmeninės prekybos imperiją, kuri dabar žinoma kaip „Home Shopping Network“.

Prieš šimtmetį atvirukus pardavinėjęs Džoisas Klaidas Holas būtų patekęs į bankrotą, jei nebūtų atsisakęs įsitikinimo, kad žmonės nori rašyti į namus savo artimiesiems. Jis suprato, kad dauguma žmonių nemoka rašyti, ir ėmė pildyti atvirukus pats. Brūkštelėjęs plunksna jis sukūrė „Hallmark“ ir visą sveikinimo atvirukų rinką.

Prieš keletą metų, siekdami pakeisti internetinių pažiūčių pasaulį, Čadas Herlis, Styvas Čenas ir Džavedas Karimas sukūrė svetainę „Tune In Hook Up“. Daugumoje pažiūčių svetainių buvo pateikiami nejudantys potencialių partnerių vaizdai, todėl buvę „PayPal“ darbuotojai pamanė, kad pažiūčių vaizdo įrašai turėtų daug didesnę poveikį. Nors pažiūčių svetainė buvo nesėkminga, Herlis, Čenas ir Karimas suprato, kad žmonėms labai patinka žiūrėti į svetainę ikeltus vaizdo įrašus. Komanda atsisakė pradinės pažiūčių svetainės idėjos, pakeitė kryptį ir pervadino svetainę į „YouTube“.


Dekonstruoti nemokoma koledže arba verslo mokykloje. Tačiau kiekvieno sėkmingo verslininko istorija ir dešimtmečiai kiekybinių tyrimų patvirtina, kad savidekonstrukcijos metodas veikia. Nesvarbu, ar jūsų tikslas yra uždirbti milijonus dolerių, išspręsti visuotinio atšilimo problemas, atidaryti restoraną, ar pradėti revoliuciją.

Daugelį metų konsultavau verslininkus ir studentus apie tai, kaip dekonstruoti save. Supratau, kad šiuos metodus galima pritaikyti praktiškai bet kuriai sričiai arba veiklai. Esu įsitikinęs, kad kiekvienas gali pasiekti asmeninę sėkmę. Knygoje „Dekonstruok save!“ skaitytojams pateikiama instrukcijų, kaip save dekonstruoti, ir įrankių, kuriuos naudodami jie galės pritaikyti žinias ir dekonstruoti verslo bei nekomercinį pasaulį. Ši knyga skirta visiems, pasirengusiems sugriauti savo įsitikinimus ir atsinaujinti. Tai orientyras žmonėms, norintiems pasiekti daugiau darbe, karjeroje ir gyvenime. Be to, ši metodą galima pritaikyti pasaulinės svarbos klausimams, nes tik sugriovę nusistovėjusias normas galėsime spręsti problemas, nuo kurių kenčia visuomenė ir planeta. Knygoje „Dekonstruok save!“ pateikiama daugiausia pasaulyje pasiekusių normų griovėjų analizė ir atskleidžiama nauja paradigma – išsilaisvinimas iš mąstymo modelio, kuris riboja asmeninę sėkmę ir augimą.

Renesanso filosofas iš Florencijos Nikolas Makiavelis yra pasakęs, kad verslininkai yra „tiesiog tie, kurie supranta, kad kliūtis ir galimybė mažai kuo skiriasi, ir gali jas abi paversti privalumais.“ Toks mąstymas veda į sėkmę šiandiniame pasaulyje.

Jūs galite rinktis – seekite savo svajonių arba įsidarbinkite pas kitus ir padėkite jiems siekti jų svajonių. Didieji normų griovėjai nuolat prisitaiko ir

atsinaujina. Jie niekada nebijo netekti darbo, nes jie patys kuria darbo vietas. Jie valdo savo likimus. Šioje knygoje siekiama atsakyti į du pagrindinius klausimus: kaip jiems tai pavyko? Kaip aš galėčiau tai padaryti? Trečiasis klausimas priklauso tik nuo jūsų: ar padarysite tai?

 Jūs galite rinktis – siekite savo svajonių arba  
įsidarbinkite pas kitus ir padėkite jiems siekti  
jų svajonių.

# Pirmas skyrius

## Dekonstravimo metodas

Mūsų sukurtas pasaulis yra mūsų  
mąstymo proceso rezultatas.  
Jo negalima pakeisti,  
nepakeitus savo mąstymo.

– Albertas Einšteinas

Pirmajame amžiuje Romoje inovatyvus stiklo gamintojas sukūrė *vitrum flexile* – lankstųjį stiklą. Didžiuodamasis savo išradimu, jis paprašė pasimatyti su imperatoriumi Tiberijumi Cezariu. Imperatorius numetė geriamąjį indą ant žemės ir labai nustebo, kad jis nesudužo. Tais laikais visi geriamieji indai buvo pagaminti iš aukso ir sidabro, todėl iš jų geriant vyną buvo jaučiamas metalo skonis. Cezaris suprato, kad stiklo gamintojo išradimas visiškai sutrikdys Romos ekonomiką. Jei taurės nebebus gaminamos iš aukso ir sidabro, šių brangiųjų metalų vertė nepaprastai sumenks. Tiberijus stiklo gamintojo paklausė, ar dar kas nors žino slaptąją formulę. Kai išradėjas iškilmingai prisiekė, kad tik jis vienas žino, kaip sukurti lankstųjį stiklą, Tiberijus įsakė nukirsti jam galvą.

Šiandien nėra taip lengva pasipriešinti nusistovėjusioms normoms.

Verslo naujienų antraštės sufleruoja, kad pasaulis tapo bauginančia vieta. Dėl trimačio spausdinimo technologijos pažangos daugiau kaip 320 milijonų apdirbamosios pramonės darbuotojų visame pasaulyje gali netekti darbo.<sup>2</sup> Savivaldžiai automobiliai, sunkvežimiai ir dronai taip pat pakeis dešimtis milijonų darbuotojų. Atsinaujinantys energijos išteklių, pvz., saulės / fotogalvaniniai elementai, kurių kaina nuo 2000-ųjų metų sumažėjo daugiau kaip 85 %, ateityje pakeis nuo iškastinio kuro priklausančių šalių geopolitinę situaciją.<sup>3</sup> Pasak neseniai „McKinsey Global Institute“ atlikto tyrimo, žiniomis pagrįsto darbo automatizavimo poveikis protinį darbą atliekantiems žmonėms sieks 5–7 trilijonus dolerių.<sup>4</sup> Skaičiuojama, kad elektroninė prekyba ir didėjantis mažmeninių prekių pristatymo produktyvumas sumažins mažmeninės prekybos parduotuvių skaičių papildomais 14 procentų.<sup>5</sup> Kokia yra prekybos centro, gamyklos arba biuro pastato nekilnojamojo turto vertė, jei to pastato paskirtis nebėra aktuali? Dabar darbuotojai Amerikoje pradeda suprasti, kad nors nuosmukis yra praeityje, ekonomika buvo atgaivinta nesukūrus naujų darbo vietų. Šioje begalinių naujovių epochoje didelės tarptautinės įmonės panaikino daugiau kaip 2,9 milijono darbo vietų valstybėje ir šie pokyčiai tik įgauna pagreitį.<sup>6</sup> Atrodo, kad kai reporteriai, žinių pranešėjai,

mokslo žinovai ir ekonomistai kalba apie šiuos sparčius pokyčius, jie žarsto teiginius apie pasaulio griūtį, karus, pražūtį ir neramumus. Kai senas įmones ir anksčiau vertintus prekių ženklus pakeičia nauji, sumanūs ir efektyvūs startuoliai, mus bando įtikinti, kad pasaulį, kuriame žmonės pasirenge vieni kitiems perkąsti gerkles, naujos ardančios technologijos užkrėtė pavojingu pasiutligės virusu.

Dabartinė mūsų verslo aplinka griūva ne tik dėl inovacijų, o atsinaujinimas ir dekonstrukcija nėra visiškai tapatūs reiškiniai. Pavyzdžiui, panagrinėkime kardo istoriją. Žmonės kariavo kartais daugiau kaip 5 000 metų. Ankstyvajame bronzos amžiuje kartais buvo mirtinai aštrūs, bet bronzos nebuvo atspari tempiant, todėl kartais būdavo trumpi. Išradus plieną ir kitus lydinius, kartais tapo ilgesni ir didesni, taip pat padidėjo jų svarba visuomeninėje. Gerai kardus valdantys kovotojai ėmė ginti karalius ir karalystes, o kardas tapo laisvės ir galios simboliu visame pasaulyje. Todėl naujovės priklausė nuo to, kaip kiekviena nauja kultūra ir karta kardus tobulino, keitė jų gamybą ir naudojo kovoje. Tačiau viename iš puikių Holivudo nuotykių filmų „Dingusios Sandoros skrynios ieškotojai“ nuostabiai parodoma, kaip dekonstruojami pasenę metodai. Kai dideliu rytietišku kardu mojuojantis arabas iškvietė Indianą Džounsą į dvikovą, Indiana iš dėklo nerūpestingai išsitraukė revolverį ir nušovė savo priešininką. Išradus pistoletą, kardas prarado savo vertę. Esamų įmonių ir verslo modelių dekonstrukcija yra panaši į „Smith & Wesson“ revolverį turinčio Indianos akistatą su kardu ginkluotu araba – pasaulis ir istorijos tėkmė pasikeičia akimirksniu.

Dekonstrukcijos varomoji jėga beveik visada būna technologiniai pokyčiai. Tačiau dekonstrukcijos poveikis jaučiamas ne tik technologijų srityse. Kai 1793 m. Elis Vitnis išrado medvilnės valymo mašiną, pasekmės buvo daug didesnės nei pelningo medvilnės verslo sukūrimas – JAV pietuose penkis kartus padaugėjo vergų, o šiaurėje kilo pramonės revoliucija. Medvilnės išradimas smarkiai paspartino jaunos valstybės ekonomikos augimą ir paspartino civilinio karo pradžią. Poveikį savo gyvenime pajautė kiekvienas amerikietis. Šis technologijų proveržis pakeitė istorijos tėkmę. Technologija arba produktas sugriauna esamas normas tada, kai sukuriama visiškai nauja rinka, vartotojų bazė arba naudotojo tipas ir sunaikinama arba pakeičiama pasenusios technologijos rinka. Pavyzdžiui, atsiradus el. paštui griuvo įprasto pašto sistema, o „Vikipedija“ pakeitė tradicines dvylikos tomų enciklopedijas.

Ankstesniu savo karjeros laikotarpiu aš pats įsitikinau, kuo sistemą griauančios inovacijos skiriasi nuo paprastų naujovių. Kai įkūriau savo pirmą įmonę „Jasmine Productions“, tai buvo nedidelė, dvylikos žmonių komanda, užsiimanti mažos apimties grafikos ir specialiųjų efektų gamyba pagal užsakymą. Aš labai norėjau įsitvirtinti Holivude. Tuo pačiu metu Japonijos elektronikos gamintojas „Pioneer Electronics“ taip pat ieškojo proveržio galimybės. „Pioneer“ iš „Philips“ ir MCA („Universal Studios“) įsigijo naują namų vaizdo įrašų formatą – lazerinius vaizdo įrašų diskus. Prekių ženklu „LaserDisc“ pavadinti 12 colių vinilinių plokštelių dydžio diskai pasižymėjo daug geresne garso ir vaizdo kokybe nei VHS ir „Betamax“ vaizdajuostės, kurios tuo metu buvo

populiari vaizdo pramoga vartotojų namuose. Lazerinių diskų leistuvas buvo reklamuojamas kaip „įrašų leistuvas, atkuriantis nuostabius garsus bei vaizdus“, kuriais galima mėgautis savo televizoriuje. Lazerinius diskus nuskaitydavo lazeriai ir juose nebuvo jokių judančių dalių kaip pažeidžiamose vaizdajuostėse, todėl laikui bėgant vaizdo ir garso kokybė neprastėjo, be to, juose nebuvo juostos, kuri galėtų įstrigti arba nutrūkti. Dar daugiau – lazeriais buvo galima akimirksniu atkurti vaizdą nuo bet kurios įrašos vietos. Norint pamatyti kitą įrašo dalį vaizdajuostėje, ją reikėdavo prasukti, todėl lazeriniai diskai suteikė galimybę kurti interaktyvų vaizdo įrašą. Istorijų pabaigos galėjo būti skirtingos, priklausomai nuo to, ką pasirinks žiūrovas. Lazeriniai diskai suteikė galimybę suderinti vaizdo žaidimų interaktyvumą ir filmų kūrybą, ko nebuvo įmanoma atlikti linijinio pasakojimo filmuose ir televizijoje. Buvau įsitikinęs, kad šis išradimas iš esmės pakeis visų formų pramogas, ir norėjau būti šios revoliucijos vedlys.

„Pioneer Electronics“ ieškojo kūrėjų, kurie sukurtų besiformuojančios srities produktų pavadinimų. Ši technologija buvo daug pažangesnė nei vaizdajuostės, todėl aš tikėjau, kad ji bus sėkminga. Prisijungiau prie kitų filmų kūrėjų tobulinti Time Frame – pirmąjį interaktyvų lazerinį diską, skirtą vartotojams namuose; šį naują produktą „Pioneer“ ruošėsi platinti per naujai įkurtą įmonę „Discovision“. Jaučiausi kaip roko žvaigždė, pasirašiusi sutartį su muzikos įrašų studija. Mes turėjome daugybę sumanymų, kaip interaktyviais diskais galėtų mėgautis vaikai ir suaugusieji. Planavome kurti hitą po hito. IBM ir Japonijos elektronikos gamintojai, kurdami šią naują laikmeną, išleido šimtus milijonų dolerių, o man pasisekė anksti prie jų prisijungti. Maniau, kad tapsiu lazerinių diskų karaliumi ir visiems laikams pakeisiu buitinių pramoginių produktų rinką. Buvau tikras, kad „LaserDisc“ pakeis vaizdajuostes taip, kaip po Antrojo pasaulinio karo televizija pakeitė radiją.

Deja, praėjus pirmajam kalėdiniam laikotarpiui tapo aišku, kad namų ūkių vartotojai negalėjo į lazerinius diskus įrašyti savo mėgstamiausių televizijos laidų, nors tai buvo galima atlikti naudojant vaizdajuostes. Vartotojams atrodė, kad lazerinių diskų vertė yra labai ribota. Pirmasis mūsų pardavimo sezonas buvo nesėkmingas. Supratome, kad dideliu greičiu riedame į užmarštį. Vienintelė išliekamoji lazerinio disko vertė buvo tai, kad per ateinančius dešimtmečius šios technologijos pagrindu buvo sukurti sėkmingesnio formato optiniai diskai – kompaktinis ir universalusis diskas. Nors aš jau įsivaizdavau didelę namuose žiūrimų interaktyvių vaizdo įrašų rinką ir savo asmeninę sėkmę, pardavimas nebuvo sėkmingas ir „Pioneer“ pasitraukė iš buitinių pramoginių produktų rinkos. Kaip mes galėjome taip suklysti?

Tada sužinojau, kuo skiriasi žmogus, kuriam nesiseka, nuo nevykėlio. Kai žmogus bando ką nors pasiekti ir paaiškėja, kad tas siekis buvo klaidingas, tai yra nesėkmė. Nevykėlis tokiu atveju meta rankšluostį į ringą ir pasiduoda. Aš nenorėjau būti nevykėlis. Kaip Vinstonas Čerčilis yra pasakęs, „Sėkmė yra sugebėjimas judėti nuo vienos nesėkmės prie kitos neprarandant entuziazmo.“

🐦 Tada sužinojau, kuo skiriasi žmogus, kuriam nesiseka, nuo nevykėlio. Kai žmogus bando ko nors pasiekti ir paaiškėja, kad tas siekis buvo klaidingas, tai yra nesėkmė.

Supratau, kad lazeriniai diskai nepakeitė buitinių pramogų produktų rinkos todėl, kad klientams buvo siūlomas ne naujas, o patobulintas produktas. Siekėme, kad lazeriniai diskai būtų konkurencingi rinkoje, kurią anksčiau sukūrė VCR. Sukūrus VCR, televizijos peržiūra pasikeitė keliems dešimtmečiams. Lazeriniai diskai tebuvo vaizdo kokybės pagerinimas. Lazerinius diskus ir vaizdajuostes per tuos pačius kanalus pardavinėjo tie patys pardavėjai tiems patiems vartotojams.

Produktas arba procesas sukelia proveržį tada, kai sukuriamą naują rinką ir transformuojasi esamas verslo modelis. Tai supratęs, ateinančius trisdešimt metų ėmiausi analizuoti dekonstravimo metodą. Tikra norma griauanti idėja pakeičia rinką arba sistemą visiems laikams. Pavyzdžiui, skaitmeniniai vaizdo įrašymo įrenginiai ne tik pakeitė mūsų televizijos žiūrėjimo įpročius; jie aukštyn kojomis apvertė visą iš reklamų gyvuojantį televizijos verslo modelį, kuris vyravo paskutinius penkiasdešimt metų.

🐦 Tikra norma griauanti idėja pakeičia rinką arba sistemą visiems laikams.

Tačiau kaip ankstyvasis žmogus iš akmens amžiaus pasiekė bronzos ir geležies amžius, taip kiekvieną proveržio technologiją galiausiai pakeis naujesnė. Prieš 150 metų patefono išradimas buvo proveržis. Patefonas žmonių meilę muzikai pavertė į didžiulį laikmenų verslą (sukurta rinką) ir pirmą kartą istorijoje atlikėjai bei muzikantai galėjo iš savo profesijos susikrauti daug turtų (sukurtas naujas verslo modelis). Išradus patefoną geriausio savo kartos tenoro Enriko Karuso muzikinį talentą galėjo išgirsti ne tik keli turtingieji operos patronai. Paprasti piliečiai mėgavosi muzika ir netrukus ėmė kaupti populiarių įrašų kolekcijas. Įrašai žmonėms taip patiko, kad bliuzo dainininkė Besé Smit XX amžiaus trečiajame dešimtmetyje tapo milijoniere. Palaipsniui tobulinant garso įrašymo ir atkūrimo technologijas, galiausiai buvo sukurtas kompaktinis diskas, kuris tapo didžiąja muzikos pramonės technologine naujove, tačiau milijardus dolerių pelno nešančiame verslo modelyje jokių ryškių pasikeitimų neįvyko. Atlikėjai vis dar sudarydavo sutartis su muzikos įrašų studijomis, kurios vis dar prodiusuodavo ir leisdavo albumus, o vartotojai pirkė kompaktinius albumų diskus, kaip anksčiau pirkdavo vinilines plokšteles.

Išradus patefoną, sukurta 40 milijardų dolerių muzikos pramonė, kuri daugiau kaip šimtą metų pelnėsi iš vieno verslo modelio. Tada šį modelį sugriovė kita technologija – internetas. Norma griauančios skaitmeninės paslaugos, pvz., „Napster“, „iTunes“ ir „Spotify“, sunaikino albumo formatą, sukūrė singlų