

Хорошая стратегия — это путь, полный вызовов, препятствий и потрясающих открытий, по которому истинный стратег следует с приятным напряжением и искренним интересом.

Евгений Демин, генеральный директор SPLAT

РИЧАРД РУМЕЛЪТ

ХОРОШАЯ
СТРАТЕГИЯ

ПЛОХАЯ
СТРАТЕГИЯ

**В чем отличие
и почему это важно**

Эту книгу хорошо дополняют:

Ключевые идеи. Майкл Портер

Джоан Магретта

Эффективный руководитель

Питер Друкер

Стратегия голубого океана

Чан Ким и Рене Моборн

От хорошего к великому.

Джим Коллинз

Великие по собственному выбору.

Джим Коллинз и Мортен Хансен

Игра на победу.

Алан Лафли и Мартин Роджер

Richard Rumelt

Good Strategy, Bad Strategy

The Difference and Why It Matters

Crown Business

Ричард Румельт

Хорошая стратегия, плохая стратегия

В чем отличие и почему это важно

Перевод с английского Оксаны Медведь

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Информация от издательства

Издано с разрешения Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. и литературного агентства Synopsis

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Юрием Белонощенко,
Сергеем Хромовым-Борисовым и Алексеем Каптеревым

Румельт Р.

Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт ; пер. с англ. О. Медведь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-906-2

Существуют тысячи книг по стратегии. Мы выбрали эту, поскольку она стоит вашего времени. Ее автор участвовал в разработке стратегий десятков компаний. Он — практик и знает, чем хорошая стратегия отличается от плохой.

Все права защищены.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Richard Rumelt, 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Предисловие партнера издания

Хотя слово «стратегия» пришло в лексикон из военной терминологии и буквально означает науку о ведении войны, сегодня стратегия нужна в любой области человеческой деятельности: бизнесе, общественной или политической сфере, научных исследованиях, спорте и др. Стратегия совершенно необходима в любом серьезном начинании, так как под ней подразумевается наличие плана действий, нацеленного на реализацию определенных целей и достижение успеха. Это должен понимать каждый, кто рассчитывает осуществить свой замысел.

Сегодня очень много и часто говорят о стратегии и стратегическом планировании. На эту тему написано множество книг и статей. Армия консультантов предлагает свои услуги по оказанию помощи в разработке стратегии. Тем не менее сегодня мало кто понимает, что такое хорошая стратегия, и еще меньше людей может такую стратегию разработать и реализовать. К этой печальной тенденции стоит добавить и смутные сомнения, которые рождаются у тех, кто способен мыслить критически и творчески, — сомнения в том, что именно вкладывают в слово «стратегия» те, кто его произносит. Распознать и оценить стоящую стратегию сегодня способны лишь немногочисленные «посвященные».

Автор книги, которую вы держите в руках, не просто посвященный, профессор Гарвардской школы бизнеса Ричард Румельт много лет помогает разрабатывать корпоративные стратегии как владельцам небольшого семейного бизнеса Dentons, так и промышленным колоссам вроде Shell International, а также работает с организациями из сферы образования и некоммерческого сектора. Область его интересов лежит в создании корпоративной стратегии как источника устойчивого конкурентного преимущества компании. Журнал «Вестник McKinsey» назвал Румельта «гигантом в области стратегий».

В своей книге Ричард Румельт ставит перед собой цель провести разделительную черту между хорошей и плохой стратегией и указать

верный путь к созданию хорошей стратегии. Читателю он объясняет, что такое стратегия, чем она не является и почему стратегией сегодня называют все что угодно за исключением ее самой. Автор приводит множество ярких исторических примеров отличных стратегий, приведших к головокружительному успеху, а также ее отсутствия, повлекшего за собой горькие поражения. Глубокий исследовательский ум и многолетний опыт доктора Румельта позволили ему создать неординарный творческий подход к разработке стратегии, применимый в организациях любого сектора экономики. Применяв поистине уникальные знания, которыми автор щедро делится в своей книге, вы научитесь создавать по-настоящему хорошую стратегию, которая, полагаясь на ваши сильные стороны, станет источником устойчивого конкурентного преимущества вашей компании, а также видоизменять ее соответственно требованиям текущего момента. И тогда вы всегда будете на «гребне волны».

Хорошая стратегия — это путь длиною в жизнь. Путь, полный вызовов, препятствий и потрясающих открытий, по которому стратег-виртуоз следует с приятным напряжением и искренним интересом.

Учитесь у лучших — и вы тоже сможете пройти этим путем.

*Евгений Демин,
генеральный директор SPLAT*

ВВЕДЕНИЕ

Бесчисленные препятствия

В 1805 году Англия оказалась в трудной ситуации: в страну намеревался вторгнуться Наполеон, уже завоевавший к тому времени многие государства Европы. Но пересечь Ла-Манш он мог только в одном случае: ему требовалось отвлечь британский флот и увести его как можно дальше от пролива, чтобы лишить противника контроля над берегом. И вот превосходящая по силам объединенная франко-испанская флотилия из тридцати трех кораблей встретила с британской эскадрой из двадцати семи судов к юго-западу от побережья Испании. В те времена в морских сражениях практиковалась классическая линейная тактика: два вражеских флота, выстроившись друг перед другом в линию, обстреливали друг друга бортовыми залпами. Однако адмирал Нельсон, командовавший английской средиземноморской эскадрой, умел проникать в суть событий, поэтому придумал гениальный стратегический ход. Разделив свои суда на две колонны, он двинул их перпендикулярно на франко-испанские силы. Причем адмирал, прекрасно понимавший, что серьезно рискует головными кораблями обеих колонн, решил, что из-за сильной зыби хуже подготовленные артиллеристы франко-испанского флота не сумеют дать должного отпора. К концу битвы, вошедшей в историю как Трафальгарское сражение, испанцы потеряли двадцать два корабля, то есть две трети своей флотилии. Англичане же полностью сохранили свои суда. В том бою Нельсон был смертельно ранен, и он навсегда остался для британцев национальным героем. А Великобритания обеспечила себе морское господство и сохраняла его на протяжении полутора столетий.

Сложность задачи адмирала Нельсона состояла в том, что франко-испанские силы превосходили англичан по численности. Суть его

стратегии — лишить врага возможности действовать слаженно, даже несмотря на риск потерять головные корабли британской эскадры. Великий стратег рассудил, что в ближнем бою более опытные английские капитаны сумеют взять верх над противником. Хорошая стратегия, надо сказать, почти всегда кажется простой и очевидной; для ее объяснения не требуется ни долгой презентации, ни помощи PowerPoint, ни бесконечной вереницы слайдов. Ее не выработать с помощью схем, матриц и диаграмм — так называемых инструментов стратегического менеджмента; ее не создать, заполняя стандартные бланки и используя прочие подобные методики. Талантливый лидер определяет несколько важнейших моментов сложившейся ситуации — те поворотные точки, в которых эффективность последующих усилий многократно преумножается, — и вкладывает в них основные силы и ресурсы.

Несмотря на многочисленные попытки поставить знак равенства между стратегией, с одной стороны, и амбициями, лидерством, видением, планированием или экономической логикой конкуренции — с другой, у стратегии со всем этим очень мало общего. Суть любого стратегического подхода — выявить критические факторы ситуации и выработать способ, позволяющий координировать и сосредоточивать действия с их учетом и в итоге преодолевать основные препятствия. Иными словами, главная обязанность каждого лидера — определить наиболее серьезные проблемы, мешающие движению организации вперед, и выработать согласованный подход к их решению.

Стратегия чрезвычайно важна в любом контексте — от корпоративного управления до обеспечения национальной безопасности. Однако сегодня мы уже настолько привыкли к тому, что всякий громкий призыв провозглашают стратегией, что едва ли нас удивит, когда тот или иной руководитель начинает разглагольствовать, высокопарно призывая к высоким целям и называя всю эту бессмыслицу стратегией. Приведу четыре наглядных примера этого опасного синдрома.

- СЕО^[1] компании анонсирует мероприятие как стратегический семинар — по аналогии с семинаром в British Airways, на котором ему довелось присутствовать несколькими годами

ранее. В банкетном зале отеля собираются почти двести управляющих высшего уровня из разных стран мира, и руководство компании представляет им свое видение ее будущего — стать самой уважаемой и успешной в своей области деятельности. Людям демонстрируют специально снятый фильм, повествующий о разных продуктах компании, предлагаемых клиентам в самых живописных уголках земного шара. Выступление CEO сопровождается патетической музыкой, подчеркивающей «стратегический характер» целей организации: глобальное лидерство, уверенный рост и высокие прибыли для акционеров. Чтобы было удобнее «воодушевлять массы», вовлекать их в обсуждения, а потом с чувством выполненного долга закрыть тему, всех присутствующих разделяют на небольшие группы. В конце семинара в воздух выпускают сотни ярких воздушных шаров... Словом, было все — кроме стратегии. Я присутствовал на том мероприятии в качестве гостя и был разочарован, но не удивлен.

- В свое время финансовый конгломерат Lehman Brothers стал инициатором выпуска новой волны ценных бумаг, обеспеченных ипотечными кредитами, — волны, которая в 2002–2005 годах воспринималась Уолл-стрит с большим энтузиазмом. Однако к 2006 году появляются первые признаки напряженности, поскольку в середине 2005 года продажи жилья в США достигли пикового показателя и рост цен на недвижимость прекратился. Из-за незначительного повышения процентной ставки Федеральной резервной системы заложенная недвижимость начала массово переходить в собственность залогодержателей. Реакция главы Lehman Brothers Ричарда Фалда в 2006 году выразилась в определенной корпоративной «стратегии» — увеличить долю рынка компании благодаря более быстрому, нежели во всей остальной отрасли, росту. Lehman Brothers предстояло добиться этого, выражаясь языком Уолл-стрит, за счет усиления так называемой готовности к принятию риска. Иначе говоря, банк вынуждали соглашаться на рискованные сделки, отвергнутые

конкурентами. Однако, учитывая, что собственный капитал банка составлял всего три процента, а большая часть заемного капитала находилась в его распоряжении очень короткий срок, данную политику обязательно должны были сопровождать действенные меры по смягчению высокого риска. Как уже упоминалось, хорошая стратегия выявляет основную проблему и предлагает пути ее решения. А просто быть амбициозным — это не стратегия. Более чем полуторавековая славная история инвестиционного банка Lehman Brothers закончилась в 2008 году полным и сокрушительным крахом, отправившим в глубокий нокаут всю глобальную финансовую систему. В данном случае последствия плохой стратегии оказались губительными не только для Lehman Brothers, но и для США, и даже для всего мира.

- В 2003 году президент Джордж Буш отдал американским войскам приказ о вторжении в Ирак, который незамедлительно был выполнен. После того как прекратились прямые вооруженные столкновения между армиями, администрация президента ожидала, что в Ираке вот-вот начнется переход к демократии и гражданскому обществу. Но в стране только усилились серьезные беспорядки и волнения, поэтому отдельным подразделениям американской армии пришлось, закрепившись на безопасных базах, действовать в соответствии с тактикой «обнаружить и уничтожить». Другими словами, использовать ту же практику, которая в свое время с треском провалилась во Вьетнаме. В возвышенных и громких лозунгах — таких как свобода, демократия, возрождение страны, безопасность нации и так далее — недостатка не было, но последовательной стратегии для победы над иракскими повстанцами никто не предлагал.

Перелом наступил в 2007 году, когда в Ирак направили генерала Дэвида Петреуса, только что написавшего «Руководство по ведению боевых действий против повстанцев для ВМС США», а вместе с ним еще пять армейских подразделений. Однако не эти дополнительные боевые

единицы представили главную сильную сторону Петреуса — ею стала конструктивная и хорошо продуманная стратегия. Генерал был убежден, что в борьбе с повстанцами победа возможна лишь в одном случае: если абсолютное большинство мирных жителей поддерживают законное правительство. Главная стратегическая хитрость заключалась в том, чтобы сместить центр действий американских армейских подразделений с патрулирования территории на охрану и защиту местного населения. И тогда иракцы, более не опасаясь возмездия со стороны повстанцев, начали бы предоставлять информацию, необходимую для изоляции повстанческого меньшинства и успешной борьбы с ним. Именно этот подход, в результате которого на смену аморфным целям пришла реальная, практически осуществимая стратегия, и позволил в корне изменить ситуацию в Ираке.

- В ноябре 2006 года я присутствовал на одной конференции, посвященной компаниям, специализирующимся на Web 2.0. Считается, что термин Web 2.0 служит для описания принципиально нового подхода к веб-сервисам, однако ни одна из используемых в нем технологий, по сути, не нова. На самом деле это просто кодовое слово для определения таких интернет-компаний, как Google, MySpace, YouTube, Facebook и ряда других, в последнее время вдруг ставших популярными и набравших огромную силу. Итак, в обеденный перерыв я оказался за одним столом с семьёю другими участниками конференции, и кто-то из них задал мне вопрос о роде моей деятельности. Я кратко сообщил, что обучаю в Калифорнийском университете студентов принципам стратегии, что занимаюсь исследованиями в этой области, а также консультирую по данной теме разные организации. Человек, сидящий напротив меня, оказался главой интернет-компания. Услышав мой ответ, он отложил вилку и решительно заявил: «Когда побеждаешь, никакая стратегия не нужна». Никогда не соглашусь с подобными утверждениями. Но поскольку я

приехал сюда не спорить и даже не читать лекции, то просто сказал: «Что же, побеждать всегда лучше, чем проигрывать», — и предпочел сменить тему.

В основу моей книги лег важнейший и очень непростой урок, который я выучил благодаря большому опыту работы над стратегиями в качестве консультанта разных организаций, личного советника, преподавателя и исследователя. Хорошая стратегия — это не просто то, что увлекает нас вперед, к достижению высокой цели или реализации видения. Хорошая стратегия подразумевает умение честно и открыто признать трудности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся, и выработать конкретные методы их преодоления. И чем серьезнее проблема, тем эффективнее и четче хорошая стратегия фокусирует и координирует усилия и ресурсы организации с целью нанесения мощного удара по конкурентам или ради обеспечения любого другого нужного результата.

К сожалению, хорошая стратегия всегда была скорее исключением, нежели правилом, и сегодня такое положение вещей стало повсеместным. Все чаще руководители компаний утверждают, будто у них есть стратегия, на самом деле не имея ничего похожего. Хуже того, зачастую у них есть то, что я называю плохой стратегией. Она, как правило, не замечает таких досадных мелочей, как проблемы и трудности. Плохая стратегия пренебрегает важностью выбора и четкой концентрацией внимания, стараясь вместо этого примирить огромное множество требований и интересов, явно конфликтующих друг с другом. Подобно не слишком умному тренеру, в запасе у которого есть только один «полезный» совет игрокам: «Давайте победим», она умело скрывает за амбициозными целями, громкими призывами, видениями и общими ценностями свою неспособность вести в нужном направлении. Все ее отдельные звенья могут быть даже важны для каждого из нас, но они не в состоянии заменить напряженной работы над настоящей стратегией.

Приходится признать, что разница между хорошей стратегией и тем жутким нагромождением всякой всячины, называемым многими

стратегией, в последние годы стала еще заметнее. Когда я только начинал изучать стратегии предпринимательской деятельности, на эту тему в далеком 1966 году было написано всего три книги и ни одной статьи. Сегодня моя домашняя библиотека буквально ломится от подобных трудов и материалов. На вопросах стратегии специализируются консалтинговые фирмы; на ее исследования докторам наук предоставляют гранты; на эту тему в периодике публикуется множество материалов. Но огромное разнообразие работ отнюдь не добавляет ясности. Напротив, в результате попыток ученых мужей увязать данную концепцию буквально со всем — от утопических теорий до проблемы подбора галстука к рубашке — идею полностью профанировали. И самое прискорбное, что «стратегия» стала настоящим словом-паразитом; многие бизнесмены, преподаватели и чиновники употребляют его сегодня и к месту, и не к месту. О маркетинге говорят не иначе как о «маркетинговой стратегии», об обработке данных — как об «ИТ-стратегии», а о приобретении корпорациями новых бизнес-объектов — как о «стратегии роста». Попробуйте снизить цены на свой продукт, и аналитики тут же объявят, что вы воспользовались «стратегией низких цен».

Еще бóльшую путаницу вносят попытки приравнять стратегию к успеху или честолюбивым планам. Именно поэтому приведенные выше слова главы интернет-компании, заявившего, что «когда побеждаешь, никакая стратегия не нужна», вызвали у меня такое неприятие. К сожалению, подобная мешанина из слоганов поп-культуры, мотивационных лозунгов и новомодных словечек встречается сегодня на каждом шагу и все чаще вызывает в деловых кругах странный ажиотаж. Это не только тормозит истинное новаторство, но и мешает руководителям проводить четкую грань между самыми разными управленческими задачами и определять сильные стороны своей деятельности. Стратегия, если ее отождествляют с успехом, не может быть полезной концепцией. Она никогда не будет эффективным инструментом, если ее путают с амбициозностью, решительностью, вдохновляющим лидерством и новаторством. Амбиции — двигатель и стимул прогресса. Решительность означает веру в успех и твердость духа. Инновации

способствуют прогрессу и созданию новых методов практической работы. Вдохновляющее лидерство убеждает людей идти на жертвы ради своего личного и общего блага¹. Стратегия, со своей стороны должным образом реагируя на инновации и стремления, выбирает верный путь и определяет, как, почему и где именно следует задействовать такие качества, как лидерство и решительность.

Слово, которое может обозначать все что угодно, в конце концов утрачивает все значения. В первую очередь, чтобы концепция имела смысл, нужно договориться о ее дефинициях, то есть провести четкую границу между тем, что она обозначает, а что нет. Мы все хотим добиться ясности, в связи с чем предлагаю начать наш путь к ней с полезного признания: слова «стратегия» и «стратегический» зачастую весьма небрежно используют для обозначения любой деятельности, лишь бы они принимались на самом высоком уровне. Например, такие деловые вопросы, как масштабные слияния и поглощения, инвестиции в дорогостоящие объекты, переговоры с крупнейшими поставщиками и клиентами, даже организационное планирование, часто называют стратегическими. Однако, определяя, относится ли то или иное решение к стратегическим вопросам, вовсе не следует исходить из того, насколько высокий пост занимает в компании принявшее его лицо. Термин «стратегический» предусматривает согласованную реакцию на выявленную важную проблему. В отличие от отдельных средств или целей, стратегия представляет собой набор последовательных аналитических мероприятий, концепций, методик, аргументов и действий, призванных найти такое решение проблемы, которое позволит серьезно повлиять на ситуацию и исправить ее.

Многие воспринимают стратегию как некое общее широкомасштабное направление, не связанное с какими-либо конкретными действиями. Однако такой подход — в отрыве от реальных мер — создает огромную пропасть между самой стратегией и ее реализацией. Если вы готовы заглянуть в эту пропасть, то львиная доля вашей работы окажется тщетной. Кстати, именно сетование на бесполезность усилий является чуть ли не самой расхожей из всех жалоб, которые мне приходится слышать в адрес «стратегий». Так, одно высшее должностное лицо, вторя многим своим коллегам,

однажды призналось: «Знаете, мы создали сложнейший процесс разработки стратегии, но столкнулись с огромной проблемой внедрения. Мы практически никогда не достигаем намеченных целей». Надеюсь, вы внимательно следите за нитью моих рассуждений и наверняка понимаете, в чем причина подобного исхода. Хорошая стратегия обязательно включает в себя набор согласованных реальных мер. И это отнюдь не дополнительные детали ее реализации, а ее сила и энергия. Стратегия, в которой отсутствует четкое перечисление целесообразных и осуществимых немедленных действий, призванных исправить ситуацию, лишена одного из своих наиглавнейших компонентов.

Руководители, сетующие на проблемы внедрения, чаще всего элементарно путают стратегию с постановкой цели. Когда процесс выработки стратегии превращается, по сути, в упражнения по постановке задач достижения того или иного успеха — завоевать рынок, увеличить прибыль, выпустить из школы определенное количество учеников, привлечь как можно больше посетителей в музей и другие подобные цели, — между этими амбициозными планами и реальными действиями по их выполнению возникает огромная пропасть. Стратегия определяет, *каким образом* организация будет двигаться вперед. Выработать стратегию — значит четко продумать, как будут воплощаться в жизнь ключевые интересы компании. Конечно, руководитель может ставить цели, а поиск способов их достижения поручать кому-либо другому. К разработке стратегии данный подход не имеет никакого отношения. Допустим, ваша организация работает именно так, так давайте не будем терять время, а просто, оставаясь честным с собой, назовем этот процесс его настоящим именем — постановка целей.

В моей книге тоже поставлена главная цель: я хочу обратить ваше внимание на принципиальные различия между хорошей и плохой стратегией и указать верный путь к созданию хорошей стратегии.

Любая хорошая стратегия обязательно имеет базовую логическую структуру, которую я называю «ядро». Состоит оно из трех элементов:

постановка диагноза, направляющая политика и согласованные действия. Направляющая политика определяет, как будут решаться проблемы, выявленные в процессе диагностики. Это своего рода дорожный знак, указывающий общее направление, но без описания конкретных деталей предстоящего путешествия. А согласованные действия представляют собой строгий набор осуществимых скоординированных мер, конкретный подход к распределению ресурсов и продуманные шаги, нацеленные на реализацию направляющей политики.

Как только вы научитесь определять структуру и все базовые компоненты хорошей стратегии, вы приобретете весьма ценное умение обнаруживать признаки плохой стратегии. Ведь чтобы понять, насколько скверный фильм вы только что посмотрели, необязательно быть великим режиссером. Поэтому для выяснения, эффективна или нет та или иная стратегия, не требуется ни экономических, ни финансовых, ни прочих специализированных знаний и навыков. Например, даже при беглом взгляде на «стратегию» американского правительства в борьбе с финансовым кризисом 2008 года вы видите, вернее, не видите в ней всех перечисленных мной основных элементов. Начнем с того, что не был поставлен официальный диагноз недуга, приведшего к кризису, результатом чего стало отсутствие должной целенаправленности при распределении ресурсов и проведении мероприятий, необходимых для оздоровления экономики. Ограничились простым перераспределением ресурсов — от населения в банки. Чтобы сделать такой вывод, не нужно быть доктором наук в области макроэкономики; достаточно лишь понимать, что представляет собой хорошая стратегия.

Плохая стратегия — это нечто большее, нежели отсутствие хорошей стратегии. Она живет своей жизнью и по своим логическим законам. Плохая стратегия — фальшивое сооружение, возведенное на фундаменте ошибочных суждений. Как правило, при этом весьма ловко обходят любые препятствия и даже не делают попыток проанализировать возникающие сложности, ведь разрабатывающий ее лидер абсолютно убежден, что негативные мысли только мешают и вредят делу. Чаще всего плохие стратегии создаются, когда руководители глубоко заблуждаются на их счет и относятся к ним как

к методу достижения цели, а не как к пути решения важнейших проблем. Встречаются лидеры, которые, боясь кого-нибудь обидеть, последовательно сторонятся трудного выбора, придерживаясь очень осторожной «стратегии», охватывающей любые мелочи, но не сконцентрированной на главном.

Постепенно плохая стратегия завоевывает позиции, что крайне негативно сказывается буквально на всех областях нашей жизни. Правительства, запутавшись в многочисленных общих целях и громких лозунгах, все хуже решают насущные проблемы своих государств. Советы директоров компаний все чаще ставят подпись под стратегическими планами, которые, по сути, есть не что иное, как попытки выдать желаемое за действительное. Наша система образования преуспела в принятии стандартов, постановке целей и плановых показателей настолько же, насколько оказалась бессильна понять причины плохой успеваемости учеников. В сложившейся ситуации у нас с вами есть лишь один выход — повысить требования к тем, кто нами руководит. В конце концов, нам нужны не только их обаяние, вдохновение и проницательность — хотелось бы еще получить от них хорошую стратегию.

[Примечания к введению](#)

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Хорошие и плохие стратегии

Основная идея стратегии заключается в применении сильных сторон с целью преодолеть слабые. Или, если вам так больше нравится, в применении сильных сторон ради использования наиболее перспективных возможностей. Современная стандартная трактовка понятия стратегии расширила эту идею до масштабов активного обсуждения потенциальных сильных сторон, которые сегодня принято называть преимуществами. Речь идет прежде всего о так называемых преимуществах первопроходца, или новатора: влияние эффекта масштаба и свободы действий, эффект сетевой выгоды, репутации, патентов, брендов и много другого. Все они, без сомнения, имеют смысл и могут оказывать на успех компании весьма существенное влияние, но данная, довольно средняя концепция совершенно не учитывает двух чрезвычайно важных факторов, являющихся естественными источниками силы.

1. Наличие согласованной стратегии, то есть стратегии, координирующей все действия, рабочие методики, принципы и процедуры. Хорошая стратегия не просто опирается на уже существующие сильные стороны компании, а благодаря слаженности своей структуры создает новые. Однако большинство организаций самых разных размеров данного преимущества не используют, стараясь вместо этого достичь целого ряда целей, совершенно не связанных друг с другом или, что еще хуже, конфликтующих между собой.
2. Создание новых сильных сторон путем незначительного смещения угла зрения. Глубокое переосмысление конкурентной ситуации позволяет разрабатывать принципиально новые модели соотношения достоинств и недостатков. Все наиболее

мощные стратегии базируются на такого рода
проницательности, изменяющей правила игры.

Эти два важнейших аспекта хорошей стратегии подробно
обсуждаются в первой главе «Хорошая стратегия — неожиданная
стратегия» и во второй главе «Выявление сильных сторон».

Как правило, в организации нет хорошей стратегии, когда ее
руководитель просто не видит необходимости в таковой, но еще чаще
отсутствие хорошей стратегии объясняется наличием плохой. Подобно
тому как сорняки в огороде постепенно выживают полезные растения,
плохая стратегия вытесняет хорошую. Лидер, использующий плохую
стратегию, не просто ставит неправильные цели или совершает
ошибки при ее реализации; он изначально неверно понимает ее суть и
то, как она работает. В третьей главе «Плохая стратегия» мной
описаны основные симптомы этого тяжелого недуга и указаны
признаки, указывающие на наличие в организации плохой стратегии.

Разобравшись с природой хорошей и плохой стратегии, мы
перейдем к четвертой главе, отвечающей на закономерный вопрос:
«Почему плохих стратегий так много?» В пятой главе «Ядро
стратегии» мы проведем анализ ее логической структуры —
структуры, которая поможет вам оценивать качество стратегии и
послужит проверочным инструментом для выявления плохой
стратегии.

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Хорошая стратегия — неожиданная стратегия

Первое естественное преимущество хорошей стратегии обусловлено тем, что чаще всего остальные организации ею не обладают и зачастую думают, будто у вас ее тоже нет. Любая эффективная стратегия предусматривает наличие скоординированных мер, рабочих методик и ресурсов, которые направляются на достижение конкретного результата. Но многие компании, как уже говорилось, обходятся без этого. Хорошую стратегию они подменяют многочисленными целями и инициативами, призванными символизировать прогресс, однако никакого согласованного подхода к развитию — кроме банального «больше тратить и лучше стараться» — их руководство не предлагает.

Apple

После того как в 1995 году Microsoft вывела на рынок новую мультимедийную операционную систему Windows 95, Apple вошла в смертельное пике. Этот факт был подтвержден выпуском BusinessWeek от 5 февраля 1996 года, разместившим на обложке известный всему миру логотип Apple в качестве анонса своей передовой статьи, вышедшей под разгромным названием «Падение американского идола».

Исполнительный директор Apple Гил Амелио изо всех сил старался удержать компанию на плаву в мире абсолютного господства персональных компьютеров, работавших на базе операционной системы Windows и использовавших процессоры Intel. Он провел масштабное сокращение штатов. Реорганизовал выпуск многочисленной продукции Apple, выделив четыре основные группы:

персональные компьютеры Macintosh; информационная бытовая электроника; принтеры и периферийные устройства; альтернативные платформы. К двум имеющимся подразделениям, операционных систем и разработки новейших технологий, добавил новое — интернет-услуги.

Тем временем журнал Wired опубликовал статью «101 способ спасти Apple». В числе прочего компании предлагалось: «продать себя IBM или Motorola», «начать щедро инвестировать в разработку Newton»; «активнее использовать свое преимущество на рынке услуг для начальной и средней школы». Аналитики Уолл-стрит настоятельно рекомендовали Apple пойти на сделки с Sony и Hewlett-Packard, возлагая большие надежды именно на этот путь.

Оставалось два месяца до полного банкротства, когда в сентябре 1997 года Стив Джобс, основавший Apple в 1976 году и впоследствии уволенный из нее, согласился вернуться в восстановленный совет директоров и занять пост временного главы компании. Самые верные поклонники оригинальных компьютеров Macintosh пришли в полный восторг, но деловой мир в целом отреагировал на это событие весьма сдержанно.

Однако уже через год ситуация в Apple радикально изменилась. Многие наблюдатели ожидали, что Джобс сосредоточит внимание на разработке технологически сложных продуктов или постарается заключить сделку с Sun, но он не сделал ни того ни другого. Его решения и действия были одновременно простыми и совершенно неожиданными. Прежде всего он сократил Apple до масштабов и объемов производства, соответствовавших новым реалиям компании, то есть ее статусу узкоспециализированного производителя, работающего на чрезвычайно конкурентном рынке персональных компьютеров. Иными словами, он урезал Apple до основной базы, которая пока еще имела шанс выжить.

Умело сыграв на сомнениях Билла Гейтса, опасавшегося, что крах *такого* конкурента негативно скажется на исходе тогдашней борьбы Microsoft с Министерством юстиции США^[2], Стив Джобс убедил его инвестировать в Apple 150 миллионов долларов. Далее Джобс прекратил выпуск четырнадцати моделей настольных компьютеров,

оставив всего одну. Отказался от всех портативных и карманных устройств в пользу одной модели ноутбука. Полностью завершил производство принтеров и прочих периферийных устройств. Сократил многих инженеров-разработчиков и ограничил сами разработки программного обеспечения. Резко уменьшил число дистрибьюторов и отказался от услуг пяти из шести общенациональных сетей розничной торговли, ранее обслуживавших Apple. Практически полностью прекратил производство в США, переместив его за границу, в частности на Тайвань. Благодаря упрощенной линейке продуктов, выпускаемых в Азии, Джобс более чем на 80% сократил уровень производственных мощностей компании. Он наладил продажу продуктов Apple непосредственно потребителям через новый интернет-магазин, поэтому дистрибьюторов и дилеров стало еще меньше.

Самым замечательным в этой стратегии спасения была ее несомненная очевидность — ведь многие из перечисленных мер входят в любой справочник для начинающего предпринимателя, и все же большинство решений Джобса восприняли как нечто совершенно неожиданное. Каждому ясно: чтобы вывести компанию из состояния финансового краха, в ней нужно максимально все упростить, сократить и свести к сути, с которой все когда-то начиналось. Конечно, Apple нуждалась в модернизированных версиях офисных программ Microsoft, совместимых с ее процессорами. Несомненно, стратегическая модель компании Dell — азиатская производственная база, система прямых продаж и отсутствие складских помещений, отрицательный оборотный капитал — мечта любого игрока современного компьютерного рынка. И наконец, вполне объяснимо, почему Джобс отказался от разработки новых операционных систем, ведь он принес с собой в Apple из NeXT лучшую в отрасли систему.

Мощь стратегии Джобса в том, что она, благодаря применению целенаправленного и скоординированного набора мер, была строго нацелена на решение главной проблемы. Глава Apple не делал громких заявлений об амбициозных целях, не прожектерствовал о доходах и прибыли, не разглагольствовал об особой миссии компании. Сокращая специалистов и сворачивая производство, Джобс не крушил все вокруг в безумном угаре; нет, он действовал целеустремленно и

принципиально, перекраивая бизнес-логику, существовавшую до этого в его отрасли. Он по-новому взглянул на концепцию упрощенного ассортимента и систему ограничения количества торговых точек.

Когда в мае 1998 года меня пригласили в качестве консультанта помочь Apple заключить сделку с Telecom Italia, у меня появилась возможность лично расспросить Стива Джобса о его уникальном подходе к радикальному изменению ситуации. Суть своей идеи он изложил предельно кратко, всего в нескольких предложениях.

Поскольку наш ассортимент был слишком сложным, компания теряла жизненно необходимые денежные средства. Знаете, однажды приятельница попросила меня помочь ей выбрать компьютер Apple. Она никак не могла разобраться, чем отличаются разные модели, и, признаться, я не смог ей ничего посоветовать. Еще меня ужаснуло, что ни один наш ПК не стоил дешевле двух тысяч долларов. Сегодня мы заменяем все настольные модели одной-единственной — Power Mac G3. Оставляем лишь одну розничную сеть и отказываемся от услуг остальных пяти, так как для удовлетворения их требований нам пришлось бы выпускать слишком много моделей в слишком многих ценовых категориях со слишком большой торговой наценкой.

Надо признать, столь четко сфокусированные меры никак не назовешь нормой для ИТ-индустрии. За полтора года до описываемых мной событий я принимал участие в одном крупномасштабном исследовании стратегий, используемых в электронной промышленности всего мира. Финансировала проект компания Andersen Consulting. Я тогда работал в Европе и провел беседы с двадцатью шестью руководителями высшего звена — главами подразделений и компаний из сферы электроники и телекоммуникаций. План моего опроса был предельно прост: я обращался к респонденту с просьбой назвать основного конкурента. Затем спрашивал, как именно эта компания стала лидером, и просил

высказать собственную теорию об эффективных методах достижения данной цели. И в заключение просил описать стратегию, которую реализовывала на тот момент компания моего собеседника.

Большинство опрошенных мной руководителей без малейших колебаний описывали стратегию конкурента — лидера отрасли. Каждый раз мне приходилось выслушивать практически одну и ту же историю: в какой-то момент в прошлом в отрасли произошли некоторые изменения в спросе или технологиях, то есть обнаружилось стратегическое превосходство, иначе говоря, открылось так называемое окно возможности. И вот нынешний лидер конкуренции, первым заметив это, ловко воспользовался ситуацией. Причем совсем не обязательно он был первым, кто так делал, но он всегда оказывался первым, кто делал это правильно.

Когда дело доходило до собственных стратегий моих респондентов, ответы были совершенно разными. Никто из опрошенных и словом не обмолвился об очередном окне возможности и даже не упомянул о вероятности его появления. Зато я услышал массу претенциозных и малозначащих терминов, призванных создавать впечатление повышенной деловой активности. Мне поведали много всякой всячины: как компании заключали деловые альянсы и создавали системы обратной связи, пользуясь методом 360 градусов; как искали выход на новые зарубежные рынки; как устанавливали амбициозные стратегические цели; внедряли сложное программное обеспечение в рамках всей организации и постоянно обновляли его. Иными словами, все мои респонденты с готовностью описывали формулу успеха в электронной отрасли, принятую в 1990-е годы, — быстро занять выгодную позицию, как только открывается новое окно возможности, — но ни один из них не сказал, что именно оно находится в центре внимания их компаний, и даже не упомянул об этом компоненте стратегии.

Я хорошо помнил результаты своего опроса, поэтому меня особенно интересовало, что сказал бы Стив Джобс о перспективах Apple. Очевидно, что предложенная им стратегия выживания, несмотря на всю ее радикальность и обоснованность, не могла обеспечить компании блестящее будущее. На тот момент Apple владела менее чем четвертью процентами рынка персональных

компьютеров; де-факто стандартом считались операционная система Windows и процессоры Intel. Казалось, у Apple нет шансов когда-либо вырваться за рамки своей крошечной ниши.

Еще одну возможность поговорить с Джобсом я получил летом 1998 года. Я сказал ему: «Стив, надо признать, Apple весьма впечатляюще вышла из труднейшей ситуации. Но если исходить из наших знаний о сегодняшнем рынке персональных компьютеров, то абсолютно все свидетельствует не в вашу пользу. Вряд ли вашей компании удастся вырваться из своей крохотной ниши. Выгода сетевого эффекта слишком велика, чтобы кто-то мог отменить стандарт Wintel. И что вы собираетесь делать в долгосрочной перспективе? Какова ваша стратегия?»

Джобс не стал ни оспаривать моих аргументов, ни соглашаться с ними. Он лишь улыбнулся и сказал: «Буду ждать новой многообещающей возможности».

Как видите, Стив Джобс не пустился в описание целей в отношении роста или увеличения доли рынка. Он не стал делать вид, будто знает тайные рычаги, нажимая на которые сможет каким-то магическим образом вернуть Apple былое лидерство. Он сразу сконцентрировался на источниках успеха в своей отрасли и на барьерах, стоящих на пути к нему. Он нацелился на то, чтобы как можно быстрее выявить очередное окно возможности, то есть очередной набор сил, который можно использовать в своих интересах. Дальше он будет действовать словно идеальный хищник: стремительно, ловко и решительно набросится на эту возможность. Джобс не рассчитывал на то, что такие окна открываются каждый год или что их можно открыть принудительно благодаря специальным стимулам и управленческим уловкам и приемам. Он отлично знал, как это происходит, поскольку уже сталкивался с данным явлением и в случае с моделями Apple II и Macintosh, и работая в Pixar. Более того, однажды он уже попытался форсировать события в NeXT, и результат оказался неутешительным. В итоге Джобсу пришлось ждать два года, прежде чем он совершил очередной прорыв с iPod, а чуть позже — с интернет-музыкой. А потом и с iPhone.

Конечно, услышанный мной в тот день ответ Стива Джобса: «Буду ждать новой многообещающей возможности» — не стоит считать

универсальной формулой успеха. Но для ситуации, в которой оказалась Apple в тот период, это было очень мудрое решение — ведь в недрах отрасли тогда созревало огромное множество новых технологий.

«Буря в пустыне»

Еще один пример того, как кем-то выбранная стратегия стала полной неожиданностью для окружающих, относится к 1991 году — времени окончания первой операции в Персидском заливе. Жители страны были удивлены, узнав, что американские военачальники разработали целенаправленную стратегию разгрома закрепившихся на позициях иракских оккупантов.

Как известно, 2 августа 1990 года Ирак вторгся в Кувейт; сначала высадился элитный воздушный и морской десант, в который входили четыре дивизиона Республиканской гвардии, затем страну оккупировали сто пятьдесят тысяч иракских солдат. Судя по всему, основным мотивом для этого вторжения послужили финансовые трудности Саддама Хусейна: в результате восьмилетней войны с Ираном, начавшейся в 1980 году, режим Саддама задолжал Кувейту и другим странам Персидского залива колоссальные суммы. Захватив Кувейт и объявив его девятнадцатой провинцией Ирака, Саддам мог бы аннулировать свой долг этой стране и начать использовать ее огромные доходы от продажи нефти для погашения долгов перед другими государствами региона.

Спустя пять месяцев коалиция из тридцати трех стран, созданная по инициативе президента США Джорджа Буша-старшего, нанесла по иракским силам массированный удар с воздуха и быстро провела операцию по наращиванию сухопутных войск. В ответ Ирак увеличил свое присутствие в Кувейте до более пятисот тысяч солдат. Изначально союзники надеялись, что урегулировать конфликт удастся с применением одних ВВС; в противном случае, чтобы прекратить вторжение Ирака и оккупацию Кувейта, потребовалась бы наземная наступательная операция.

Никто не сомневался, что коалиция способна выгнать иракские войска с оккупированной территории. Но какой ценой? По

предварительным подсчетам французского издания L'Express, опубликовавшего их в октябре 1990 года, на захват Кувейта потребовалось бы около недели, и эта операция унесла бы жизни двадцати тысяч американских солдат. Следует отметить, что пока иракцы наращивали силы и укрепляли оборонительные позиции, публичные дискуссии о войне в мировой прессе, на телевидении и в залах Конгресса США все чаще вызывали в воображении слушателей и зрителей жуткие образы жестоких окопных сражений Первой мировой войны. Например, сенатор-демократ Боб Грэм, выступая в Конгрессе, так прямо и заявил: «У Ирака было пять месяцев, чтобы окопаться и укрепиться, и иракцы сделали это преотлично. Фортификации в Кувейте напоминают о временах Первой мировой войны». В том же ключе New York Times описывала пехотинцев Шестнадцатого пехотного полка как «людей, ожидающих момента, когда им придется вышибать врага из кувейтских окопов винтовками M-16 и пулеметами M-60». А Time написал об иракских оборонительных позициях следующее:

На территории размером примерно с Западную Вирджинию сосредоточено пятьсот сорок тысяч солдат миллионной иракской армии, четыре тысячи из имеющихся у Ирака шести тысяч танков плюс тысячи единиц другой бронированной техники и артиллерийских орудий... Иракские подразделения укрепились в ставших уже традиционными треугольных фортах из плотного песка; в каждом углу по пехотной роте, вооруженной крупнокалиберными пулеметами. Солдаты скрываются в переносных бетонных укрытиях или землянках, укрепленных листовым металлом и песком. Танки глубоко врыты в землю и тоже защищены мешками с песком. На вершухе каждого такого треугольника установлено артиллерийское орудие, нацеленное на так называемые зоны поражения, по краям окаймленное огнеметными траншеями и минными полями¹.

Ему вторила Los Angeles Times, накануне наземной штурмовой операции напомнившая своим читателям некоторые исторические факты.

...Иракские войска вдоль линии фронта окопались очень хорошо, а атака столь мощно укрепленных позиций всегда сопряжена с большим риском. Мрачным напоминанием о цене, которую приходится платить в результате неудачи, могут послужить сражение при Колд-Харбор, битва на реке Сомме и Галлипольская операция. Даже в случае успеха, как в битвах за Тараву и Окинаву или сражении за высоту «Гамбургер», победитель может заплатить поистине ужасающую цену»^[3].

Однако авторы всех этих жутких пророчеств не смогли учесть одного — наличия у генерала Нормана Шварцкопфа, командующего американскими и европейскими подразделениями Многонациональных сил, стратегии ведения сухопутной войны, которую он разработал еще в начале октября.

Первоначальный план, составленный в его штабе, предусматривал фронтальное наступление на Кувейт и, по предварительным оценкам, был связан с существенными потерями американцев: две тысячи погибших и восемь тысяч раненых. Генерал отверг его, выбрав другой, состоящий из двух частей. На первом этапе предлагалось провести воздушную атаку, призванную ослабить позиции иракских войск в два раза. На втором планировалась практически секретная операция — массированный маневр «Левый хук». Пока внимание всего мира благодаря круглосуточным репортажам CNN должно было быть приковано к событиям к югу от Кувейта, коалиция намеревалась тайно перебросить двести пятьдесят тысяч солдат на запад, а затем переместить их на север, на позиции в пустыне на юге Ирака. В ходе дальнейшей наземной операции этим соединениям предстояло продвинуться на север, а затем, резко повернув на восток, завершить «Левый хук» генерала Шварцкопфа и обрушиться на фланги Республиканской гвардии Ирака. Атаки на севере самого Кувейта

сводились к минимуму. Наземные войска морской пехоты получили приказ медленно продвигаться к северу страны, чтобы выманить окопавшихся иракцев из фортификаций в южном направлении, где на них боковым ударом обрушивался массивный «Левый хук». Десант пехотинцев морского базирования высаживать на берег не предполагалось — их присутствие в территориальных водах было лишь отвлекающим маневром.

Комбинированная стратегия генерала Шварцкопфа оказалась на редкость успешной; на серьезные наземные военные действия союзникам потребовалось всего сто часов. Месяц предварительных массированных бомбардировок заставил иракские войска не только рассредоточиться, но и замаскировать танки, артиллерийские орудия и находиться вдали от транспортных средств с отключенными двигателями. Решающим моментом стал стремительный и невероятно мощный сухопутный удар коалиции объединенными силами танковых и пехотных войск, поддерживаемый с воздуха боевыми вертолетами и бомбардировщиками. Республиканская гвардия сражалась храбро, но иракские войска были лишены возможности маневра и не могли быстро привлечь резервные силы, чтобы должным образом отреагировать на стремительную и жесткую атаку. И наконец, пожалуй, самое главное — Саддам Хусейн отдал приказ не использовать химического оружия. Применение артиллерийских снарядов данного типа, задействованных иракцами против иранцев во время ирано-иракской войны, многократно увеличило бы боевые потери коалиционных войск. По оценкам командования ВМС США, если против них было бы применено химическое оружие, они потеряли бы от 20 до 30% живой силы². Но Саддама вынудили отказаться от этого шага. По сведениям российской разведки, полученным уже после окончания войны, его пугало, что американцы могут отомстить за эту жестокость ядерными ударами.

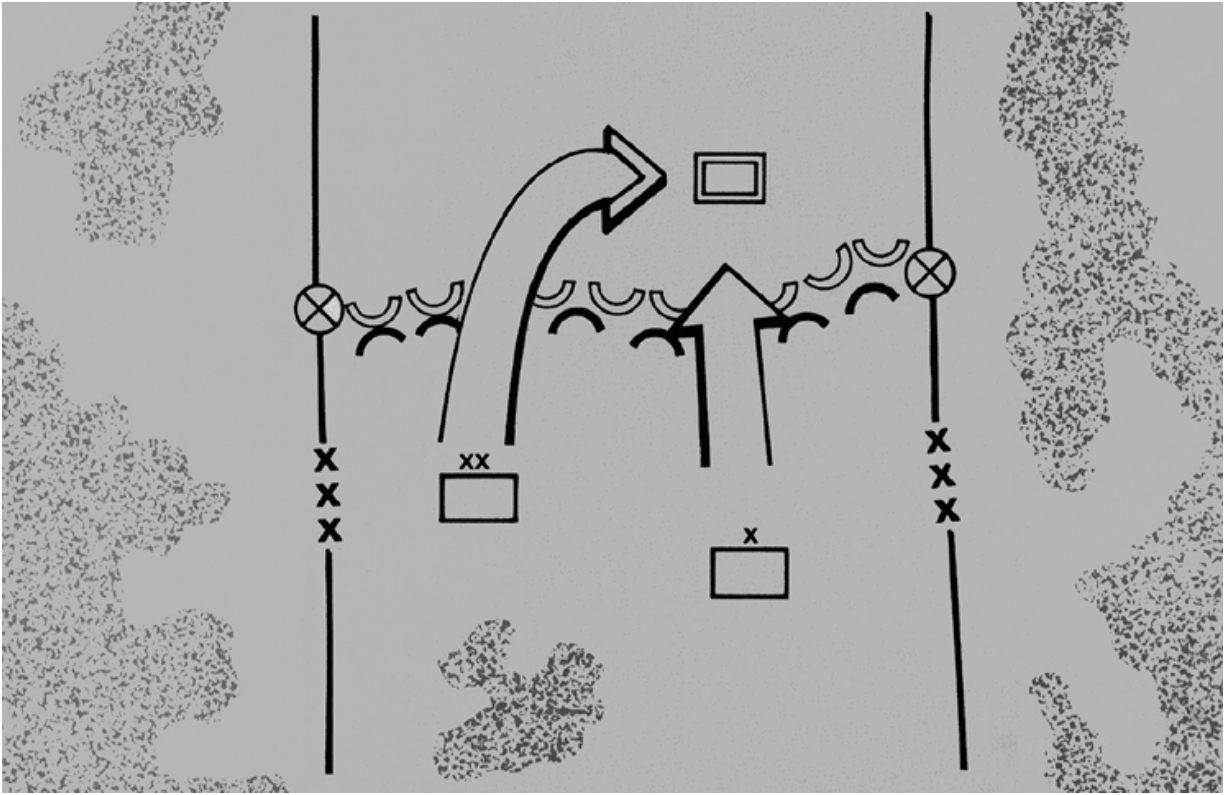
Иракские войска ушли из Кувейта весьма потрепанными³. Потери коалиции оказались незначительными: восемь убитых и двадцать семь раненых — причем только в первый день операции. Успех объединенной стратегии оказался настолько мощным, что государственные мужи, еще в феврале с тревогой твердившие об

ужасах траншейной войны, уже к марту говорили, что коалиция мобилизовала больше сил, чем требовалось, и в такой ситуации исход операции был предрешен.

Генерал Шварцкопф рассказал о своей стратегии широкой общественности на пресс-конференции, которая привлекла огромное внимание СМИ. Надо признаться, большинство слушавших его и видевших карту операции «Левый хук», испытали немалое удивление и восторг. Комментаторы новостных программ называли план «блестящим» и «секретным». Они много говорили о том, что подобного обходного маневра никто не ожидал. Но почему? Как всем известно, Департамент сухопутных сил регулярно публикует боевые уставы с полным описанием базовых теорий и методик. Один из таких полевых уставов армии США, FM 100-5, опубликованный в 1986 году, называется «Операции» и считается «основным уставом ведения боевых действий»; часть вторая этого документа посвящена «наступательным действиям», а на странице 101 описана тактика, использованная в Кувейте. Она позиционируется как «План А» армии США, то есть представляет собой важнейшую форму наступательного маневра. В частности, там говорится:

Данная тактика позволяет избежать столкновения с передовыми позициями противника, где его силы наиболее защищены, а огневой удар может быть сконцентрирован с минимальными усилиями. Удерживая внимание атакуемого на передних позициях путем вспомогательных или диверсионных ударов, атакующий в результате обходного маневра проводит основные силы вокруг или над оборонительными укреплениями противника и наносит удар с фланга.

Для иллюстрации этих строк в документе имеется четкая схема, которую я привожу ниже.



Если сравнить эту схему с картой операции «Левый хук», возникает вполне закономерный вопрос: *«Почему использование генералом Шварцкопфом базовой наступательной доктрины сухопутной армии США стало для всех такой неожиданностью?»*

Частично ответ на него кроется в удачном обманном маневре. Шварцкопф хотел, чтобы все выглядело так, будто главный удар по иракским оборонительным позициям в Кувейте будет нанесен с моря, а затем на суше — «в лоб». Такая версия подкреплялась точечными операциями против военно-морского флота Ирака, а также тем, что десант на рейде у кувейтского побережья постоянно маячил в пределах видимости противника. Ввести иракцев в заблуждение невольно помогла пресса, с одной стороны, захлеб рассказывавшая о «впечатляющей» подготовке войск к морским десантным операциям и наращивании сил к югу от Кувейта, а с другой — широко обсуждавшая мучительные перспективы траншейных военных действий в духе Первой мировой войны.

Но главным элементом «Плана А» армии США — обходного маневра — стала *иллюзия* открытого нападения в сочетании с гораздо

более масштабными военными действиями на флангах. А поскольку «План А» доступен любому, кто не поскупится отослать двадцать пять долларов в Агентство печати правительства США⁴, до сих пор остается загадкой, почему стратегия Шварцкопфа оказалась таким сюрпризом не только для Ирака, но и для военных комментаторов и дикторов телевидения, равно как и для большинства американских конгрессменов.

Наиболее верная разгадка такова: удивительно было то, что эту безупречную и целенаправленную военную стратегию сумели *реализовать*. Ведь в основном сложные организации, стараясь угодить как можно большему количеству заинтересованных лиц, не концентрируют, а, напротив, распыляют свои силы. Вот почему мы так сильно бываем поражены, когда столь масштабные организации, как Apple или армия США, четко фокусируют свои действия. Не потому что это военная тайна, а потому что хорошая стратегия всегда неожиданна сама по себе.

Если говорить конкретно о «Буре в пустыне», то в данном случае целенаправленность не была просто мудрым шагом военного стратега. Генералу Шварцкопфу пришлось бороться с огромными амбициями ВВС, морских пехотинцев и прочих армейских подразделений США, равно как партнеров по коалиции и политических лидеров из Вашингтона. Например, лучшему подразделению легких пехотных дивизий американской армии — 82-й воздушно-десантной дивизии — было поручено всего лишь обеспечить поддержку французским бронетанковым силам и пехоте, и дивизионное командование активно протестовало против подобного решения. Восемью тысячам американских морских пехотинцев, ожидавшим на кораблях высадки на пляжах Эль-Кувейта, так и не довелось сойти на берег. Их присутствие являлось лишь отвлекающим маневром. Но командирам ВВС, считавшим, что эту войну можно выиграть только в результате воздушных налетов на Багдад, очень хотелось продемонстрировать миру огромную важность стратегических бомбардировок. И их оказалось чрезвычайно трудно убедить привлечь ресурсы на поддержку сухопутной операции. Министр обороны Дик Чейни требовал выполнения миссии значительно меньшими силами и даже

представил подробный альтернативный план наступления. Принц Халид, командующий в коалиции силами Саудовской Аравии, настаивал, чтобы к разработке операции привлекли короля Фахда. Однако генералу Шварцкопфу удалось убедить президента Буша, что полный контроль над стратегией и планированием должен оставаться в руках Центрального командования вооруженных сил США.

Если компания преследует противоречивые цели, то выделение ресурсов на задачи, не связанные с главной целью, и на удовлетворение не согласующихся друг с другом интересов — роскошь, доступная только самым богатым и сильным. Впрочем, даже в этом случае мы назовем такую стратегию плохой. И все-таки большинство организаций упрямо не создают четко сфокусированных стратегий. Взамен они составляют длинные списки желаемых результатов, полностью игнорируя необходимость четко координировать силы и концентрировать внимание на основных ресурсах. Для выработки хорошей стратегии нужны лидеры, способные сказать решительное «нет» большому разнообразию действий и интересов. Иными словами, хорошая стратегия определяет не только то, чего не должна делать компания, но и то, что ей следует делать.

[Примечания к главе 1](#)

ГЛАВА ВТОРАЯ

Выявление сильных сторон

Второе естественное преимущество многих хороших стратегий состоит в том, что они позволяют определять новые источники сил и обнаруживать слабые стороны. Вы сможете выявить область возникновения новых преимуществ и благоприятных возможностей, распознать существующие недостатки и потенциальные угрозы — для этого всего лишь потребуется взглянуть на ситуацию под совершенно новым углом зрения.

Камень, выпущенный из пращи

Каждому из нас знакома история о том, как пастух Давид победил в поединке грозного воина Голиафа. Когда Голиаф, выступив из шеренги филистимлян, бросил вызов армии царя Саула, израильское войско застыло от ужаса. Голиаф был огромен — ростом под три метра. Древко его копья походило на тяжелый вал ткацкого станка, а медный шлем и доспехи ярко сияли в лучах солнца. Вызов великана принял Давид — еще слишком юный, чтобы быть солдатом, как его братья. Царь Саул говорил Давиду, что это опасно, что Голиаф опытный и очень сильный воин, но сдался и велел юноше надеть доспехи. Но броня оказалась слишком тяжелой для Давида, и, отказавшись от нее, он пошел в бой в своей обычной одежде пастуха. Приближаясь к Голиафу, юноша вытащил из сумы камень, вложил в пращу и запустил в гиганта. Камень попал в лоб, и Голиаф рухнул замертво. А Давид подошел к телу, отрубил противнику голову его же мечом и поднял ее в воздух. Филистимляне в ужасе бежали.

Считается, что стратегия позволяет использовать относительную силу для преодоления относительных слабостей. Предлагаю последовать совету бесчисленных статей и учебников на эту тему и

составить список очевидных сильных и слабых сторон Давида и Голиафа.

	Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Давид</i>	Невероятно смелый	Не слишком сильный, юный, неопытный
<i>Голиаф</i>	Огромный, сильный, опытный, смелый	Не выявлены

Приблизительно такой анализ, надо полагать, провел встревоженный царь Саул, когда пытался отговорить Давида от поединка. Потом ему пришлось уступить юному пастуху и даже потребовать, чтобы тот облачился в доспехи. И вот камень выпущен из пращи. Именно в этот момент меняется наше восприятие притчи. Мы понимаем, что навык пастуха обернулся огромным преимуществом, равно как ловкость и быстрота реакции, присущие молодости. Мы осознаем простую вещь: Давид отказывается от доспехов, поскольку они только сковали бы его и никакая броня не спасла бы юношу от мощного удара мечом, если бы он приблизился к великану. А когда камень поражает Голиафа в лоб, мы вдруг видим принципиальную слабость грозного филистимлянина: его доспехи не защищают лицо воина. Праща, ставшая оружием Давида, становится и его важнейшим преимуществом, так как обеспечивает точность удара на относительно дальнем расстоянии. Все это сводит на нет хваленое превосходство противника — его огромный рост и большую силу. Притча о Давиде и Голиафе учит тому, что наши представления о силе и слабости чаще всего предвзяты, неглубоки и неосновательны.

Главный секрет притчи заключен в победе явной слабости над очевидной силой. Гораздо больше, чем умелое использование силы, нас вдохновляет переживаемый нами реальный опыт *выявления* силы в конкретной ситуации, опыт обнаружения некой асимметрии, играющей решающую роль в исходе событий. Довольно трудно понять, каким образом кто-то видит то, чего нет у других людей, или то, что у них есть, но на что они не обращают должного внимания, — осознание этого, происходящее где-то на периферии нашего сознания, дает нам возможность определять ключевую цель и создавать новые

преимущества. Не каждая хорошая стратегия опирается на такое понимание, но та, которая основана именно на нем, обеспечивает вас сверхсилой, отличающей абсолютное преобладание от обыкновенного первенства.

Wal-Mart

Надо признать, бóльшая часть моего делового общения со студентами и компаниями заключается в том, что я помогаю им выявлять скрытые силы той или иной ситуации. На занятиях и консультациях я часто рассказываю, как создавалась и росла империя Wal-Mart, в результате чего ее основатель Сэм Уолтон стал в 1986 году самым богатым человеком в США¹. Несколько позже мы обязательно обсудим сегодняшнее положение Wal-Mart, которая уверенно завоевывает городские территории, простирает свое влияние на Европу и превращается в крупнейшую корпорацию на планете по уровню доходов. Но в моих примерах, взятых из более давней истории, компания — еще очень маленькая и совсем небогатая — предстает в образе юного ловкого задиры, а не огромного неповоротливого гиганта, каким она стала в наши дни. Сегодня даже трудно поверить, что этот Голиаф бизнеса когда-то был Давидом.

Перед обсуждением я каждый раз пишу на доске одну и ту же фразу и рисую вокруг нее прямоугольник.

ОБЩЕПРИНЯТОЕ МНЕНИЕ

Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек.

Вопрос, который я задаю группе простой: почему путь Wal-Mart оказался таким успешным? Для начала я задаю его Биллу, имеющему некоторый опыт работы в области продаж. Он начинает с ритуальных восхвалений в адрес выдающихся лидерских качеств несравненного основателя компании Сэма Уолтона. Не выражая ни одобрения, ни несогласия с этими словами, я пишу на доске: «Сэм Уолтон», и предлагаю Биллу развить свою мысль. «Какие именно действия и решения Уолтона способствовали успеху компании?» — спрашиваю я.

Билл смотрит на нарисованный мной прямоугольник и говорит: «Он опроверг общепринятое мнение, открыв большие магазины в небольших городах. Wal-Mart начала торговать по сниженным ценам каждый день, ввела компьютеризированные системы складирования и грузоперевозок для управления процессом снабжения магазинов товарами. В компании не было профсоюза, а накладные расходы сохранялись на низком уровне».

В течение следующего полчаса шестеро других участников дискуссии расширяют и конкретизируют этот список. Они предлагают выбросить некоторые пункты, и я не возражаю. По ходу дела я подкидываю дополнительные детали, задавая вопросы: «Насколько большие магазины открывала компания?»; «Насколько малы были города, в которых они открывались?»; «Как работала компьютеризированная система товарно-материального снабжения?»; «Что делала Wal-Mart, чтобы не увеличивать накладные расходы?».

По мере поступления ответов на доске вырисовываются три диаграммы. Во-первых, появляется круг, обозначающий небольшой городок с населением в десять тысяч человек. Крупный квадрат в круге символизирует магазин Wal-Mart площадью пятнадцать тысяч квадратных метров, открытый в этом городе. Вторая диаграмма отображает систему товарно-материального снабжения. Квадратиком обозначена региональная оптовая база; от него идет линия, отмечающая маршрут грузовика, которому предстоит заехать в несколько из полутора сотен магазинов, обслуживаемых этой базой. На обратном пути грузовик заезжает к поставщикам, чтобы забрать новые лотки с продуктами. В итоге линия «ныряет» обратно в квадратик, где значком «X» отмечена площадка для перегрузки товара в другой грузовик. Линии разного цвета символизируют потоки данных: из магазина на центральный компьютер, потом к поставщикам и на оптовую базу. Затем я рисую схему еженедельных маршрутов перемещений региональных менеджеров компании: в понедельник они вылетают из Бентонвилля, посещают магазины, собирают и распространяют информацию на местах, в четверг возвращаются в Бентонвилль, а в пятницу и субботу проводят совещания своих групп. Оказывается, последние две диаграммы на удивление похожи: обе выявляют узловую структуру эффективной дистрибуции.

Большинство фактов названы, и наша дискуссия замедляет ход. Я оглядываю аудиторию, стараясь охватить взглядом всех присутствующих, и спрашиваю: «Если все перечисленное вами привело Wal-Mart к успеху и все эти сведения были опубликованы — ну-ка посмотрим... еще в 1986 году, — то почему компании удавалось и в следующее десятилетие уверенно обходить главного конкурента Kmart? Разве формула успеха не была очевидной для всех? Куда же смотрели конкуренты?»

В ответ тишина. Мой вопрос нарушил приятную и расслабленную атмосферу перечисления общеизвестных фактов. Действительно, в нашем примере речь идет о системе торговли по сниженным ценам, и в нем практически ничего не говорится о конкуренции. Естественно, и руководителям компаний, и студентам школы бизнеса, когда они готовились к обсуждению, следовало бы задуматься над подобным вопросом. И все же они — что вполне предсказуемо — этого не сделали. Ведь если разбираемый пример не касается напрямую темы конкуренции, зачем об этом думать? И я *знал*, что все будет именно так, поскольку так бывает всегда. Любой ученик, тщательно изучающий вопросы стратегии, должен усвоить один важнейший урок: конкуренцию надо учитывать всегда — даже тогда, когда никто не указывает на эту тему.

Анализируя действия только компании-победителя, вы видите лишь часть картины. Каждый раз, когда компания добивается значительного успеха, у нее за спиной стоят конкуренты, не успевшие выбиться вперед. Им либо что-то помешало, либо они просто не сумели. Иногда их действиям препятствует появление на рынке нового продукта, на который у его изобретателя есть законный патент или другие правовые притязания на временную монополию. А порой по вполне естественным причинам копирование той или иной успешной рыночной модели сопряжено или со слишком большими трудностями, или слишком крупными расходами. Очевидно, конкурентоспособность Wal-Mart базировалась на чем-то, что конкуренты не могли легко имитировать либо не копировали по причине собственной инертности и некомпетентности. Известно, что из всех конкурентов Wal-Mart самое сокрушительное фиаско потерпела Kmart. Эта компания — изначально называвшаяся C. S. Kresge Corporation — когда-то была

лидером в области розничной торговли товарами по сниженным ценам. Большую часть 1970-х и 1980-х годов она уверенно расширялась по всему миру и не обращала особого внимания ни на нововведения Wal-Mart в области логистики, ни на ее укрепляющееся господство в сфере дисконтной торговли в маленьких городках. Но в конце 2002 года Kmart вынуждена была объявить о банкротстве.

Итак, выждав несколько секунд, я задаю аудитории более конкретный вопрос: «В начале 1980-х и Wal-Mart, и Kmart начали устанавливать на кассах сканеры для считывания штрихкода. Почему Wal-Mart, судя по всему, выиграла от этого значительно больше, чем Kmart?»

Вначале сканеры для считывания штрихкода использовались только в продуктовых супермаркетах, теперь их можно встретить на кассе любого розничного магазина. Магазины товаров смешанного ассортимента стали устанавливать их в начале 1980-х годов. Большинство розничных торговцев рассматривали сканеры как удобный способ избавиться от расходов на постоянную смену ценников на товарах. Но Wal-Mart пошла дальше, создав собственные спутниковые информационные системы. Собранные благодаря им данные применялись для управления системой входящих грузопотоков; кроме того, компания в обмен на скидки предоставляла эти ценные сведения своим поставщикам.

Вдруг оживилась Сьюзен, глава отдела по управлению персоналом одной компании. Как правило, один, пусть даже маленький, но конкретный пример — когда акцентируешь на нем внимание — отлично стимулирует мыслительный процесс. Накануне я рассказывал группе о дополняющих друг друга деловых приемах, и теперь Сьюзен осенило: «Сами по себе сканеры особой пользы не принесут. Kmart надо было начать снабжать ценными данными свои оптовые базы и делиться информацией с поставщиками. Это позволило бы компании создать интегрированную систему внутренней логистики».

Я хвалю Сьюзен и обращаю внимание группы на то, что разные процедуры и приемы Wal-Mart — штрихкоды, интегрированная логистическая система, поставки по принципу «точно в срок», крупные магазины с небольшими товарными запасами — отлично дополняют друг друга, образуя единую комплексную модель. Ее

структура, рабочие принципы и действия связаны и согласованы. Каждая часть четко подогнана под остальные, и они не взаимозаменяемы. Подобной модели нет у многих конкурентов Wal-Mart. Одни формируют отдельные ее компоненты вокруг неких воображаемых «передовых практик»; другие достигают бóльшей логики и согласованности, но их модели предназначены для иных целей. В любом случае конкурирующим компаниям довольно сложно тягаться с Wal-Mart. Копирование каких-то элементов ее стратегии вряд ли принесет им существенную пользу. Чтобы добиться успеха, им надо полностью перенять всю модель, а не отдельно взятые ее части.

В истории Wal-Mart есть еще много такого, что нужно успеть рассмотреть: преимущество новатора, когда экономическую выгоду получает тот, кто первым выводит товар на рынок; ценовое преимущество, то есть преимущество по показателям затрат себестоимости; наращивание потенциала, или развитие организационных компетенций; динамика развития; функции руководства и наконец — насколько модель компании эффективна в крупных городах. Наше обсуждение продолжается.

Когда до конца семинара остается минут пятнадцать, я позволяю себе несколько снять напряжение. Мы проанализировали бизнес Wal-Mart, все мои студенты отлично над этим поработали, о чем я с удовольствием сообщаю аудитории. Правда, остается еще один вопрос, над которым им предстоит подумать и который мне самому не слишком понятен, но представляется чрезвычайно важным. Связан он с тем самым общепринятым мнением, которое я запечатлел на доске в самом начале обсуждения: «Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек».

Я опять обращаюсь к Биллу: «В самом начале нашей дискуссии вы сказали, что Сэм Уолтон *опрроверг* общепринятое мнение. Но ведь оно основывалось на строгой логике постоянных и переменных издержек. Чтобы распределить накладные расходы и удерживать издержки и цены на низком уровне, нужна солидная потребительская база. Каким образом именно Уолтону удалось сломать эту железную логику?»

Чтобы помочь Биллу, я предлагаю ему конкретный контекст: «Представьте себе, что вы управляющий в одном из супермаркетов

Wal-Mart. На дворе 1985 год, и состояние дел в компании в целом вас отнюдь не удовлетворяет. Вам кажется, руководство просто не понимает, что именно нужно вашему городу. Однажды вы жалуетесь на это своему отцу, а тот в ответ говорит: “Слушай, а почему бы нам просто не выкупить магазин? Мы могли бы управлять им сами, как считаем нужным”. Если предположить, что у вашего отца действительно водятся деньги, что бы вы ему ответили?»

Билл растерянно моргает — кажется, мой вопрос уже второй раз ставит его в тупик. Немного подумав, он отвечает: «Нет, это не слишком удачная идея. В одиночку нам не справиться. Магазин Wal-Mart должен быть частью большой сети».

Я поворачиваюсь к доске и оказываюсь лицом к лицу с заключенной в прямоугольник фразой: «Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек». И повторяю слова Билла: «Магазин Wal-Mart должен быть частью большой сети», а сам тем временем рисую вокруг слова *магазин* окружность. И жду.

Если повезет, кто-нибудь из студентов поймет, что я имел в виду. Он попытается сформулировать осенившую его мысль, другие начнут ему помогать — и аудитория начнет сыпать как горох все новые и новые идеи. Wal-Mart — не просто супермаркет, это *сеть*, состоящая из полутора сотен магазинов. Wal-Mart — это потоки данных, общая структура управления и узловая оптовая база. Магазин заменила сеть. Региональная сеть из ста пятидесяти торговых точек, которая обслуживает территорию с населением в несколько миллионов человек! *Уолтон вовсе не опровергал общепринятого мнения; он опроверг лишь устаревшее определение магазина.* Если никто из студентов не поймет этого через пару минут, я начну подкидывать им подсказки до тех пор, пока кого-нибудь не озарит.

Как только осознаешь, что Сэм Уолтон пересмотрел саму концепцию магазина, в представлении о том, как сочетаются принципы и рабочие процедуры Wal-Mart, происходит некий сдвиг. Вы начинаете видеть взаимозависимость решений относительно расположения торговых точек сети и понимаете, что выбор места для них отображает не только структуру спроса, но и экономические принципы компании. А еще вы начинаете понимать, чем обусловлено

преимущество Wal-Mart. Возможности отдельного магазина ограничены, и он не обладает большим влиянием в процессе переговоров с поставщиками. Принципиально важно понять: основная единица управления Wal-Mart — не отдельный магазин, а сеть.

Сделав операционной единицей компании не отдельный магазин, а интегрированную сеть, Уолтон опроверг еще одну глубоко укоренившуюся доктрину своей эпохи: учение о децентрализации, согласно которому каждый заботится сам о себе. Компания Kmart долгое время упрямо придерживалась этой мудрости, предоставляя управляющим отдельных магазинов право определять ассортимент товаров, выбирать поставщиков и самостоятельно устанавливать цены. В конце концов, не зря нас всегда учили, что децентрализация — вещь очень полезная. Однако, проповедуя ее, наши учителя часто забывали о побочном эффекте — о том, что в результате децентрализации мы лишаемся возможности координировать деятельность отдельных организационных единиц. Если магазины не прибегают к услугам одних и тех же поставщиков и не согласуют условий сотрудничества с ними в ходе переговоров, они теряют шанс пользоваться огромными преимуществами, которые дает им интегрированная транспортно-информационная система. Магазины, не владеющие сообща подробными сведениями о том, что обеспечивает им успех, а что нет, не в состоянии учиться друг у друга.

Конкуренты не представляют для вас серьезной опасности, пока они, как и вы, применяют децентрализованную систему. Но как только Сэм Уолтон показал на деле, насколько очевидны ее недостатки, у Kmart начались серьезные проблемы. Крупная компания имеет право внедрять или не внедрять новые методы, но, делая тот или иной шаг, она продолжает контролировать все процессы. А вот разрыв с базовой доктриной — главными принципами своей работы — чаще всего приводит компанию к клинической смерти.

Пока еще скрытая мощь новой стратегии Wal-Mart набирала обороты благодаря совершенно свежему взгляду на бизнес. А Kmart, придерживаясь старых принципов, по-прежнему воспринимала Wal-Mart так же, как грозный Голиаф Давида. Wal-Mart продолжала оставаться в глазах Kmart мелким и менее опытным игроком, пусть даже высшей лиги. Конкурент не понял, что преимущества Wal-Mart

меньше всего относятся к ее истории или размеру. Они проросли на почве еле заметного смещения угла зрения на природу розничной торговли со скидкой. Традиционно принципы продажи товаров со скидкой сильно зависели от такого показателя, как плотность городского населения. Но Сэм Уолтон нашел способ добиться рентабельности другим путем — благодаря объединению отдельных магазинов в общую информационно-логистическую сеть. Сегодня мы уже привычно называем такой подход управлением цепочками поставок, а в 1984 году это был весьма неожиданный для всех сдвиг в оценке реальности. Сдвиг, оказавший эффект камня, вылетевшего из пращи Давида.

Энди Маршалл

Я познакомился с Энди Маршаллом в середине 1990-х годов. Энди возглавляет Управление всесторонней оценки программ при Министерстве обороны США. Обычная для него среда обитания — несколько кабинетов в Пентагоне, прямо через холл от кабинета министра обороны. С момента создания Управления в 1973 году Эндрю Маршалл остается его бессменным руководителем, непростая задача которого заключается в общем осмыслении ситуации в области безопасности США.

Меня, как и Энди Маршалла, очень интересовал вопрос влияния процесса планирования на результаты стратегии. В связи с этим Энди рассказал мне, как в годы холодной войны традиционный бюджетный цикл, используемый тогда военными и Конгрессом США, привел к формированию реакционного образа мышления.

Наше оборонное планирование попало в зависимость от процесса составления ежегодного бюджета. Каждый год Объединенный комитет начальников штабов готовил оценку советской угрозы, по сути, представлявшую собой не что иное, как оценку текущей и планируемой системы вооружения СССР. Затем Пентагон разрабатывал комплекс мероприятий, адекватный этой угрозе, на основе которого составлялся список дальнейших оборонных закупок. Далее Конгресс выделял

денежные средства на приобретение определенной части этого списка, и цикл начинался сначала.

Обоснование своих расходов исходя из военных расходов СССР означало, что США воздействовали на сильные стороны противника, выражавшиеся в угрозах, а не на его слабости и ограничения. У нас имелась стратегия войны — сценарий катастрофического развития событий, — но не было плана долгосрочной конкуренции с противником.

Тут спокойный, говорящий тихим голосом Маршалл заглянул мне в глаза, проверяя, понял ли я услышанное. Затем достал тоненький листок бумаги и сказал: «А вот в этом документе описаны предложения по использованию сильных сторон США с целью извлечь пользу из слабостей СССР. Совершенно иной подход».

Документ был озаглавлен «Стратегия конкуренции с СССР в военном секторе в условиях продолжающейся военно-политической конкуренции». Его авторами были Энди Маршалл и Джеймс Рош, в то время помощник Энди на посту директора Управления^[4]. Датировался он 1976 годом, то есть был составлен незадолго до завершения срока президентства Форда, но на полях виднелись пометки, сделанные рукой Гарольда Брауна, министра обороны при президенте Картере. Судя по их характеру, документ вызвал немалый интерес министра².

Авторы провели детальнейший анализ ситуации, включавший в себя обновленное определение концепции обороны. И опять это было незначительное смещение угла зрения на данный вопрос. В частности, в документе говорилось, что «для эффективного соперничества с противником нация ищет пути для использования одной или нескольких отличительных компетенций, что позволит ей развить свое конкурентное преимущество как в конкретных сферах, так и в целом». Далее объяснялось, что в данном случае важнейшей областью конкуренции является технология, поскольку именно здесь США обладают значительно большими ресурсами и возможностями. И самое существенное, авторы утверждали, что в анализируемой ситуации поистине конкурентная стратегия обязательно предполагает

наличие мер, вынуждающих противника идти на колоссальные расходы. В том числе они рекомендовали инвестировать в очень дорогие технологии, разработка аналогов которых «разорила» бы конкурента, либо в технологии, имитация которых не способствовала бы усилению наступательной мощи СССР. Например, если США займется вопросом повышения точности ракет или созданием бесшумной подводной лодки, СССР будет вынужден тратить свои намного более ограниченные ресурсы на соответствующие военные разработки, но угроза для США при этом не усилится. Инвестиции в новые системы, превращающие советские системы в устаревшие, тоже заставили бы противника активно тратить дефицитные ресурсы, равно как и выборочная реклама наиболее впечатляющих новейших технологий.

Словом, главная идея Маршалла и Роша заключалась в том, что первым делом необходимо отказаться от логики 1976 года — логики, которой управлял бюджет. Все было предельно просто. По сути, США рекомендовалось начать конкурировать с СССР, с максимальной выгодой используя свои сильные стороны и слабые стороны противника. В документе не было ни сложных диаграмм, ни графиков, ни заумных формул, ни новомодных аббревиатур. Только основная идея и ряд советов относительно ее эффективного применения — потрясающий пример простоты в деле выявления скрытых сил в конкретной ситуации.

Описанный выше разговор с Энди Маршаллом о документе четырнадцатилетней давности происходил в 1990 году, когда Советский Союз доживал последние дни. За год до этого пала Берлинская стена. Пройдет еще полтора года, и СССР распадется. Но уже в 1990-м, когда мы обсуждали политические процессы, а ревизионисты всех мастей еще не начали переписывать историю, было ясно, что Советский Союз обречен из-за своей очевидной раздутости. Страна находилась на грани экономического, политического и военного банкротства. Более точные американские ракеты, бурное наступление интегральных схем, увеличивающийся технологический разрыв с США, продолжение размещения ракет в Европе, Стратегическая оборонная инициатива Рональда Рейгана и инвестиции США в подводные наблюдения — все это неуклонно истощало

экономику СССР. А ведь его ресурсы и без того были ограничены: Саудовская Аравия и Великобритания (начавшая нефтедобычу в Северном море) постоянно снижали цены на нефть, лишая СССР дополнительного источника иностранной валюты и делая европейцев все менее зависимыми от российского газа. Замкнутая система и закрытый статус страны лишали ее легкого доступа к западным технологиям. Огромных денег и мощной внутренней политической поддержки требовала война в Афганистане. И практически все это было следствием косвенной конкурентной логики, сформулированной Маршаллом и Рошем в далеком 1976 году: *используйте свои относительные преимущества для того, чтобы навязать противнику непропорционально высокие расходы и усложнить ему задачу соперничества с вами.*

Долгие годы СССР не сходил с повестки дня в Америке при обсуждениях политических вопросов и проблем войны и мира. В детстве, в третьем классе, мне не раз приходилось нырять под парту и сидеть там до тех пор, пока не прозвучит сигнал отбоя воздушной тревоги; мы с ужасом прислушивались к разговорам старших о советском спутнике. Когда я учился в Калифорнийском университете в Беркли, меня заставляли читать Карла Маркса, Ленина, живое повествование Джона Рида об Октябрьской революции («Десять дней, которые потрясли мир») и многочисленные статьи о власти рабочих и крестьян. За те самые пять лет, что я слушал в Беркли лекции о чудесах революции (то есть с 1960 по 1965 год), в советском ГУЛАГе погибли почти полтора миллиона человек. И сегодня это известно всем. В период с 1917 по 1948 год число жертв — людей, погибших на полях сражений, намеренно доведенных до голодной смерти и смертельно истощенных непосильным трудом, — составило сорок миллионов; в период после Второй мировой войны в СССР было уничтожено свыше двадцати миллионов человек, как собственных граждан, так и граждан других стран, контролируемых Советским Союзом. Какой кровавый прогресс! В какой же степени коллапс этой причудливой и беспощадной империи был обусловлен ее внутренними противоречиями и в какой — непомерными затратами, которые ей пришлось нести из-за политики, проводимой США? Как в любом сложном событии, причин насчитывалось слишком много. И если

стратегия Маршалла и Роша была одной из них — а я считаю, что так и было, — значит, она, несомненно, заслуживает нашего внимания. Очень мудро со стороны авторов сформулировать свою идею на языке деловой стратегии: выявите свои сильные и слабые стороны, оцените возможности и риски (равно как сильные и слабые стороны вашего противника) и развивайте то, в чем вы сильны. Но исходно мощь этой стратегии была обусловлена тем, что Маршалл и Рош по-иному взглянули на конкурентное преимущество. Они перешли от осмысления ситуации исключительно с точки зрения военного потенциала противника к подходу, который предполагал возможность навязать ему непомерно высокие военные расходы.

Анализ Маршалла и Роша включал в себя список сильных и слабых сторон США и СССР. Подобные списки не были ни для кого новостью, и традиционно на них реагировали так: чтобы чаша весов качнулась в вашу пользу, нужно больше инвестировать. Но Маршалл и Рош, подобно Сэму Уолтону, предложили идею, которая обеспечивала в случае ее успешной реализации значительно более эффективный способ конкуренции — выявление скрытых сильных сторон.

[Примечания к главе 2](#)

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Плохая стратегия

Плохая стратегия не результат отсутствия хорошей стратегии. Плохие стратегии — это следствие конкретных ошибок, заблуждений и просчетов руководства. Если вы научитесь распознавать проявления плохой стратегии, то сумеете намного лучше оценивать ситуацию, влиять на ход событий и выработать хорошие стратегии. Обнаружить плохую стратегию вам поможет знание ее симптоматики; обращайте внимание на присутствие хотя бы одного из четырех основных признаков.

- *«Вода»*. По сути, пустословие, имитирующее стратегические понятия и рассуждения. Обычно используются новомодные термины, излишне напыщенные и заумные, и откровенно эзотерические идеи, понятные лишь «избранным», — весь этот бред призван создать иллюзию высокоинтеллектуального подхода.
- *Неспособность выявлять и решать проблемы*. Плохая стратегия не может ни признавать, ни урегулировать проблему. Но если вы не в состоянии определить проблему, то никогда не сумеете оценить стратегию и улучшить ее.
- *Когда стратегию подменяют целью*. Многие плохие стратегии представляют собой лишь декларацию желаемого, а не планы по преодолению препятствий на пути к его достижению.
- *Плохие стратегические подцели*. Стратегическая цель устанавливается лидером как средство достижения конкретного результата. Стратегические цели плохи, если не решают важнейших вопросов или вообще недостижимы.

История рождения понятия «плохая стратегия»

Понятие «плохая стратегия» создано мной; я ввел его в обиход в 2007 году на семинаре, посвященном стратегиям в области национальной безопасности. Чтобы разобраться, что оно означает, полезно выявить природу описываемых им недочетов.

Семинар организовывал Центр стратегических и бюджетных оценок ВМС США; участвовало в нем девять человек, в том числе такие крупные фигуры, как Джеймс Шлезингер, в разные годы занимавший посты министра обороны, министра энергетики и директора ЦРУ, и Фред Икле, член Совета по международным отношениям, бывший заместитель министра обороны по вопросам политики, директор Агентства по контролю над вооружениями и разоружением и председатель двухпартийной Комиссии по комплексной долгосрочной стратегии¹. Мы собрались не для того, чтобы проанализировать ту или иную конкретную стратегию, а чтобы разобраться в причинах явного снижения качества работы над стратегиями на общенациональном уровне — печальной тенденции, в существовании которой никто из нас не сомневался.

Факты говорили сами за себя. И в годы Второй мировой войны, и в послевоенное время — особенно с появлением ядерного оружия — лидеры страны относились к разработке стратегии национальной безопасности чрезвычайно серьезно. Однако после 1989 года, когда угроза нападения со стороны другой мощной мировой державы практически исчезла, стало очевидно, что США необходимо выработать новый интегрированный подход к решению этой задачи. После окончания холодной войны страна нуждалась в свежей стратегии, которая позволила бы заниматься новыми вопросами. Их слишком много, чтобы перечислить все, назовем лишь несколько: распространение ядерного оружия, защита инфраструктуры, эксплуатация космического пространства, энерго-снабжение и эффективное использование энергии, деятельность на глобальных финансовых рынках, информационная революция, разработки в области биотехнологий, будущее НАТО, этнические конфликты и распадающиеся государства, проблемы отношений с Россией и Китаем.

Насущная потребность в серьезном пересмотре ориентированных на безопасность институциональных структур и процессов стала еще более очевидной после 11 сентября 2001 года. В одном аналитическом документе, «Принстонском проекте по национальной безопасности», данная ситуация описывается так:

В «Стратегии национальной безопасности» (2002) администрацией президента Буша сформулированы общенациональные цели США, однако их не назовешь итогом серьезной работы в области стратегического планирования... Формулировка общенационального видения, описывающая главную цель Америки после 11 сентября, несомненно, нужна — более того, жизненно необходима, — но описанием пункта назначения не заменишь всеобъемлющей «дорожной карты», указывающей, как именно страна будет достигать намеченных целей².

Однако, несмотря на всю очевидность необходимости изменений, в этом направлении практически ничего не делалось. И участникам семинара предстояло ответить на главный вопрос: «Почему?». Проблемы управления страной, погрешности институциональной структуры, резкое сокращение горизонта прогнозирования? Все участники семинара получили перед его открытием любопытнейший документ, констатирующий тотальное снижение уровня компетентности в понимании и формулировке стратегии. В нем, в частности, говорилось: «Очень многое из предлагаемого сегодня под видом стратегии таковым не является. Главная проблема состоит в том, что стратегию постоянно путают со стратегическими целями». О последних редакциях «Стратегии национальной безопасности» в документе было сказано следующее: «Если внимательно прочитать соответствующие доктрины 2002 или 2006 года, находишь в них лишь перечни целей и подцелей, а вовсе не стратегии»³.

Я вынужден был согласиться с этими неутешительными выводами, когда ознакомился с упомянутыми выше документами⁴. В них

перечислялось множество общих целей и активно провозглашались громкие ценности вроде демократии и экономического благополучия нации, но почти ничего не говорилось о том, как страна будет на практике решать вопросы обеспечения национальной безопасности.

Красной нитью через все документы проходила новая важнейшая доктрина президента Джорджа Буша-младшего — реакция США на угрозу применения оружия массового поражения в виде нанесения упреждающего удара, если возникнет такая необходимость. Однако ничто не указывало на то, что эту доктрину можно воспринимать как согласованную стратегию. Например, не были исследованы условия ее использования на практике; никто не определил, как именно ее нужно реализовать, чтобы убедить противника не применять такого оружия, а также как пресечь эти действия или вмешаться в них, если они уже начаты. Кроме того, не анализировались последствия, которыми чреваты данная политика и вероятная реакция на нее. Например, чтобы избежать второго серьезного фиаско (первое произошло в 2003 году, во времена охоты за иракским оружием массового поражения), политику упреждающего удара следовало бы подкрепить более активными разведывательными операциями.

Начиная превентивную войну, логично ожидать, что правительство вряд ли удовлетворят второразрядные разведданные; что потребуются точная и достоверная информация, собранная американскими военными. Следовательно, одной из главных целей должна была стать подготовка к предварительной операции по сбору принципиально важных разведывательных сведений, но этого не случилось. Ничто не указывало и на то, что люди, разрабатывавшие доктрину, тщательно продумали еще одну серьезную проблему, выплывшую на поверхность во время военных действий в Боснии и Ираке, когда Америка довольствовалась ложными, или преувеличенными, или непроверенными разведывательными данными — той информацией, которая вынуждала ее к военным действиям, что, конечно, играло на руку нашим внешним врагам. И наконец, политика упреждающего удара неизбежно толкает противника принимать меры чрезвычайной секретности, искать тайных союзников и не отказываться от применения оружия, а напротив, использовать его. Но план действий

на случай таких вполне предсказуемых и закономерных сценариев в документе тоже отсутствовал.

Заглянув в следующий раздел формулировки стратегии национальной безопасности, я прочел, что США намерены «вместе с другими странами работать над урегулированием региональных конфликтов». На редкость поверхностный политический лозунг. В конце концов, если есть региональные конфликты, разве существует иная альтернатива, кроме как пытаться их урегулировать? Весьма маловероятно, что США будут в одиночку решать их во всем мире, а также что они станут полностью игнорировать столь негативное явление. Включив в формулировку стратегии этот лозунг, его авторы не сказали ничего нового и полезного. Хуже того, данный подход утратил свою эффективность и в результате сейчас сведен до статуса надоедливой детали. НАТО не сумела выполнить огромную часть своих обещаний в отношении военной поддержки в Афганистане. ООН не только оказалась не в состоянии решить проблемы в Судане, Уганде и Непале, но, напротив, своими действиями будто способствовала дальнейшему развитию израильско-палестинского конфликта.

Вполне возможно, этот лозунг завуалированно означает — и наверняка кто-то так и думает — что-то вроде: «Мы потеряли веру в ООН и теперь готовы сотрудничать с каждым, кто может и готов помочь нам в урегулировании региональных конфликтов». Однако сама по себе готовность работать совместно с другими заинтересованными сторонами над решением той или иной задачи вряд ли может быть возведена в статус стратегии. При правильно разработанной стратегии нам растолковали бы, почему региональные конфликты, тысячелетиями мучающие человеческое сообщество, вдруг стали такой серьезной проблемой национальной безопасности США. Нам должны были бы объяснить, какие инструменты власти и влияния будут использовать США, чтобы убедить другие государства объединиться и выступить «крестовым походом» против конфликтующих сторон. Кроме того, не мешало бы определить критерии работы со странами, которые попирают основополагающие ценности, такие как человеческое достоинство, свободная торговля,

демократия, независимость, и тем самым угрожают нашей национальной безопасности.

Приведу еще один пример лозунга, подменяющего стратегию: «Предотвращать любые поползновения со стороны наших врагов угрожать как нам, так и нашим союзникам, и нашим друзьям оружием массового поражения». Важно отметить, что в документе 2006 года эта цель объяснялась так: «Мы стараемся убедить своих врагов, что они не смогут достичь своих целей, используя ОМП, — и таким образом удержать и отговорить их от любых попыток применять или даже приобретать такое оружие».

Трудно понять, что имел в виду автор вышеприведенного пассажа, когда писал, что угрозы, базирующиеся на применении ОМП, не помогут врагам достичь поставленных целей. Стратегия самой Америки в годы холодной войны основывалась именно на угрозе применения оружия массового поражения, и это служит вполне убедительным доказательством, что запугивание подобного рода весьма эффективно. Если у Саддама Хусейна было бы ядерное оружие и он мог бы использовать его против союзников, только задумавших ввести войска в Саудовскую Аравию в 1991 году или в Кувейт в 2003-м, то, нет сомнений, его страна не подверглась бы оккупации. Его угроза убивать наших солдат звучала бы вполне убедительно, тогда как обратная угроза массового убийства мирных иракцев заслуживала бы гораздо меньше доверия. По сведениям российской разведки, в 1991 году Хусейн отлично понимал ситуацию и сокрушался, что его секретный проект разработки ядерного оружия продвигается слишком медленно. В «Стратегии национальной безопасности» 2006 года не объясняется, каким образом можно ослабить смертоносную эффективность ядерной угрозы, поэтому «конкретная цель», судя по всему, является лишь попыткой выдать желаемое за действительное.

Рассматриваемые нами недостатки легко было бы объяснить тем, что документы готовили к открытой публикации и потому решили скрыть от глаз и ушей широкой общественности реальные стратегии национальной безопасности США. Но мне пришлось отклонить и это обстоятельство, поскольку другие аналитики, имеющие, в отличие от меня, доступ к конфиденциальной информации, тоже указывали на отсутствие практического смысла и согласованности в «Стратегии

национальной безопасности». Кроме того, на семинар собрались лица весьма посвященные — люди, формировавшие национальную политику страны на самом высоком уровне, — и среди них наблюдалось полное единодушие по поводу оценок этих документов. Содержащиеся в них формулировки, по мнению участников семинара, лишь способствовали возникновению в обществе новых туманных ожиданий и даже привели к резкому увеличению финансирования уже существующих институтов. Но ни реальных стратегий, ни программ, от которых можно было бы ожидать изменения к лучшему, в доктринах национальной безопасности не было.

На семинаре я готовился представить вынесенные на повестку дня проблемы с точки зрения корпоративной стратегии. Причем, как мне показалось, участники готовы были услышать от меня, что деловые стратегии сегодня разрабатываются намного серьезнее и компетентнее, чем стратегии национальной безопасности.

Я рассказал собравшимся, иллюстрируя свой доклад слайдами, о многих современных компаниях, действительно имевших мощные и эффективные стратегии. Однако мне пришлось признать, сославшись на собственный немалый опыт работы консультантом и практическим исследователем, что в деловой среде получает все более широкое распространение явление, которое я окрестил плохой стратегией. Причем, подчеркивал я, оно не имеет ничего общего ни с отсутствием стратегии, ни со стратегией, не достигшей результата. Его, скорее всего, можно объяснить специфичным способом мышления, по милости которого вырабатываются вполне конкретные и легко узнаваемые стратегии, к сожалению, сегодня упрочившие свои позиции. Авторы плохих стратегий предпочитают спекулировать на стремлении к целям, но при этом полностью игнорируют практические меры и принципы действий. Видимо, предполагается, что, помимо достижения цели, вам ничего не нужно. Как правило, ими определяются такие «стратегические» цели, которые совершенно не согласуются друг с другом, а порой просто невыполнимы. Чтобы скрыть эти существенные недостатки, они активно пользуются высокопарной лексикой и громкими фразами.

За несколько лет, прошедших со времени того семинара, я имел возможность обсудить концепцию плохой стратегии с целым рядом

руководителей высшего уровня. В итоге я свел перечень главных признаков плохой стратегии до тех четырех, которые перечислены в начале главы. Предлагаю рассмотреть их подробнее.

«Вода»

«Водой» я называю поверхностные суждения и расхожие мысли, облеченные в дежурные фразы, обильно приправленные модными терминами-пустышками. С помощью «воды» легко имитируются профессиональные знания, глубокомысленные высказывания и тщательный анализ. В качестве простого примера того, как «вода» наполняет формулирование стратегии, позвольте процитировать фразу из внутреннего меморандума одного крупного банка, обслуживающего мелкую клиентуру: «Наша основополагающая стратегия — эта стратегия посредничества, ориентированного на клиента». Красивое слово *посредничество* в данном случае означает, что банк принимает вклады от одних клиентов и выдает кредиты другим. Иными словами, делает то, что и должен делать любой банк. А модная фраза *ориентированный на клиента* может навести на мысль, что наш банк, обгоняя конкурентов, предлагает вкладчикам и кредиторам более выгодные условия или лучшее обслуживание. Однако анализ его продуктов и методов работы не выявил никаких особых отличий от других банков. Вывод прост: «посредничество, ориентированное на клиента» — чистейшая «вода». Стряхните глянец красоты и высокопарности, и останется никому не нужная констатация банального факта: «Основополагающая стратегия нашего банка — быть банком».

«Вода» как явление берет свое начало в мире науки, а в последнее время все чаще встречается в отрасли информационных технологий. В недавнем докладе Евросоюза, посвященном этой сфере, мы находим такое определение «облачных вычислений»: «...Эластичная среда выполнения для ресурсов с участием множества заинтересованных сторон, предоставляющая дозированные услуги разной степени детализации для конкретных уровней качества обслуживания»⁵. В переводе на человеческий язык это означает, что, когда вы выполняете поиск в Google или размещаете информацию в удаленных хранилищах

данных, вам неизвестно — и в принципе не должно вас волновать, — какой физический компьютер, сервер или система программного обеспечения при этом используются. В процессе участвует «облако» машин и сетей, а как именно будет выполняться эта работа и что в итоге изменится для вас как для пользователя, определяет внешний провайдер услуг.

С очередным проявлением чистейшей «воды» я столкнулся летом 2000 года на презентации, которую проводила «ныне усопшая» аудиторская фирма Arthur Andersen. В те времена Enron еще числилась в любимчиках Уолл-стрит, и Arthur Andersen, аудитор этой корпорации, усердно трудилась над привлечением к ней новых клиентов. Главным козырем Arthur Andersen было то, что она досконально знала бизнес-стратегию этой на редкость преуспевающей компании. (Презентацию, о которой я рассказываю, подготовило бухгалтерское подразделение Arthur Andersen, а не ее консалтинговый филиал Andersen Consulting.) Мероприятие проходило под названием «Стратегии влиятельных воротил делового мира»⁶.

Выступающий в первую очередь дал аудитории понять, что главным «воротилой» является, конечно, Enron; с особым воодушевлением он говорил о недавно обнародованном намерении компании создать рынок услуг широкополосных каналов связи: «Девять месяцев назад, когда Enron впервые объявила о своей новой стратегии, ее рыночная стоимость выросла на 9 миллиардов долларов. Сегодня рынок оценивает этот бизнес почти в 30 миллиардов долларов».

Отказ от государственного регулирования в газовой и энергетической отраслях привел к серьезным колебаниям цен на этих рынках. Но предприятия коммунального обслуживания предпочитали кредиты по стабильным ценам. Стратегия Enron в газовой и электроэнергетической областях заключалась в том, что компания, владея определенными материальными активами, участвовала в так называемой базисной торговле, то есть продавала предприятию коммунального обслуживания фьючерсный контракт на поставку газа или электроэнергии по фиксированной цене, а затем старалась обеспечить свои обязательства как собственными запасами, так и

фьючерсными контрактами. Чтобы застраховать себя от погодного, ценового и прочих видов рисков, Enron заключила огромное число контрактов со спекулянтами и другими трейдерами. Будучи доминирующим игроком энергетического рынка, компания имела возможность оперативно собирать информацию о поставках, спросе и перегрузках на линиях, что обеспечивало ей огромное преимущество в торговой деятельности.

В связи с этим возникал логичный вопрос: сможет ли Enron воспроизвести этот способ ведения бизнеса на рынке широкополосных каналов связи? Ведь на них не существовало спотовой цены (то есть цены при продаже за наличные с немедленной поставкой), которую можно было использовать в базисной торговле. Равно как не было и стандартов качества, позволяющих четко определить технические требования к конечному продукту. И компания не имела возможности поставлять каналы связи таким образом, чтобы балансировать спрос и предложение по разным географическим регионам. Enron хотела, чтобы каждый трейдер вел дела непосредственно с ней, несмотря на то что ее сетевой узел в Нью-Йорке находился в некотором удалении от узла, используемого большинством. Кроме того, в отличие от таких продуктов, как газ и электроэнергия, дополнительные издержки на единицу широкополосного канала связи равны нулю. Это означает, что до тех пор, пока пропускная способность канала превышает спрос, спотовая цена на рынке будет близка к нулю. Кроме того, к лету 2000 года практически всем стало ясно, что пропускная способность уже существующих оптоволоконных каналов превышает спрос во много раз. И наконец, в газовой и энергетической отраслях Enron торговала конечным продуктом, а не пропускной способностью. Но торговля широкополосными каналами связи предполагала поставку мощностей, а не контента. Enron не могла поставлять его посредством заключения фьючерсных контрактов, ибо интернет-трансляции фильмов и других продуктов, поглощающие значительную долю пропускной способности широкополосных каналов связи, едва ли можно отнести к сырьевым товарам.

В связи с этим на вышеупомянутой презентации высказывалась мысль, что все товарные рынки «эволюционируют» одинаково, а следовательно, к ним всем применимы одни и те же бизнес-стратегии.

Эту теорию выступающий проиллюстрировал с помощью диаграммы; я скопировал ее со слайда, использованного на презентации, и привожу ниже. Судя по всему, диаграмма должна была описать так называемую эволюцию этих рынков, то есть их постепенный переход от поставки физических продуктов к «области знаний» и «экзотике». Подразумевалось также, что производные ценные бумаги представляют собой инструменты для «сложного извлечения стоимости».

Интегрированность — главное требование к современным рынкам широкополосных каналов связи



Ни диаграмма, ни презентация никак не помогли решению реальной задачи по созданию нового рынка широкополосных каналов связи; и то и другое было «водой» в чистейшем виде. На первый взгляд они выглядели как результат серьезного анализа, как итог обработки огромных массивов информации. Но при ближайшем рассмотрении становилось ясно, что это всего лишь мешанина наподобие ирландского рагу, только состряпанная из полуправды, квазисложных схем и модных терминов.

Начнем с того, что рынки далеко не всегда развиваются из простых в сложные; зачастую все происходит с точностью до наоборот. Предположим, для создания фьючерсов и опционов на самом деле необходим базисный актив, но это необязательно должен быть товар или даже цена. Трейдеры, например, подписывают фьючерсные контракты на основе индекса рыночной волатильности Чикагской биржи опционов (VIX), установленной меры вмененной волатильности опционов. Конечно, торговля Enron электроэнергией и газом базировалась на владении материальными активами, но это, возможно, было временным явлением. Нефтяная и сельскохозяйственная отрасли, например, долгое время использовали фьючерсные контракты и опционы без особого участия производителей.

Идя на презентацию, я ожидал получить ответы на интересовавшие меня вопросы и был очень разочарован. По сути, она состояла из впечатляющей внешне диаграммы и перечня новых «стратегий игроков, стимулирующих развитие рынка». Упоминались, в частности, такие стратегии, как использование платформы электронной торговли и деятельность в качестве внебиржевого брокера и поставщика информации. Но все это не стратегии, а лишь названия сфер деятельности — с таким же успехом мы можем начать перечислять, чем занимаются мясник, пекарь, изготовитель подсвечников. Если вы считаете, что бизнес-стратегию можно описать словосочетанием *поставщик информации*, значит, вы заслужили право быть приоритетным клиентом тех, кто несет подобную чепуху.

Спустя четырнадцать месяцев стало очевидно, что для Enron наступили черные дни. Долги компании росли как снежный ком; прибыли уменьшались; с треском провалились крупные проекты в Великобритании и Бразилии; торговля широкополосными каналами связи приносила огромные убытки; сторонние наблюдатели начали сомневаться в способности Enron выполнять свои обязательства по контрактам. Никто не станет подписывать фьючерсный контракт с компанией, которая с минуты на минуту окажется банкротом, и это означает одно: ее крах неминуем. Когда в декабре 2001 года Enron действительно обанкротилась, появились свидетельства ее мошеннических методов бухгалтерского учета. В скандале была

замешана и Arthur Andersen как аудитор Enron. (Впоследствии ее консалтинговый филиал Andersen Consulting переименовали в Accenture.) Упорядоченный рынок широкополосных каналов связи так и остался в планах; очевидно, развивать его придется кому-то другому.

Критерием истинной компетентности и способности проникать в сущность предмета всегда признавалось умение просто и понятно объяснить даже самый сложный вопрос. Отличительной чертой посредственности и плохой стратегии мы считаем излишнюю усложненность, потоки «воды», маскирующие отсутствие смысла.

Неспособность выявлять и решать проблемы

Стратегия — это и долгий путь преодоления трудностей, и способ борьбы с ними, и решение сложной задачи, и определенная реакция на проблему. Поэтому крайне сложно, а порой и невозможно оценить качество стратегии, если не обозначена проблема. А пока вы не определите качество стратегии, вы не сможете ни отклонить плохую, ни совершенствовать хорошую стратегию.

Когда-то International Harvester считалась четвертой по величине корпорацией США. Успех ее коренился в знаменитой жатке Сайруса Маккормика — машине для скашивания сельскохозяйственных культур, появление которой в 1830-х годах наравне с развитием железных дорог существенно ускорило процесс освоения американских равнин. Совет директоров Harvester пригласил в 1977 году нового СЕО — Арчи Маккарделла, прежде занимавшего пост президента Херох. Совет поручил ему оздоровить сонную компанию и предоставил широчайшие полномочия.

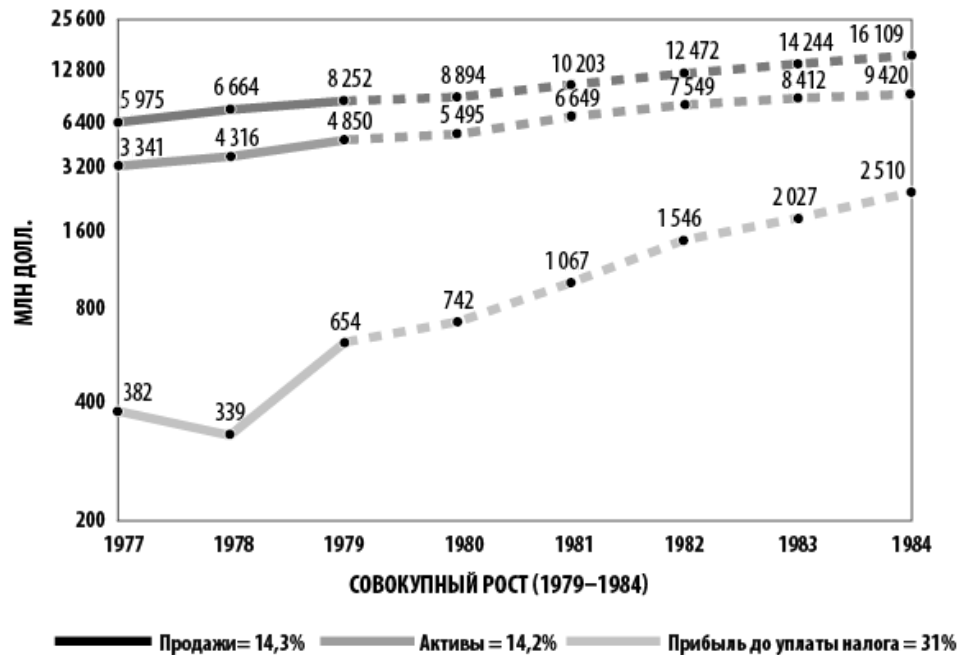
Годы правления Маккарделла стали кульминацией десятилетнего периода модернизации Harvester. Консалтинговая компания Booz Allen Hamilton полностью изменила организационную схему корпорации; компания Нау Associates разработала для руководства новые должностные инструкции и материальные стимулы. Маккарделл привел с собой новых специалистов из области финансового и стратегического планирования, и в июле 1979 года они представили толстую пачку документов под названием «Корпоративный

стратегический план». Это был классический пример плохой стратегии.

Корпоративная стратегия Harvester представляла собой набор из пяти отдельных стратегических планов, каждый из которых был подготовлен одним из операционных подразделений компании: по выпуску сельскохозяйственного оборудования (3 миллиарда долларов), грузовиков (4 миллиарда долларов), промышленного оборудования (1 миллиард долларов), газовых турбин (0,3 миллиарда долларов) и запасных частей (1 миллиард долларов). Общая стратегия планировала увеличение доли компании в отдельности на каждом рынке, сокращение издержек по каждому направлению и постепенное повышение доходов и прибыли. Резюме этого конфиденциального плана в виде графика представлено на следующей странице. Как вы видите, кривые, отображающие прошлую и прогнозируемую прибыль компании, имеют практически идеальную форму хоккейной клюшки, что символизирует быстрое восстановление прибыли после падения с последующим устойчивым ростом этого показателя.

Надо признать, в стратегическом плане не было недостатка во впечатляющих деталях. Например, в разделе, посвященном подразделению сельскохозяйственного оборудования, содержалась информация буквально по каждому сегменту с подробным обсуждением. Общая цель была сформулирована так: укрепить дилерскую и дистрибьюторскую сети и снизить производственные издержки. По прогнозу, доля рынка сельскохозяйственного оборудования Harvester по сравнению с основными конкурентами — John Deere, Ford, Massey Ferguson и J. I. Case — должна была вырасти с 16 до 20%.

International Harvester (1977–1984): суммарные корпоративные продажи, активы и прибыль до уплаты налогов



Однако, начав изучать план досконально, вы понимаете, что не видите главного. Авторы стратегии умудрились не заметить слона. Дело в том, что основная проблема корпорации Harvester заключалась в ее абсолютно неэффективной организации труда — а эту задачу не решить ни путем инвестирования в новое оборудование, ни посредством усиления материальных стимулов для управляющих. Например, на заводах Harvester действовали правила внутреннего распорядка, согласно которым сотрудникам с большим стажем позволялось по собственному желанию переводиться на другую работу; каждый подобный перевод, естественно, приводил к целому каскаду последующих должностных ротаций. Из-за этого в течение длительного времени прибыль корпорации была в два раза ниже показателей ее основных конкурентов. Кроме того, Harvester печально славилась худшими трудовыми отношениями во всей американской промышленности. Именно в этой компании возникли первые серьезные трудовые споры в США — например, знаменитый бунт на площади Хеймаркет в Чикаго в 1886 году, когда от бомбы мятежника погибли несколько полицейских и рабочих.

Если вы не в состоянии выявить и проанализировать свои проблемы, значит, у вас нет стратегии. У вас есть лишь неясная

цель, бюджет или перечень желаемых результатов.

Существенно сократив административные расходы, Маккарделл на пару лет улучшил показатели объявленной прибыли Harvester. Но затем, пытаясь заключить новый коллективный договор на более выгодных для работодателя условиях, он вынудил коллектив объявить полугодовую забастовку. Рабочие так и не пошли ни на какие существенные уступки, и после окончания забастовки дела в компании ухудшились. В период с 1979 по 1985 год корпорация понесла убытки более чем на 3 миллиарда долларов, закрыла тридцать пять из сорока двух заводов и уволила восемьдесят пять тысяч сотрудников, оставив всего пятнадцать тысяч. Естественно, Harvester была вынуждена избавиться от некоторых направлений деятельности. Подразделение сельскохозяйственного оборудования перешло к Tenneco и слилось с ее подразделением J. I. Case. Подразделению по выпуску грузовиков удалось выжить, этот осколок Harvester ныне именуется Navistar. Сегодня корпорация Navistar — самый крупный в стране производитель тяжелых грузовиков и двигателей.

Подобный подход к стратегическому планированию в наши дни уже не моден. Вместо сложных пузырьковых диаграмм и таблиц с длинными рядами цифр, активно используемых прежде в стратегическом планировании образца 1979 года, сегодня мы имеем дело с иного типа формализмом, возведенным в статус ритуала. Практически каждая компания пользуется сейчас стандартным шаблоном: начинается он с изложения видения, за которым следует заявление о миссии, включающее и формулировку задач; далее идут списки основных ценностей и стратегических целей, к каждой цели отдельно прилагается свой перечень стратегий; завершает все список инициатив. (Шаблонные стратегии мы детально рассмотрим в четвертой главе «Почему плохих стратегий так много?».)

Современные стратегические планы, украшенные броской «актуальной» фразеологией и барабанными лозунгами, ничем не лучше тех, которые использовала International Harvester. Подобно своим предшественникам, их авторы не определяют основных препятствий, стоящих на пути организации к успеху, и не описывают методы их преодоления. Слушая или читая сегодняшние документы, вы постоянно сталкиваетесь с одним и тем же явлением: у людей, их

составивших, практически полностью отсутствует стратегическое мышление. Зато в избытке напыщенные речи, высокие чувства и твердые намерения щедро расходовать средства, чтобы каким-то образом «стало лучше».

Агентство по перспективным оборонным научно-исследовательским разработкам США (далее DARPA) занимается важнейшими технологическими инновациями, предназначенными повысить уровень национальной безопасности. В отличие от стратегии корпорации Harvester стратегия DARPA базируется на четком признании и понимании сути стоящей перед ним задачи. Предлагаю вашему вниманию дословное изложение основных проблем, на решение которых она нацелена:

Основная и наисложнейшая задача любой организации, занимающейся оборонными исследованиями, заключается в приведении проблем обороны в соответствие с технологическими возможностями, в том числе с новыми операционными концепциями, позволяющими внедрить эти технологии. Отдельные аспекты чрезвычайно сложны, поскольку, во-первых, ряд оборонных проблем не имеет простого или очевидного технического решения; во-вторых, некоторые новейшие технологии окажут на оборонную способность страны весьма серьезный позитивный эффект, однако его характер до сих пор неясен. DARPA концентрирует свои инвестиции именно в этой узкой нише — на тех технических проблемах, решение которых окажет огромное благотворное влияние на уровень национальной безопасности США — даже при условии, что риск неудачи очень высок⁷.

Для решения этой задачи DARPA концентрирует внимание на проектах, которые военные сочли либо излишне рискованными, либо слишком оторванными от их текущей миссии. Агентство старается

определить, что потребуется военачальникам в будущем, а не то, что интересует их сегодня. Для этой работы оно привлекло очень талантливых людей с яркими идеями. К несомненным успехам DARPA относятся система противоракетной обороны, технология «Стелс», GPS, система распознавания речи, интернет, беспилотные наземные и воздушные транспортные средства и нанотехнологии.

Стратегия DARPA значительно шире, чем формулировка общего направления развития организации. Она включает в себя описание конкретных методов и принципов, которыми агентство руководствуется в повседневной деятельности. Например, чтобы не допустить создания сложной многоступенчатой служебной иерархии и постоянно привлекать свежие таланты, руководители проектов работают не дольше четырех-шести лет. При этом от каждого нового руководителя ожидают готовности оспаривать идеи и выводы своих предшественников. Кроме того, DARPA, стараясь максимально сдерживать непроизводительные расходы, крайне мало инвестирует в средства труда и инфраструктуру и таким образом предотвращает порочную практику конфликта личных или групповых интересов с идеей многостороннего развития организации. Стратегия агентства основана на реалистичной оценке основных препятствий, мешающих новаторству. Такой подход невероятно далек от возвышенных целей и использования туманных и ничего не значащих формулировок вроде «удерживать наиболее талантливых сотрудников» и «поддерживать культуру инноваций».

Форма и структура поразительной стратегии DARPA характерны для любой хорошей стратегии. Она базируется на тщательном изучении проблем, а при ее разработке учитывается, что организацию ждут трудности. Для их преодоления создаются специальные методы, позволяющие концентрировать ресурсы и действия на поставленной задаче. В хорошей стратегии нет «воды».

Когда стратегию подменяют целью

После моей лекции о самоконтроле и обязательствах ко мне подошел Чад Логан, глава компании, специализирующейся на производстве

графики, и попросил поработать с его управленческой командой над развитием стратегического мышления.

Компания располагалась в офисном здании в центре города и предлагала услуги самым разным клиентам: журналам, книгоиздателям, рекламодателям, корпорациям. Во время учебы Логан в основном занимался спортом, затем овладел профессией художника-графика, а со временем начал интересоваться продажами. Два года назад скончался его дядя — основатель бизнеса, и Логану пришлось стать его основным владельцем.

Удаленные комнаты и рабочие места в офисе Логана выглядели практично и скромно, а вот зал, где глава компании проводил заседания и переговоры, был отделан панелями из тика; на стенах, красиво отражаясь в полированной поверхности огромного стола, висели ярко освещенные образцы работ сотрудников.

Организационно компания подразделялась на большую дизайнерскую группу и три отдела продаж: медиаотдел работал с журналами и газетами; корпоративный продавал каталоги и брошюры; а цифровой в основном сотрудничал с клиентами через интернет.

Чад объяснил, что его цель предельно проста; он называл ее «планом 20 и 20». Это означало, что на 20% в год нужно увеличить доходы и не менее 20% должна составлять прибыль. «Итак, общую стратегию мы определили, — заявил Логан. — Мы должны расти, и расти с прибылью. И я хочу, чтобы каждый сотрудник четко выполнял эту задачу. Поэтому моим менеджерам следует пройти тренинг и как можно быстрее овладеть секретами стратегического мышления. Было бы неплохо, чтобы уже завтра во время встреч с клиентами они могли пользоваться этими знаниями».

Я поинтересовался, задумывался ли Логан когда-либо над другими аспектами своей стратегии, кроме целей, связанных с ростом и увеличением прибыли. В ответ Чад протянул мне документ, названный им «Стратегический план 2005 года». Главным образом он состоял из финансовых прогнозов на следующие четыре года: доходы, затраты, валовая прибыль и другие показатели деятельности компании. За предыдущие четыре года доля рынка и прибыль после уплаты налогов составляли около 12%, что типично для данной отрасли. Прогноз

предусматривал 20-процентную прибыль и 20-процентный ежегодный рост доходов. Первая страница плана выглядела следующим образом:

Наши ключевые стратегии

- Мы станем предоставлять такие графические услуги, что клиенты будут предпочитать именно нашу компанию.
- Мы будем творчески и индивидуально подходить к решению проблем каждого клиента.
- Наш доход будет ежегодно увеличиваться как минимум на 20%.
- Наша прибыль будет ежегодно расти как минимум на 20%.
- Мы обязуемся всегда придерживаться принципов ответственности и выполнять взятые обязательства. Корпоративные цели — вот над чем мы должны упорно трудиться.
- Мы будем способствовать созданию честной и открытой рабочей атмосферы.
- Мы будем поддерживать местное сообщество того района, где находится наш офис.

Логан прокомментировал этот текст: «Чтобы сформулировать ключевые стратегии, мы почти три недели опрашивали коллектив и отдельно беседовали с каждым сотрудником. Я верю в наши цели и убежден, что мы сможем сделать компанию именно такой, и каждый из нас будет гордиться, что является ее частью. Ради этой победы стоит пойти на любые жертвы. Все одобрили эти ключевые стратегии».

Выслушав его, я сказал: «Ваш план довольно жесткий. Он предполагает, что вы будете весьма энергично преследовать финансовую цель. Как вы считаете, что вам нужно, чтобы реализовать его?»

В ответ Логан многозначительно постучал указательным пальцем по документу: «Я в свое время серьезно играл в футбол, поэтому очень хорошо знаю, что для победы необходимы не только усилие и умение, но и желание выиграть. Руководители, да и весь коллектив много и напряженно работали. Переход на цифровые технологии прошел у нас довольно успешно. Но между упорным трудом и стремлением победить и заработать высшую награду — огромная пропасть. Конечно, реализация плана создаст определенное напряжение, но секрет успеха в том, чтобы сразу взять высокую планку. Знаете —

полюбить, так королеву... И мы готовы сделать все, чтобы достичь своей цели».

Когда я задавал Логану вопрос: «Что вам нужно, чтобы реализовать ваш план?» — мне хотелось в его ответе зацепиться хоть за какую-то деталь, которая дала бы мне точку опоры и позволила поверить, что его довольно тихая компания способна добиться такого взрывного роста и успеха. Ведь стратегия — это своего рода рычаг, многократно увеличивающий прилагаемое усилие. Возможно, вы сможете перетащить гигантский камень на нужное место при помощи физической силы, канатов, ну и, конечно, мотивации. Но было бы гораздо разумнее воспользоваться правильным рычагом и тачкой. Тогда я сделал еще одну попытку: «Чад, когда компания совершает столь серьезный рывок — а именно такой предусмотрен в вашем плане, — обычно это происходит либо за счет ключевого преимущества, которого вы смогли добиться, либо благодаря изменениям в отрасли, открывшим перед вами принципиально новые возможности. Не могли бы вы уточнить, на какой именно из этих двух рычагов вы рассчитываете?»

Логан поджал губы и насупился, явно выражая разочарование моей непонятливостью. Затем вытащил из портфеля очередную бумажку и ткнул пальцем в выделенные маркером строки. «Вот, посмотрите, что говорил Джек Уэлч: “На пути к тому, что казалось невозможным, мы обнаружили, что действительно можно достичь невозможного”. Именно это мы и собираемся сделать», — заверил меня Логан.

С моей точки зрения, концепция «плана 20 и 20» не представляла собой полезный курс развития компании. Стратегические цели должны описывать конкретный процесс реализации. Например, вдвое сократить время реакции на запрос клиента или заинтересовать несколько корпораций из списка Fortune 500 и получить от них заказы. Но я понимал: в тот момент доказывать что-либо Чаду не имело смысла. Вступать в довольно жесткую дискуссию неконструктивно, если оппонент не настроен на диалог. «Отлично, — сказал я. — Я понял, от чего вы отталкиваетесь. Дайте мне немного времени изучить ваши цифры».

На самом деле никакие цифры я изучать не собирался. Мне хотелось обдумать, как все-таки помочь Логану, а на это требовалось

время. Конечно, намерения его были благие, но план не включал реальных мер, а состоял лишь из перечисления желаемых результатов. Без сомнения, Логан свято верил в трудолюбие, смелость, мотивацию и энтузиазм своих сотрудников. Но его слова: «Мы готовы сделать все, чтобы достичь своей цели» — вызвали у меня нехорошие ассоциации. Почему-то на ум пришли трагические события битвы при Пашендейле, произошедшие в 1917 году, на исходе Первой мировой войны.

Когда в 1914 году началась мировая война, ликующие толпы заполнили улицы европейских городов, а молодые ребята, в восторге подбрасывая шапки в воздух, прямиком отправлялись на фронт с твердым намерением показать, на что они способны. Философия той эпохи, наиболее горячо поддерживаемая французами, заключалась в том, что ключ к успеху нужно искать в проявлении таких качеств, как сила воли, настойчивость, храбрость, моральный дух и боевой порыв. И на протяжении трех лет генералы посылали полных энтузиазма парней на укрепленные пулеметные огневые точки. Десятки, а позже и сотни тысяч солдат буквально превращались в фарш ради того, чтобы отвоевать у противника кусок-другой бесполезной земли.

В конце войны, в 1917 году, британский генерал Дуглас Хейг принял решение о наступательной операции, рассчитывая прорваться через немецкие укрепленные позиции и, разбив армию противника на две части, выйти к морю. Ради этой цели была запланирована атака в районе фландрийской деревни Пашендейль. Советники предупреждали Хейга, что артобстрел немецких укреплений приведет к разрушению дамб и местность ниже уровня моря будет затоплена. Но генерал все-таки решился на массированный удар. Дамбы были разрушены, и близлежащие поля превратились в месиво из липкой желтой глины — в этой болотной жиже солдаты застревали по колена, а то и по пояс; в ней вязли танки и лошади, тонули раненые.

Годом ранее, в битве на реке Сомме, погибло более четырехсот тысяч британских солдат, и генерал Хейг, помня об этих срашных потерях, обязался отменить наступление, если оно пойдет не слишком

удачно. Так, собственно, и произошло, но командование продолжало операцию долгих три месяца, руководствуясь принципом мотивации и надеждой на «еще одну, последнюю попытку». В финальные десять дней наступления канадские войска угодили под прямой пулеметный огонь противника, люди барахтались в жиже из грязи и частей тел погибших товарищей. При штурме одной небольшой высоты союзники потеряли шестнадцать тысяч человек убитыми и ранеными. За три месяца страшных боев союзные войска отвоевали всего несколько километров земли; за это время погибли семьдесят тысяч солдат, еще двести пятьдесят тысяч были ранены. Уинстон Черчилль назвал битву при Пашендейле «беспрецедентной по своей бессмысленности растратой солдатской самоотверженности и жизни».

Генерал Хейг отправил на верную смерть целое поколение британской молодежи на реке Сомме и под деревней Пашендейль. Маршал Жозеф Жоффри сотворил то же самое с поколением молодых французов на реке Сомме, немецкий генерал Эрих фон Фалькенхайн — со своими юными соотечественниками под Верденом.

Наверное, поэтому современной Европе не милы ораторы-вдохновители, или, выражаясь «по-научному», ораторы-мотиваторы — там эта категория лидеров так и не стала влиятельной силой ни в корпоративном, ни в политическом мире в отличие, скажем, от Америки, где доктрина мощной мотивации как эффективного инструмента лидерства живет и здравствует по сей день.

Приведем слова известного американского предпринимателя и политика Росса Перо: «Большинство людей сдаются как раз перед тем, как достичь успеха. То есть буквально в метре от него. Они капитулируют в последнюю минуту игры, за шаг до победы». Многие американцы, слышав подобные речи, начинают в ответ согласно кивать головами. Но у европейцев есть иммунитет — историческая память. Память о кровавой битве при Пашендейле хранит их от всех вдохновляющих призывов, которые слишком напоминают бессмысленную концепцию «еще одной конечной попытки». Отправляемые на верную смерть солдаты не страдали отсутствием целеустремленности. Они погибали по вине своих командующих, напрочь лишенных компетентности и стратегического мышления. Побудительный стимул представляет собой важнейший компонент

жизни и успеха; и, разумеется, любой лидер вправе просить людей сделать «еще одну попытку», однако ему не следует забывать, что его задачи намного шире. Он обязан создавать все условия для того, чтобы эта попытка стала эффективной; он должен предлагать людям стратегии, достойные тех огромных усилий, к которым призывает.

Через несколько дней после моего первого разговора с Чадом Логаном мы встретились опять. Я сообщил, что намерен объяснить ему свою точку зрения и предоставить самому решать, хочет ли он, чтобы я помог выработать стратегию для его компании. Вот о чем мне пришлось ему говорить:

По моему глубокому убеждению, вами движут большие амбиции, но стратегии у вас нет. Не думаю, что целесообразно прямо сейчас начать работать с управляющими над выработкой стратегии для достижения целей вашей программы.

Я порекомендовал бы для начала постараться выбрать наиболее перспективные для вашего бизнеса возможности. Они могут быть внутренними, например устранение «узких мест» и препятствий, мешающих сотрудникам эффективно работать, могут быть и внешними. Для выполнения этой задачи, вероятно, вам потребуется создать небольшую команду и потратить около месяца на то, чтобы тщательно проанализировать, кто покупает ваш продукт, кто ваш главный конкурент и какие неиспользованные возможности имеются на рынке. Это весьма неплохая идея — провести анализ ситуации; всегда полезно знать, что меняется в вашем бизнесе, в чем вы можете добиться конкурентного преимущества. Копайте как можно глубже, до тех пор пока не соберете всю информацию — всю, какую только можно собрать. Если хотите, я помогу вам частично структурировать этот процесс и, наверное, укажу на ряд вопросов, нуждающихся в первоочередных ответах. Итогом всех ваших усилий станет стратегия, позволяющая строго распределить энергию и ресурсы на две-три возможности,

которые мы сочтем наиболее привлекательными; на те области, где вы, судя по всему, можете ожидать самого мощного прорыва. Я не могу заранее сказать, насколько велики эти потенциальные возможности или где их следует искать. И не могу предвидеть, насколько быстро будут расти ваши доходы. Может быть, вы решите расширить диапазон предлагаемых услуг или, наоборот, отказаться от каких-то не очень прибыльных направлений. Вы можете обнаружить, что правильнее будет сосредоточить внимание на каких-то внутренних усовершенствованиях, а не на борьбе с конкурентами. В любом случае вам необходимо составить максимально короткий список того, что наиболее важно для компании. Тогда у вас появится плацдарм для дальнейшего движения вперед. Именно так я поступил бы, будь я на вашем месте.

Если вы решите продолжать действовать в том же духе, как сейчас, то будущее вашего бизнеса будет зависеть в основном от стимулов. Я ни за что не порекомендовал бы вам использовать такой подход, ибо конкуренция не сводится исключительно к битве сильных сторон и воле к победе; конкуренция — это еще и соперничество в умении правильно понимать и оценивать ситуацию, борьба компетенций. По моему твердому убеждению, на одной мотивации вашей компании никогда не добиться желаемого результата.

Выслушав все это, Чад Логан сердечно поблагодарил меня, а спустя неделю пригласил другого специалиста. Новый консультант первым делом предложил Логану и его управляющим выполнить упражнение, которое он назвал красивым словом *визуализация*. Суть его заключалась в ответе на вопрос: «Каких высот, по вашему мнению, способна достичь компания?» Утром того же дня сотрудники перешли от просто высоких устремлений к очень высоким, а днем консультант поставил перед ними новую задачу. «Теперь нарисуйте картину будущего, в два раза привлекательнее предыдущей», — потребовал он.

Логан был чрезвычайно доволен. И я был доволен — тем, что мне не пришлось работать с таким клиентом.

У «ключевых стратегий» Чада Логана не было со стратегией ничего общего. У него в запасе имелись всего лишь несколько целей и мечты об эффективности. К сожалению, эта проблема характерна для многих корпоративных «стратегических планов».

Лидеры делового мира отлично знают, что у каждой организации должна быть стратегия. И все же у многих процесс стратегического планирования в целом вызывает чувство досады. Их недовольство объясняется тем, что большинство корпоративных стратегических планов представляют собой не что иное, как трехлетний или даже пятилетний скользящий бюджет, дополненный прогнозами относительно доли рынка. Называя такой документ стратегическим планом, руководители формируют у сотрудников ложные ожидания: все верят, что сам факт его составления неким магическим образом приведет к выработке последовательной стратегии.

Я ничего не имею против планирования. Это неотъемлемый компонент управления любой компанией. Возьмем, например, быстро растущую сеть розничной торговли. Конечно, ей необходим четкий план, по которому будет осуществляться приобретение дополнительной недвижимости, строительство новых торговых точек, обучение персонала и другие важные мероприятия. Для этого компании занимаются и планированием ресурсов, что позволяет гарантировать их поступление в нужный момент, когда в них возникает потребность, и помогает руководству оперативно выявлять непредвиденные ситуации. Многонациональной инжиниринговой компании тоже нужен план, чтобы координировать деятельность разбросанного по миру персонала, открывать филиалы в разных регионах и эффективно проводить финансовую политику.

При большом желании подобные ежегодные упражнения еще можно назвать стратегическим планированием, но стратегией они ни в коем случае не являются, поскольку не могут обеспечить вас главным, в чем нуждается руководство любой организации, — нужным

способом повышения эффективности. Чтобы достичь этой важнейшей цели, руководителям необходимо выявить основные барьеры, стоящие на пути прогресса, и, владея информацией, выработать согласованный подход к их преодолению. Для этого компании может потребоваться создать новый продукт, отыскать новые подходы к дистрибуции или изменить организационную структуру. Возможно, понадобится тщательно проанализировать потенциальные последствия изменений в окружающей среде, технологиях, вкусах и предпочтениях клиентов, законодательной базе, ценах на ресурсы, поведении конкурентов. Именно лидер обязан принять решение, какой из этих путей наиболее перспективен, и найти способ мобилизовать знания, ресурсы и энергию организации на достижение нужной цели. Важно отметить, что новые возможности, проблемы и изменения приходят и происходят не синхронно, они не упакованы в удобный ежегодный комплект. Поэтому потребность в выработке новой стратегии возникает в компании не раз в год, а когда диктует необходимость.

Плохие стратегические подцели

Если вы менеджер среднего звена, цели для вас устанавливает ваш непосредственный начальник. Если вам повезло работать в передовой, просвещенной компании, то руководитель сначала обсуждает их с вами. В любой из этих ситуаций вполне естественно рассматривать стратегию как комплекс мер, направленных на достижение конкретных целей. Но вот переносить данный образ мышления на высший уровень управления будет большой ошибкой.

Когда вы занимаете пост CEO, президента компании или иную высшую должность, власти у вас больше, а ограничений меньше. Эффективный лидер такого уровня никогда не станет преследовать случайные цели; он сначала *решил*, в каких общих целях нуждается его организация, и выработает подцели для ее подразделений. По сути, ключевым преимуществом любой стратегии является набор изложенных в ней стратегических подцелей. А одна из главных задач новоиспеченного руководителя заключается в том, чтобы приспособиться к новым условиям — когда не кто-то другой указывает

ему на цели, а он сам становится архитектором и общей цели, и подцелей компании.

Очевидно, вы уже поняли: чтобы четко разграничивать эти понятия, полезно использовать для обозначения общих ценностей слово *цель*, а конкретных оперативных целей слово *подцель*. Например, США преследуют такие «цели»: обеспечение свободы, справедливости, мира, безопасности и счастья своего народа. *Стратегия* же превращает все перечисленные, довольно расплывчатые общие цели в четко согласованный набор реалистичных подцелей, например добиться победы над талибами и восстановить разрушающуюся инфраструктуру некоторых городов. Одна из важнейших задач лидера состоит в построении и постоянном ремонте стратегического моста между целями и подцелями.

Возьмем, к примеру, компанию Chen Brothers, быстрорастущего регионального дистрибьютора пищевых деликатесов. Ее общие цели были следующими: обеспечить стабильный рост прибыли, добиться репутации хорошего работодателя, достичь статуса дистрибьютора экологически чистых пищевых продуктов. Ничего не скажешь, цели весьма достойные, но ни одна из них не включает в себя конкретной стратегии или мер, и при этом каждую из них можно рассматривать как ограничение (имеется в виду, что широкие, общие «цели» зачастую работают почти как правила в футболе — запрещают и исключают многие приемы и действия, не указывая при этом, что можно и следует делать).

Стратегия Chen Brothers заключалась в том, чтобы заполучить в клиенты небольших местных ритейлеров, которые согласятся платить ценовую надбавку за возможность торговать деликатесами, недоступными в крупных сетевых магазинах. Руководители компании разделили текущих и потенциальных клиентов на три «яруса» и установили для каждого отдельные стратегические подцели. Самыми важными подцелями считались: обеспечение доминантной позиции в полочном пространстве клиентов верхнего «яруса», как минимум равное участие в рекламной деятельности в среднем «ярусе» и расширение своего присутствия в нижнем «ярусе».

Тем временем бурный рост компании Whole Foods начал все более негативно сказываться на положении местных специализированных

магазинов деликатесов, составлявших тогда главный целевой рынок Chen Brothers. Руководство Chen Brothers, естественно, решило выработать новую стратегию, нацеленную на объединение под общим брендом мелких местных производителей продуктов питания, которые могли бы продаваться через магазины Whole Foods. На общих целях компании это изменение стратегии никак не сказалось, но оно предполагало серьезную реструктуризацию ее текущих стратегических подцелей. Вместо подцели «расширение своего присутствия» Chen Brothers сформировала специальную команду под названием Whole Foods, куда вошли специалисты по производству, маркетингу, рекламе, дистрибуции и финансам. Созданная команда полностью сфокусировалась на одной-единственной подцели — включить Whole Foods в число своих клиентов и торговать через эту сеть отличительным новым продуктом Chen Brothers. А когда эта подцель будет достигнута, компания установит новые подцели в отношении других продуктов, полочного пространства и доли рынка.

Chen Brothers удалось не угодить в распространенную ловушку, куда обычно попадают уверовавшие, что стратегия — это красивое видение будущего или набор финансовых целей их мечты. Руководство компании умело спланировало свое продвижение вперед, сосредоточив внимание на одной-двух наиболее важных подцелях. Их достижение откроет новые возможности, и тогда Chen Brothers сможет установить новые, более масштабные подцели.

Беспорядочные подцели

Хорошая стратегия работает за счет четкой концентрации энергии и ресурсов на одной либо очень ограниченном наборе ключевых подцелей, достижение которых приведет к кумулятивному эффекту благоприятных результатов. Для плохой стратегии, соответственно, характерна ситуация, когда компания предлагает неразборчивую мешанину совершенно беспорядочных стратегических подцелей.

Длинный список «Что надо сделать», часто называемый «стратегией», конечно, ею не является. Это просто перечень необходимых дел. Такие списки обычно составляются на совещаниях по планированию, на которых широкий круг заинтересованных сторон

вносит самые разные предложения относительно перспектив развития организации. Вместо того чтобы сосредоточить внимание на нескольких важных пунктах, группа собирает все предложения, внесенные за день, и объединяет их в «стратегический план». А потом как символ абсолютного хаоса к этому названию добавляют слово «долгосрочный» — и тогда всем становится понятно, что ни один из пунктов данного плана выполнять немедленно не обязательно.

Приведу наглядный пример. Недавно я обсуждал стратегию развития с мэром одного небольшого городка тихоокеанского Северо-Запада. Стратегический план, составленный его плановым комитетом, содержал 47 стратегий и 178 пунктов конкретных мер и действий. Так вот, под номером 122 шел пункт «Составить стратегический план». Или еще один пример: стратегический план Объединенного школьного округа Лос-Анджелеса для «приоритетных школ» включал в себя 7 стратегий, 26 тактик и 234 практические меры — поистине полный хаос (позже мы еще вернемся к этому случаю). И это, к сожалению, типично для стратегических планов муниципалитетов, школьных округов, некоммерческих организаций; встречается такая картина и в коммерческих компаниях.

Неосуществимые подцели

Вторая форма плохих стратегических подцелей — прожектерские цели. Хорошая стратегия определяет главную, наиважнейшую задачу. Более того, она наводит мосты между ней и реальным действием, между желаемым результатом и конкретными, немедленными и осуществимыми подцелями. Иными словами, в хорошей стратегии любая цель имеет шансы на достижение с учетом ресурсов и навыков, которыми располагает организация. Неосуществимая подцель, как правило, представляет собой не что иное, как очередную формулировку желаемых результатов или главной задачи. А тот досадный факт, что никто понятия не имеет, как этого добиться, решительно не принимается в расчет.

Лидер может вполне успешно определить ключевую проблему или задачу и предложить общий подход к ее решению. Но если выработанные в связи с этим стратегические подцели неосуществимы,

вряд ли стоит рассчитывать на нужные результаты. Главная задача хорошей стратегии — предложить потенциально достижимый способ решения ключевой проблемы. Если достичь стратегических подцелей, предложенных руководителем, не проще, чем решить основополагающую проблему — ради чего, собственно, они и устанавливались, — то грош цена его стратегии.

Бывший адмирал ВМС США Дэвид Брюэр занял пост главы огромного Объединенного школьного округа Лос-Анджелеса в 2006 году. Ему предстояло решить чрезвычайно сложную задачу — улучшить ситуацию в крупнейшем школьном округе страны.

В Калифорнии эффективность работы средних школ оценивается посредством общего для всего штата тестового балла — показателя академической успеваемости (Academic Performance Index, API). Из девятисот девяносто одной школы Лос-Анджелеса многие сдали этот тест хорошо, но триста девять не смогли достичь целей, сформулированных в программе Департамента образования США под названием «Ни один ребенок не останется без внимания». Проанализировав ситуацию, Брюэр определил главную задачу — существенно повысить результаты тестирования в слабейших тридцати четырех школах района, семнадцати средних и семнадцати старших. Эту группу он назвал приоритетной. Идея Брюэра состояла в том, чтобы сначала повысить уровень образования в отстающих школах, а потом развить и закрепить успех в рамках всей системы.

Надо признать, Дэвид Брюэр заслуживает всяческих похвал за выработку четко сфокусированной стратегии, в центре которой находились тридцать четыре приоритетные школы, на протяжении долгого времени имевшие наихудшие показатели API. Сконцентрировав внимание на трех десятках самых неэффективных школ из почти тысячи школ округа, он имел все шансы разорвать порочный круг. В частности, мог положить конец многослойной системе регулирования, жесткому контролю со стороны профсоюзов и непомерному раздуванию органов центральной администрации. Возможно, решение, что эта задача сама по себе достойна стать

краеугольным камнем стратегии округа, было вполне логичным. Четко нацелившись на столь важную проблему, действительно можно было рассчитывать достичь реальных успехов.

Однако в данном случае само определение эффективности носило характер стратегического приема, причем в весьма негативном смысле. Дело в том, что использование тестов AP1 позволяет игнорировать ужасающий процент отсева учеников в данном школьном округе, особенно среди афроамериканцев и испаноговорящих, в совокупности составляющих подавляющее большинство школьников Лос-Анджелеса (13 и 70% соответственно). Из чернокожих учащихся, поступивших в средние школы округа, отсеивается 33%; из учеников-латиноамериканцев — 28%. Нам открылась страшная правда: главный способ повышения показателя AP1 состоял в том, что самых слабых учеников просто принуждали уходить из школы до тестирования (тесты AP1 проходят только фактические учащиеся).

Если лидер считает ключевой проблемой низкую эффективность, он изначально закладывает фундамент для плохой стратегии. Низкая эффективность — это результат. А главными проблемами являются причины низкой эффективности. Когда лидер не предлагает никакой концепции, позволяющей объяснить причины неэффективности в прошлом, на хорошую стратегию он может не рассчитывать.

Например, одна из семи основных стратегий Дэвида Брюэра формулировалась так: «Создать команды из представителей школ и районной администрации с общими убеждениями, ценностями и высокими ожиданиями в отношении всех взрослых и учеников, которые будут поддерживать цикл непрерывного совершенствования и обеспечивать тем самым высокое качество обучения в своих школах». Достичь этого предполагалось за счет развития «способностей администрации и других руководителей школ... Чтобы определить, отточить и начать применять набор важнейших навыков в повседневной работе, трансформационным лидерам нужна четко сфокусированная программа».

Данная стратегия, она же цель, не годится сразу по нескольким причинам. Во-первых, в ней даже не делается попытки диагностировать причины слабости руководства и его заниженных ожиданий. А между тем серьезный анализ ситуации показал бы, что

приоритетные школы находятся в группе отстающих уже в течение нескольких десятилетий. Система, в которой на каждого ученика тратится 25 тысяч долларов в год ⁸ и при этом не гарантируется, что восьмиклассник будет уметь читать, писать и считать, — очевидно дефектная. Конечно, многие учителя и директора школ настоящие профессионалы и энтузиасты своего дела, но и некомпетентных учителей не так уж мало. Однако важнее наличие неповоротливой бюрократической системы, у которой в распоряжении было много лет, чтобы исправить свои просчеты, но она так ничего и не предприняла в этом направлении.

Во-вторых, это несомненное прожектерство — говорить о «трансформационных лидерах», в то время как: во-первых, в тексте самого плана признается, что многие администраторы и руководители пока не способны решать повседневные проблемы; во-вторых, никому не известно, как создавать «трансформационных лидеров» даже в наилучших условиях; в-третьих, отстающие школы остаются неотъемлемой частью огромной и контролирующей всех и вся бюрократической профсоюзной системы. Без разрешения сверху так называемые трансформационные лидеры не могут изменить даже цвет бумаги, на которой пишут; и практически невозможно уволить директора школы, который явно не входит в число трансформационных лидеров изменений. Предлагаемые решения проблемы — усиление координации в рамках всей иерархической системы и тренинги с отрывом и без отрыва от основной деятельности — явно неадекватны и только еще раз подчеркивают расточительность и неэффективность давно сложившейся корыстной системы.

Любопытен лингвистический аспект — язык, использованный для формулировки данной стратегии, в частности идеи, что команды лидеров должны разделять общие убеждения и ценности. Сегодня в образовательной сфере об этом говорят очень часто. Я надеялся, что печальный опыт Северной Кореи излечил нас от мысли, что заставлять всех верить в одни и те же идеалы и ценить одно и то же — это верный путь к высокой эффективности. Однако, как показывает политкорректный язык наших чиновников от образования, именно этот

способ считается главной дорогой к «трансформирующим изменениям».

Еще одна «стратегия» Дэвида Брюэра сводилась к «созданию в каждой школе сообщества информированных и наделенных большими правами родителей, учителей, сотрудников школ и представителей местных сообществ, которые будут сообща трудиться над обеспечением высокого качества преподавания и обучения». В частности, план предусматривал введение должности «специалиста по связям с общественностью», обязательное проведение ежемесячных собраний, созыв дважды в год родительских конференций и реализацию программы для родителей-волонтеров.

Без сомнения, активное участие местного сообщества в школьной жизни — дело очень полезное. Но едва ли данную цель можно назвать стратегией. Это самое настоящее прожектерство. Низкие показатели учеников тридцати четырех отстающих школ в основном сформировались еще в детских садах, и по мере взросления детей ситуация только усугублялась. Основной причиной столь печального положения вещей является бедность и несплоченность местных сообществ, обслуживающих эти школы. Многие ученики округа — нелегальные иммигранты или их дети. Их имена и адреса чаще всего фиктивны, а некоторые родители вообще отказываются записывать детей в школу. Многие школьники — дети матерей-подростков, не получивших никакого образования и не читающих никаких книг. Они работают на низкооплачиваемых должностях и ежедневно подолгу добираются до работы, естественно, у них нет ни сил, ни желания заниматься своими детьми. Именно все перечисленное и есть истинные проблемы, которые непременно диагностировала бы и признала хорошая стратегия.

Как мы убедились на примерах стратегии национальной безопасности США, презентации Arthur Andersen, корпорации International Harvester, предпринимателя Чада Логана и Объединенного школьного округа Лос-Анджелеса, плохая стратегия бессодержательна, поверхностна и полна внутренних противоречий; она не определяет главной проблемы

и не предлагает путей ее решения. Когда читаешь или слушаешь ее формулировки, начинаешь испытывать чувство смутного раздражения. В следующей главе мы обсудим, почему плохие стратегии встречаются так часто.

[Примечания к главе 3](#)

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Почему плохих стратегий так много?

То, что в наше время необходимо иметь стратегию, сегодня признают практически все. В связи с этим встает закономерный вопрос: «Почему именно плохие стратегии так живучи и пользуются невиданной популярностью?» Начнем с того, что плохую стратегию нельзя считать просто просчетом. Мне хорошо известно, какое множество ошибок совершается нами, когда мы оцениваем сильные и слабые стороны конкурентов, изучаем уроки прошлого, проводим анализ собственных ресурсов, определяем возможности и проблемы, возникающие в результате изменений и инноваций.

Однако после долгих лет сотрудничества с разными компаниями, преподавания стратегии и руководителям высшего звена, и студентам, я обнаружил, что ни фундаментальное образование, ни быстрое обучение на тренингах не избавляют нас от порочной склонности создавать плохие стратегии. Они процветают, потому что могут существовать вне таких категорий, как анализ, логика и необходимость выбора. Они всплывают при любых обстоятельствах, и их крепко держит на плаву искренняя человеческая надежда, что все-таки удастся обойти всяческие основные принципы и прочие мудреные вещи.

Нет, не промах и не ошибка лежат в основе плохой стратегии. Во-первых, она представляет собой плод активного уклонения от трудной работы по созданию стратегии хорошей. Люди обычно испытывают настоящие муки, когда сталкиваются с проблемой выбора, поэтому всячески стремятся избегать крайне неприятных ощущений — в этом кроется общая причина отказа от хороших стратегий и появления плохих. Когда лидеры не хотят или не могут сделать выбор между

конкурирующими ценностями, плохая стратегия им обеспечена. Во-вторых, верный путь к ней — шаблонное мышление руководителя, увлеченного миссиями, ценностями и стратегическими целями и формулирующего все это так, словно он заполняет стандартный бланк. Подобный сладкозвучный подход, ограниченный примитивным выбором из апробированного набора универсальных опций, подменяет кропотливую аналитическую работу и тщательную координацию действий. В-третьих, к плохой стратегии приводит система ценностей, называемая «новое мышление», то есть вера в то, что для успеха в любом деле довольно одного позитивного настроения. На самом деле причин появления плохих стратегий гораздо больше, но перечисленные три встречаются чаще. Если вы поймете, почему и как люди выбирают именно их, вам будет намного проще найти верное направление.

Нежелание или неспособность сделать выбор

Стратегия предусматривает целенаправленность, которая, в свою очередь, диктует необходимость выбора. Выбор означает умение отказываться от одних целей в пользу других. Если этот процесс в организации не выполняется, результат предсказуем — слабая аморфная стратегия.

В начале 1992 года я присутствовал на обсуждении стратегии, в котором принимали участие руководители высшего звена Digital Equipment Corporation (далее DEC); речь шла о будущем направлении развития компании. DEC по праву считалась в 1960–1970-е годы первопроходцем в области микрокомпьютеров и разработок удобных для пользователя операционных систем. Но в наши дни новые 32-битовые персональные компьютеры стремительно выбивают землю из-под ее ног, и руководство DEC терзали серьезные и вполне обоснованные сомнения: сможет ли компания выжить без кардинальных изменений.

На собрании присутствовал целый ряд влиятельных лиц, высказывавших много идей. Но мне не хотелось бы загромождать повествование лишними деталями, поэтому я решил суммировать все мнения. Вы услышите голоса лишь трех воображаемых управляющих

— назовем их Алек, Беверли и Крейг, — каждый из них высказался в пользу отдельного направления развития.

Алек считал, что DEC была и останется ИТ-компанией, специализирующейся на интеграции аппаратного и программного обеспечения в практичные, удобные в применении системы.

Беверли высмеяла идею Алека, окрестив его стратегию «Железо». По ее мнению, «железо» стало обычным предметом потребления и вряд ли способно обеспечить существенное конкурентное преимущество. Единственный реальный ресурс, на базе которого DEC может и должна развиваться, — это взаимоотношения с клиентами. В связи с этим Беверли настаивала на стратегии, которая позволила бы эффективнее решать проблемы клиентов компании. Участники собрания назвали ее стратегию «Решения».

Крейг не поддерживал ни Алека, ни Беверли, поскольку был убежден, что сердце компьютерной индустрии — это полупроводниковые технологии. По его мнению, компании следует сосредоточить свои ресурсы на проектировании и создании новых полупроводников. Естественно, его стратегия получила название «Чипы». Считая, что в вопросах взаимоотношений с клиентами DEC не обладала отличительными компетенциями, Крейг заявил: «У нас довольно сложностей с решением собственных проблем». Алек и Беверли со стратегией Крейга не соглашались, так как полагали, что DEC никогда не сравнится с такими монстрами в области разработки и выпуска микрочипов, как IBM или Intel.

Возникает вопрос: не лучше было бы прекратить прения и попытаться реализовать все три стратегии? Нет, не лучше. Назову две важные причины, почему. Во-первых, когда люди хотят разрешить конфликт мнений, приняв все предлагаемые варианты, у них напрочь пропадает стимул дорабатывать свои аргументы и выдвигать новые. Только перспектива выбора вдохновляет их тщательно продумывать и четко описывать плюсы своих предложений и минусы идей оппонентов. В бизнесе, как и в юриспруденции, упорядоченный, рациональный конфликт, как правило, стимулирует более убедительные доказательства и логичные доводы. Во-вторых, стратегии Крейга («Чипы») и Беверли («Решения») предполагали серьезные преобразования в компании; каждая из них требовала

создания и развития принципиально новых навыков и методов работы. Обе эти рискованные альтернативы могли быть выбраны, только если бы не прошла стратегия «Железо», сохраняющая удобный статус-кво. И конечно, никто не стал бы одновременно реализовывать стратегии «Чипы» и «Решения», поскольку между ними нет точек соприкосновения. Это нецелесообразно и, по сути, невозможно — организовать и осуществить в компании сразу два фундаментальных преобразования.

В приведенной ниже таблице отображено, как Алек, Беверли и Крейг оценили три альтернативные стратегии развития DEC в порядке предпочтения.

	Алек	Беверли	Крейг
«Железо»	1	2	3
«Чипы»	2	3	1
«Решения»	3	1	2

Данный рейтинг — яркий пример явления, известного под названием парадокс Кондорсе¹, или парадокс теории общественного выбора, возникающий, если трое голосуют по принципу парных сравнений, как в нашем случае. На первом этапе голосования, когда его участники выбирали между стратегиями «Железо» и «Чипы», Алек и Беверли предпочли «Железо», и данная стратегия одержала верх. Далее «Железо» сравнивалось с «Решениями»; и Беверли и Крейг выбрали «Решения», обеспечив победу этой стратегии. Таким образом, «Решения» побеждают «Железо», а «Железо» — «Чипы». Глядя на результаты, можно подумать, что голосующие должны предпочесть победителя двух туров — стратегию «Решения», проигравшую в первом туре стратегии «Чипы». Но, делая выбор между «Решениями» и «Чипами», и Алек, и Крейг голосуют за «Чипы», и те побеждают «Решения». Именно в этом заключается парадокс Кондорсе: при наличии более двух альтернатив и более двух голосующих коллективная оценка вариантов, как правило, становится цикличной.

Можно попытаться решить эту задачу с применением более сложной схемы голосования. Например, трое голосующих могли бы взвесить свои предпочтения, а потом тем или иным образом объединить полученные значения. Но бесплодность подобных попыток еще в середине прошлого столетия доказал экономист Кеннет Эрроу², получивший в 1972 году Нобелевскую премию. Групповая иррациональность данного типа является основной отличительной характеристикой демократического голосования — факт, который преподаватели теории государства и права предпочитают замалчивать.

Руководители DEC не проводили официально никакого голосования, но в их неспособности сформировать стабильную коалицию большинства явно ощущался эффект парадокса Кондорсе. Когда любые два участника голосования пытались договориться, образуя в итоге большинство, один из них тут же испытывал искушение дезертировать и объединить силы с третьим, чтобы сформировать другое большинство, лучше соответствующее его желаниям и интересам. Предположим, что Беверли и Крейг создали коалицию для поддержки стратегии «Решения». Поскольку она была для Крейга вторым по предпочтению вариантом, он сразу почувствовал бы искушение перевернуться и объединиться с Алеком, создав большинство в поддержку своей стратегии «Чипы». Но и эта коалиция оказалась бы неустойчивой, ибо Алеку наверняка захотелось бы сговориться с Беверли, чтобы упрочить позиции «Железа», и так далее по циклу до бесконечности.

Совещание, на котором трое одинаково сильных руководителей защищали каждый свою стратегию, выдалось весьма напряженным. Сказать, что их мнения основывались на эгоистичных мотивах, было бы неправильно, просто каждый имел собственную точку зрения на будущее компании.

Бессменный глава DEC Кен Олсен явно допустил ошибку, приказав своим главным управляющим непременно прийти к согласию. Группа руководителей не могла этого сделать, ибо ни у одного из ее членов не было ни логических, ни иерархических оснований отказываться от

своей рьяно поддерживаемой позиции. В итоге все пошли на компромисс, составив следующее заявление: «Цель DEC — обеспечивать клиентов продуктами и обслуживанием высокого качества и стать лидером в области обработки данных».

Эта бессодержательная аморфная формулировка, конечно, не имела ничего общего со стратегией. Таков был тактический итог, достигнутый людьми, вынужденно пришедшими к согласию, — людьми, которые все равно не смогли договориться, в пользу какой концепции стоит отказаться от других предложений. В результате группа избежала тяжелой ответственности, связанной с необходимостью выбора — ни от чего не отказалась, ничье самолюбие не ущемила, — но компания осталась ни с чем.

Председателем совета директоров, вместо ушедшего в 1992 году Кена Олсена, стал Роберт Палмер, прежде возглавлявший подразделение полупроводниковой техники. Очень скоро все поняли, что новый глава компании предпочитает стратегию «Чипы». На какое-то время Палмеру удалось остановить волну убытков, захлестнувшую DEC, но воспрепятствовать мощному наступлению персональных компьютеров было уже не в его силах. DEC выкупила в 1998 году компания Compaq, которую спустя три года поглотила Hewlett-Packard.

Создание хорошей стратегии — работа очень и очень тяжелая. Наверное, поэтому в устоявшейся успешной организации серьезная подготовка к ней чаще всего начинается, когда волк стоит у дверей, а то и вовсе щелкает зубами в прихожей. Стая волков стала окружать DEC в 1988 году, но компания упорно уклонялась от напряженной работы, связанной с выбором пути. Образованные, квалифицированные, талантливые руководители — каждый со своими убеждениями — никак не могли объединить усилия и проанализировать ситуацию, чтобы принять правильное решение. А когда волки уже ворвались в дом, сразу победила одна точка зрения, решительно отодвинув остальные на задний план. К сожалению, к этому времени компания опоздала с новой стратегией на целых пять лет.

Чтобы рассказать о внутренней логике конкурентной стратегии и механизмах конкурентного преимущества, специалисты потратили тонны чернил, тонерного порошка и типографской краски. Но сущность процесса выработки стратегии не поддается логическому объяснению. Стратегия не устраняет дефицит, она является его порождением, отсюда и возникает необходимость выбора. Если у вас есть стратегия — именно стратегия, а не банальный набор неясных идей и неопределенных стремлений, — то в первую очередь это говорит о том, что вы выбрали единственный путь, решительно отказавшись от остальных. Потребуется тяжелейшая психологическая, тактическая и организационная работа, поскольку не так просто сказать «нет» прекрасному миру надежд и желаний.

В случае когда стратегия приносит результат, мы все склонны помнить свои достижения, но стираем из памяти те возможности, от которых пришлось отказаться ради сегодняшнего успеха. Во время президентских выборов 1952 года кандидат в президенты Эйзенхауэр помимо всего прочего обещал избирателям выгнать СССР из Восточной Европы. На выборах он победил с большим перевесом и уже в следующем году инициировал исследование в области национальной политики США в отношении Советского Союза (проект «Солярий»). Этот проект по сей день считается золотым стандартом в области разработки стратегий национальной безопасности. Изучив проблему и проанализировав все имеющиеся альтернативы, президент Эйзенхауэр сделал очень трудный выбор — отказался от своего предвыборного обещания и решил не оспаривать позиций СССР в Восточной Европе³. Было решено, что США не позволят Советскому Союзу посягнуть на Западную Европу, но из Восточной его прогонять не станут. В регионе начнет работать радио «Свободная Европа» и будет создана шпионская сеть западных спецслужб, но страны, оказавшиеся после Второй мировой войны под властью Советского Союза, останутся под его контролем.

Любая хорошая, последовательная стратегия активно направляет дефицитные ресурсы на избранные цели, отнимая их у всех остальных. Таковы неизбежные последствия дефицита и изменений. Но перераспределение ресурсов и отказ от традиционных способов их

использования болезненны для любых организаций. Основатель корпорации Intel Энди Гроув вспоминает, с какими трудностями интеллектуального, эмоционального и политического характера столкнулась его компания при переходе от производства динамической памяти с произвольным доступом (Dynamic random access memory, DRAM) на микропроцессоры.

Intel прославилась как компания, специализирующаяся на производстве компьютерной памяти; она разработала львиную долю сложнейшей технологии для проектирования и изготовления чипов. Однако к 1984 году стало ясно, что по ценам на DRAM Intel не обойти японских конкурентов. Компания несла немалые убытки, однако, по словам Гроува, «какое-то время держалась стойко, ибо могла себе это позволить». Но потери становились все существеннее, и высшее руководство погрязло в бесконечных спорах, как спасти ситуацию. Гроув вспоминает, что поворотный момент в его сознании произошел в 1985 году, когда он мрачно спросил Гордона Мура, председателя совета директоров и тоже основателя Intel: «Что бы ты сделал, если бы нас с тобой вышвырнули из компании и пригласили бы новых руководителей?» И Мур не задумываясь ответил: «Перезагрузил бы свою память». Гроув, услышав это, буквально онемел, а затем, справившись с собой, сказал: «Слушай, а почему бы нам с тобой не осуществить это сейчас? Мы просто выйдем за дверь, потом вернемся и начнем»⁴.

Но даже когда руководство осознало, что нужно компании, у него ушло больше года на необходимые изменения. Разработка и выпуск памяти считались базовым направлением, связанным буквально со всеми направлениями деятельности Intel: исследования, производство, карьерные устремления. DRAM были гордостью компании. Торговый персонал очень беспокоила возможная негативная реакция потребителей на новое направление; особенно не понравилась эта идея исследователям. Но Гроув настоял на отказе от DRAM и переориентировал компанию на выпуск микропроцессоров. Несомненный успех нового 32-битового процессора Intel (известного как Intel 386) обеспечил ей к 1992 году статус крупнейшего в мире производителя полупроводников. (Кстати, появление именно этого

поколения чипов стало фатальным для DEC, о которой я рассказывал выше.)

Стратегии концентрируются на определенных целях за счет всех остальных и направленно распределяют ресурсы, энергию и внимание. Любые изменения стратегии ухудшают положение некоторых категорий сотрудников, а порой ведут к полному разрушению структуры организации. Таким образом, практически при любой новой стратегии следует ожидать формирования в компании мощных сил, которые будут ей противодействовать. Несмотря на довольно частые разговоры, что надо бы сосредоточить внимание на том или другом или начать продвигать то или иное, ни одному сотруднику не хочется менять вид деятельности. Если ваша компания не в состоянии вырабатывать новые стратегии, а ваши люди всеми силами стараются избегать напряженного труда, всегда сопутствующего выбору нового пути, в итоге вы получите мамин яблочный пирог — правда, непеченный, но с начинкой, устраивающей всех и каждого. Такие цели-начинки свидетельствуют о недостаточно сильной воле и ослабевшей власти руководителя, о его неспособности сделать жесткий выбор самостоятельно и убедить в его необходимости коллектив. Иначе говоря, если стратегия одобрена всеми сотрудниками, значит, никакого выбора не было.

И в бизнесе, и в политике чем дольше сохраняется определенный шаблон деятельности, тем сильнее он закрепляется и тем чаще выделяемые в его поддержку ресурсы воспринимаются как нечто неприкасаемое. Сравните, например, вялость современного аппарата госбезопасности с тем, что мы имели во времена правления Трумэна и Эйзенхауэра. При президенте Эйзенхауэре и Министерство обороны, и независимые ВВС, и ЦРУ, и Совет национальной безопасности, и НАТО были недавно созданными структурами. Поскольку для новых структур по определению характерна бóльшая гибкость, президент обладал достаточной властью и силами, чтобы изменять их миссии и обеспечивать координацию их действий со стороны госдепартамента. Но сегодня, спустя более чем полвека, чтобы внести малейшие изменения в эти организации и хоть как-то скоординировать их деятельность, нужно во много раз больше власти и рычагов воздействия, чем при Эйзенхауэре. Для преодоления

институционального сопротивления переменам нынешнего уровня требуются огромная политическая воля и мощная централизованная власть. Конечно, такая власть существует, но ее излишне активное применение может привести к кризису поистине эпического масштаба.

Шаблонные стратегии

Как это ни странно звучит, один из типов плохой стратегии распространился благодаря исследованиям человеческой харизмы. Все начинается с признания того, что поистине вдохновляющие лидеры — от Моисея до Черчилля, от Ганди до Мартина Лютера Кинга — занимают совершенно иное пространство, нежели те, кто получил власть от рождения или в связи со служебным положением. Исследуя этот вопрос, мы углубляемся в выжженные земли научной социологии, а затем с трудом пробиваемся сквозь зыбучие пески управленческого консалтинга.

Идея харизматического лидерства впервые была предложена отцом социологии Максом Вебером (1864–1920). Описывая разные типы руководителей, ученый счел необходимым провести четкую грань между формальными лидерами и теми, чьи лидерские позиции обусловлены личной харизмой. По словам Вебера, представители второй категории «наделены сверхъестественными, сверхчеловеческими или как минимум абсолютно исключительными способностями и качествами... не свойственными обычному человеку»⁵.

В силу традиции о харизме долгое время говорили исключительно как о боговдохновении и даре свыше и только в связи с религиозными и политическими деятелями; никто не задумывался о притягательной силе руководителей коммерческих компаний или директоров школ. Ситуация начала меняться в середине 1980-х годов. Переломным моментом послужила публикация в 1985 году двух книг о лидерстве. Первую, «Лидеры», написали Уоррен Беннис и Берт Нанус^[5]; вторая, «Трансформационное лидерство. Влияние на производственную, военную и образовательную сферы» (Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact) принадлежит перу Бернарда Басса. Авторы, отступив от вековой традиции, заявили, что

харизматическому лидерству (теперь его называют «трансформационным») можно научиться, если практиковаться в самой разной социальной среде, от средней школы и музеев до мощных корпораций. Трансформационный лидер, утверждали они, умеет проникать в будущее, и, как правило, его прозрения совпадают с ценностями и потребностями людей, таким образом, он высвобождает человеческую энергию. Вслед за этими двумя трудами появилось множество других книг и статей в том же духе, например: «Главная задача лидера — добиться экстраординарных свершений в организации» (The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, 1987); «Трансформационный лидер. Ключ к глобальной конкурентоспособности» (The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness, 1990); «Харизма руководителя. Шесть шагов к овладению искусством лидерства» (Executive Charisma: Six Steps to Mastering the Art of Leadership, 2003).

Впрочем, эту идею поддержали далеко не все. Питер Друкер, один из самых выдающихся мыслителей в области управления, говорил: «Эффективное лидерство не зависит ни от способности пророчествовать, ни от обаяния. Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Маршалл и Гарри Трумэн были, без сомнения, невероятно эффективными лидерами, но харизмы во всех них было столько же, сколько в дохлой макрели... Харизма сама по себе не гарантирует никакой успешности»^[6].

Существенным нововведением в этом возрастающем потоке стало выведение формулы харизматического лидерства. Трансформационный лидер, если описывать его в общих чертах, выглядит следующим образом: во-первых, создает или уже имеет свое видение; во-вторых, вдохновляет людей во имя блага организации на жертвы (читай: перемены); в-третьих, наделяет их полномочиями, необходимыми для реализации видения. При этом одни эксперты указывают на моральные качества лидера, другие — на его энтузиазм и веру в успех, а третьи — на способность стимулировать интеллектуальную деятельность последователей.

Эта концептуальная схема пользуется огромной популярностью среди людей с высшим образованием, добившихся определенного

положения и руководящих такими же образованными людьми. Схема, с одной стороны, в полной мере согласуется с их пониманием, что организацию так или иначе необходимо принуждать к переменам и усовершенствованиям; с другой — помогает примириться с неприятным чувством, которое испытываешь, когда указываешь другим, что и как им надо делать.

Впрочем, неважно, как вы сами относитесь к этой концепции лидерства — в конце концов это ваше личное дело, но, если в компании ее путают со стратегией, проблемы неизбежны. Естественно, одному человеку могут быть присущи и лидерские качества, и умение стратегически мыслить, но это отнюдь не одно и то же. Лидер призывает людей и вдохновляет их на самопожертвование. Ведь любые серьезные преобразования сопровождаются болезненными переменами, к которым следует приспособиться, и надежный, толковый руководитель обязательно поможет подчиненным пережить эти сложные времена и научит с пониманием относиться к трудностям. А умение создавать стратегию — это искусство. Искусство ставить цели и определять, какие из них достижимы в принципе, а к каким следует стремиться в первую очередь.

Яркий пример харизматического лидерства при полном отсутствии стратегических навыков — знаменитый Крестовый поход детей. Начался он в 1212 году, после того как французскому пастушку Стефану явился в видении Иисус. Он велел мальчику возглавить группу детей и освободить Иерусалим от мусульман. В представшей картинке море расступалось перед ними, как прежде перед Моисеем. На каждого, кто слышал рассказ Стефана о том, что с ним произошло, производили огромное впечатление высокий замысел, страсть и пылкое красноречие мальчика. Весть о явлении Иисуса Стефану дошла до Германии, и уже другой мальчик по имени Николас организовал свой крестовый поход; правда, в его видении ему наказали не воевать с мусульманами, а обращать их в свою веру. Итак, оба юных харизматика собрали множество последователей и отправились в полное невзгод путешествие.

Большая группа Стефана, совершив переход за несколько месяцев, добралась до побережья Средиземного моря; в Марселе дети погрузились на семь кораблей. Два из них потерпели крушение и затонули вместе с пассажирами, а остальные пять дошли до Египта, где судовладельцы продали детей в рабство.

Николас, возглавив армию из двадцати тысяч немецких детей, отправился на юг, и со временем, лишившись значительной доли своих последователей, достиг Рима. Там местный епископ убедил большинство выживших вернуться на родину. До дома дошли немногие. Возмущенные родители погибших детей повесили отца Николаса.

Никто не отрицает, что всякого рода пророчества обладают огромным зарядом и способны сдвинуть с места целые массы людей. Этот чрезвычайно мощный метод преодоления инертности стимулирует последователей как к активным действиям, так и к большим жертвам. Но тогда, в 1212 году, как и во многих других случаях, жертвы тысяч людей оказались напрасными.

Чтобы приносить реальную пользу, харизматическое и дальновидное лидерство должно сочетаться с повышенным вниманием к препятствиям и реальными действиями; именно такой подход был характерен для великого лидера Индии Махатмы Ганди. Его тщательно спланированные и продуманные демонстрации, марши, выступления и неоднократные аресты создали надежный фундамент и изменили представления британских правителей о морали и справедливости. Харизма и дар предвидения Ганди в сочетании с хорошей стратегией привели Индию к независимости и навсегда останутся наследием, которым эта страна может по праву гордиться.

К началу 2000-х годов ошибочная идея, что харизматическое лидерство способно заменить работу над стратегией, привело к созданию так называемой шаблонной системы стратегического планирования. (Сделайте запрос в Google по словам: *видение, миссия, стратегия* — и увидите тысячи примеров таких шаблонов. Покупай и пользуйся.) Ниже приведен типичный пример.

Видение	Предлагается ввести описание уникального видения будущего своей школы, организации или целой нации. В настоящее время популярны такие «уникальные» видения: стать лучшим, быть лидером, стать самым известным в той или иной области. Вот, например, видение Dow Chemical: «Стать самой прибыльной и уважаемой среди наукоемких химических компаний всего мира» ⁶ . Enron поставила следующую задачу: «Стать мировым лидером на энергетическом рынке».
Миссия	Надо ввести впечатляющую и непременно политкорректную формулировку заявления о целях школы, организации или целой нации. Вот миссия Dow Chemical: «Активно заниматься новаторством в областях, важнейших для прогресса человечества, предлагая клиентам наиболее рациональные решения».
Ценности	Предлагается описать ценности компании. Убедитесь, что они не противоречат друг другу и не вызывают сомнений у сотрудников. Вот ценности Dow Chemical: «Честность, уважение к людям и защита нашей планеты». А Enron декларировала следующее: «Уважение, честность, общение и совершенство».
Стратегия	Нужно указать набор устремлений (цели), но непременно называть их стратегиями. Вот, например, корпоративные стратегические цели Dow Chemical: «Инвестировать преимущественно в технологически интегрированные, ориентированные на рынок компании, создающие стоимость для наших акционеров и способствующие росту численности наших клиентов».

Такой шаблонный подход к планированию был с огромным энтузиазмом принят корпорациями, школьными советами, ректорами

университетов и государственными учреждениями. Просмотрите их документы и найдете массу старательно переписанных формулировок, выдающих очевидные банальности, которые преподносятся как итог невероятно проницательного и практичного анализа ситуации.

Сегодня появилось целое полчище консультантов и авторов, готовых обучить любого желающего тонким различиям между миссиями, видениями, стратегиями, инициативами и приоритетами. Сотрудничая с самыми разными компаниями — от крошечных бутиков до огромных ИТ-корпораций, — пытающимися научиться эффективно разрабатывать стратегии, эти консультанты обнаружили, что шаблонный подход превосходно избавляет их клиентов от обременительной деятельности, связанной с анализом и выявлением истинных проблем и благоприятных возможностей. Кроме того, если обучать премудрости создания позитивной стратегии — а это и есть видение, миссия и ценности, — то не ущемляются ничьи чувства и интересы.

Если вы хотите получить полное представление об удивительном жанре шаблонных стратегий, предлагаю ознакомиться с несколькими конкретными видениями и миссиями весьма уважаемых организаций.

- Миссия Министерства обороны США: «Сдерживать конфликты, но если эти попытки терпят неудачу, вступать в борьбу и побеждать». Трудно представить себе человека, который стал бы с этим спорить, но не менее трудно найти и того, кто увидит в этих словах какую-либо важную информацию. Пустая трата типографской краски.
- Миссия Корнеллского университета: «Быть учебным заведением, которое стремится служить обществу, обучая и воспитывая лидеров завтрашнего дня и расширяя границы их познания». Проще говоря, миссия Корнеллского университета — быть университетом. Этим едва ли можно кого-нибудь удивить, и, конечно, информативной такую миссию не назовешь. Она ни в коей мере не помогает в деле дальнейшего планирования или выработки политики организации. Любой здравомыслящий взрослый человек испытает неловкость, если его имя будет ассоциироваться с такого рода словоблудием.

- Университет штата Калифорния, Сакраменто, гордо заявляет о своем видении: «...Приобретать все бóльшую известность в Сакраменто и за его пределами благодаря превосходным и всеобъемлющим академическим программам и учебным планам. Мы станем ключевым партнером в развитии чрезвычайно многообразной Новой Калифорнии»⁷. Как и во многих других официальных видениях, тут в качестве стандарта совершенства используется довольно сомнительное мерило успеха, установленное в свое время журналом People, в частности известность.

Далее в плане учебного заведения сформулирован ряд стратегических приоритетов. Первым указан такой: «Стратегически сфокусированные усилия в рамках всего кампуса, нацеленные на улучшение показателей набора и удержания студентов и увеличение процента выпускников». В ссылке мелким шрифтом особо внимательного читателя информируют, что это стало ключевым приоритетом вуза, поскольку от данных показателей зависит объем его государственного финансирования. Иначе говоря, если студенты бросают университет или их отчисляют за неуспеваемость, вуз теряет деньги. При этом одна из «стратегий», нацеленных на увеличение процента удержания студентов, заключается в формировании «атмосферы, которая всячески способствует высокому проценту удержания студентов и выпускников и успеху студентов во всех его формах и проявлениях». В этой пустой и напыщенной фразе крайне трудно разглядеть хоть какие-то практические меры. Другая, более конкретная, «стратегическая цель» университета — повысить (способ не указан) количество выпускников с 57 до 62% — очевидно достижима. Однако при этом никто не пытается организовать обсуждение по поводу явного конфликта между видением учебного заведения (превосходный уровень образования) и одной из его приоритетных целей (увеличение государственного финансирования за счет снижения показателя отсева студентов).

Дело в том, что на практике дополнительные денежные средства, полученные в результате снижения процента отсева, пойдут на повышение зарплат преподавателей или на строительство новой библиотеки.

- Видение ЦРУ: «Уникальное агентство. Уникальное сообщество. Институт, непревзойденный по своим ключевым компетенциям, функционирующий как единая команда и полностью интегрированный в систему разведывательных органов»⁸. Копнув чуть глубже, убеждаешься, что все остальные публично заявленные ЦРУ приоритеты тоже связаны с улучшением командной работы и ростом инвестиций в ключевые компетенции. В «видениях», сформулированных, например, до 2011 года, нигде не говорилось, что было бы неплохо отыскать, наконец, Усаму бен Ладена. На самом деле никто не ожидал, что ЦРУ вообще опубликует свою стратегию на общедоступном сайте. Но раз уж Управление пошло на это, что заставило его руководство опубликовать подобную «воду»?
- Не так давно я присутствовал на презентации стратегии NEC Corporation. Дело было в Токио, презентацию проводил один из руководителей корпорации. Как оказалось, видение NEC на ближайшие десятилетия состояло в следующем: «Быть ведущей глобальной компанией, использующей мощь инноваций для создания информационного сообщества, дружественного по отношению к людям и окружающей среде». За час выступления я также узнал, что компания стремится помогать в развитии «стабильного и повсеместного сетевого сообщества, использующего мегаплатформу, базирующуюся на знаниях из области информационно-коммуникационных технологий». Нелишне заметить, что NEC — производитель компьютерного и телекоммуникационного оборудования, владеющий весьма существенной долей местного японского рынка, но пока не слишком преуспевший за рубежом. Конкуренция на этом рынке постоянно усиливается, прибыли у большинства игроков низкие. Например, прибыль на акционерный капитал в NEC менее 2%, а доход от производственной деятельности слишком

мал — всего 1,5% от общей выручки. Эта компания явно не может позволить себе научно-исследовательских работ в масштабах, на которые она нацелилась. Ей нужна стратегия, а вовсе не набор красивых лозунгов.

Надо сказать, пустословие данного типа является отпрыском-мутантом все той же концепции харизматического, или трансформационного, лидерства. По сути, это попытка руководителей превратить магию личного обаяния в чисто бюрократический продукт — эдакая харизма на розлив.

Кто-то из вас, возможно, возразит: стоит ли волноваться, если аудитория, на которую рассчитано подобное словоблудие, довольна и счастлива? Стоит. Ибо из-за данной пагубной тенденции человек, на самом деле желающий разобраться в том, что такое эффективная стратегия, и создать ее, оказывается окруженным пустой риторикой и плохими примерами. А граждане либо прельщаются этими декларациями, либо просто выбрасывают их в мусорную корзину подсознания, куда мы обычно сваливаем ночную телерекламу.

Новое мышление

В предыдущей главе я рассказывал о художнике-предпринимателе Чаде Логане, мечтавшем «раскрутить» свою компанию по примеру Джека Уэлча, советовавшего «достигать невозможного». Желание Логана следовать заветам бывшего CEO General Electric вполне объяснимо. Джек Уэлч, считающийся чуть ли не самым успешным и уважаемым руководителем в истории человечества, очень много писал, выступал, давал интервью на темы лидерства, стратегии и управления. В его труды вы погружаетесь, как в Библию, и обычно находите там все, что хотите найти. Согласен, формальное стратегическое планирование Уэлч рассматривал как пустую трату времени, но при этом говорил: «Первый шаг к созданию реальной стратегии состоит в том, чтобы вычислить тот единственный путь, который приведет вас к стабильному конкурентному преимуществу, иными словами, нужно проникнуть в самую суть идеи победы». Не спорю, Уэлч верил в упорный труд и энтузиазм, но он же писал: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкурентную борьбу».

И он не призывал сотрудников GE «напрячь последние силы» и перейти на выпуск бытовой техники или полупроводников или производство металлопроката. Напротив, он решительно отказался от всех лишних направлений, кроме одного, где GE имела реальные шансы выделиться среди конкурентов, и сконцентрировал на нем все свое внимание. Уэлч не убеждал сотрудников, от которых ему пришлось отказаться, верить в то будущее, которого для них больше не существовало. Поэтому, если вы хотите управлять как Джек Уэлч, обращайтесь внимание на то, что он делал, а не на то, что он говорил о себе сам или писали за него его литературные рабы.

Любимая фраза Чада Логана, сказанная Джеком Уэлчем о том, что «действительно можно достичь невозможного», — одно из блюд стандартного побудительного меню, которое сегодня предлагают сотни мотивационных ораторов, тысячи книг, статей, брошюр и сайтов. Современное увлечение позитивным мышлением и его глубинная связь с вдохновляющим и духовным мышлением зародились почти полторы сотни лет назад в Новой Англии — это продукт протестантско-христианского индивидуализма.

Протестантская реформация возникла на идее, что католическая церковь не должна стоять между людьми и Богом. В американской теологии первой половины XIX века, начиная с трансцендентализма Ральфа Уолдо Эмерсона, крепла мысль, будто человек может вступать в общение с Богом напрямую, ибо каждый из нас носит в себе искру божественного, которую ощущает в определенных душевных состояниях.

Следующим этапом развития этой идеи стала доктрина Мэри Бейкер «Христианская наука», согласно которой человек, имея правильное направление мысли, способен благодаря божественной силе исцелить себя сам. Уже к концу XIX века «духовное врачевание» переродилось в мистическую веру в силу мысли, ее способность влиять на окружающий материальный мир. Религиозное движение, получившее название «Новое мышление», соединило набожные идеи с рекомендациями по поводу достижения мирского благосостояния. Последователи нового учения верили: если постоянно думать об успехе, то непременно его добьешься; а мысли о неудаче неминуемо приведут к провалу.

До того как начать писать книги на тему вдохновляющего мышления, Прентис Мильфорд был эстрадным комиком и старателем в Калифорнии. Именно его произведение «Мысли материальны» (Thoughts Are Things), опубликованное в 1889 году, стало идеологическим фундаментом движения «Новое мышление». Вот как сам Мильфорд сформулировал главную идею своего труда:

Составляя план любого дела, изобретения, начинания, мы создаем внутренний элемент — свою мысль, которая не менее реальна, нежели любая машина из железа или дерева, хоть и невидима. Едва появившись на свет, наш план, или наша мысль, начинает притягивать к себе в виде других внутренних элементов силу реализовать себя, помогая вам материализовать свое желание в физической, видимой форме. Если мы боимся несчастья, живем в страхе перед какой-нибудь болезнью или постоянно ожидаем злоключений, мы тоже создаем внутренний элемент — мысль, которая, все по тому же закону *притяжения*, привлекает к себе разрушительные силы, а к вам — губительные элементы (курсив авт.)⁹.

За первые двадцать лет XX века были опубликованы сотни книг и статей на тему прямой связи между мыслями и успехом. Возможно, наибольшее влияние на умы оказал труд Уоллеса Уоттлза «Великая книга обретения того, чего хочешь» (опубликованная в 1910 году). Главная идея книги тоже заключается в том, что каждый человек обладает божественной силой, но автор обходится без прямых ссылок на религиозное учение, ограничиваясь квазирелигиозными теориями:

Существует мыслящая материя, из которой состоит все и которая в своем первоначальном состоянии пронизывает и заполняет все пространства во Вселенной. Мысль в этой материи создает то, что изображено мыслью. Человек может создавать предметы в своих мыслях и, внушая свою мысль

бесформенной материи, вызывать создание предмета, о котором он думал...

Чтобы думать о здоровье, будучи окруженным призраками болезни, или о богатстве среди признаков бедности, нужна сила, но тот, кто приобретает эту силу, становится РУКОВОДЯЩИМ РАЗУМОМ. Такой человек может преодолеть судьбу и иметь то, что он хочет¹⁰.

Еще один мыслитель, Эрнест Холмс, стал основателем движения «Религиозная наука» (или «Наука разума»). Его идеи формировались под влиянием «Христианской науки», однако он видел некую ограниченность в ее направленности: учение Бейкер не выходило за рамки мыслей человека о своем здоровье. Книга Холмса «Созидательный разум и успех» (Creative Mind and Success, 1919) представила идеи «Нового мышления» широкой общественности и помогла создать церковь, которая продолжает активно действовать и по сей день. Заметьте, что, по твердому убеждению Холмса, успешный человек должен гнать от себя любые мысли о неудаче:

Мысль — это не только сила, это также форма всего сущего. Условия, которые мы к себе притягиваем, точно соответствуют картинкам, которые мы рисуем в уме. Следовательно, успешный бизнесмен должен всегда держать свой разум настроенным на мысли о счастье, что будет способствовать бодрости духа, а не депрессии; он должен излучать радость, быть преисполнен верой, надеждой и приятными ожиданиями... Раз и навсегда гоните любую негативную мысль из головы. Провозгласите миру о своей свободе. Знайте, что бы ни говорили, ни думали или ни делали другие люди, вы успешный человек, успешный сейчас и всегда, и ничто не может помешать вам достичь вашей цели¹¹.

«Новое мышление» как социально-религиозное движение достигло своего апогея в начале 1920-х годов, после чего в очередной раз

видоизменилось, оставив в прошлом местные общины, целителей и церкви. Оно породило к 1930-м годам мощный поток книг, посвященных мотивации и позитивному мышлению, и толпы ораторов, выступающих на эти темы. Некоторые издания и сегодня пользуются большой популярностью: «Думай и богатей» Наполеона Хилла (1937); «Сила позитивного мышления» Нормана Пила (1952); «Добейся успеха с помощью позитивного мировосприятия» Наполеона Хилла и Климента Стоуна (1960); «Динамические законы процветания» (Dynamic Laws of Prosperity, 1962) Кэтрин Пондер; «Разбуди в себе исполина» Энтони Роббинса (1991); «Семь духовных законов успеха» Дипака Чопры (1995)^[7]. Из крупнейших современных авторов, пишущих на эту тему, следует упомянуть Ронду Берн, несомненную поклонницу Уоттлза. Ее книга «Тайна»^[8], опубликованная в 2007 году, имела оглушительный успех и стала бестселлером; по ней сняли фильм, а Опра Уинфри активно рекламировала ее в своем шоу. «Тайна» Ронды Берн совпадает с главным постулатом Мильфорда: каждый человек получает от жизни сообразно своим мыслям. Сегодня эти идеи преподносятся как религиозное течение нью-эйдж; (New Age) — новое, невзирая на то что практически дословно повторяет написанное в книгах, изданных сто лет назад.

Вирус «нового мышления» поразил и современную систему стратегического мышления — видимо, не прошло даром появление слишком большого количества литературы, посвященной вопросам лидерства, и всяческих прозрений. Надо признать, многие из них стали весьма полезным противовесом формально-бюрократическому и рационалистическому подходам к управлению и организации рабочего процесса. Однако со временем излагаемые в них концепции слишком сильно начали перекликаться с идеями вышедшей в далеком 1889 году книги Мильфорда «Мысли материальны». И прежде всего это смещение смыслов возникает из-за аналогии, которая проводится между *мыслями* отдельного человека и *общим видением* организации.

Чтобы в этом убедиться, достаточно вспомнить чрезвычайно популярную книгу Питера Сенге «Пятая дисциплина»^[9], опубликованную в 1990 году. Одна из главнейших идей автора —

жизненная важность общего видения» (единомыслия): «Невозможно представить огромные достижения в создании AT&T, Ford или Apple без общего видения... И самое важное, что во всех этих случаях видения отдельных людей были искренне приняты на всех уровнях их компаний, фокусируя энергию тысяч и создавая ощущение единства среди в высшей степени многообразного персонала»¹².

Очень многим идея Сенге кажется на редкость привлекательной, а между тем она явно противоречит действительности. Объясняя успех Ford и Apple лишь видением, «общим для всех уровней этих компаний», а не высочайшей степенью их профессионализма и тем, что в довершение всего им повезло оказаться в нужное время в нужном месте, автор сильно искажает факты. Apple, например, в свое время не стала изобретать персональный компьютер — эта технология буквально витала в воздухе, и сотни предпринимателей нацелились на то, чтобы спроектировать и собрать «компьютер для обывателя». Успех Apple в значительной мере был обусловлен тем, что при разработке компьютера Apple II Стив Возняк сумел найти замену слишком дорогому микропроцессору Motorola, использовав накопители на гибких дисках с прямой загрузкой данных с центрального процессора, без применения дорогостоящих контроллеров. А с появлением программы VisiCalc, первой в мире электронной таблицы, у людей появилась еще одна важная причина покупать Apple II, который перестал быть только игрушкой¹³.

Любопытно, что Питер Сенге призывает руководителей стремиться к личному мастерству, то есть *самопревосхождению*, которое описывает как духовное путешествие внутрь собственного «я». В связи с чем он цитирует слова Форда, имеющие явно эзотерический оттенок: «На мой взгляд, наименьшая неделимая реальность разумна и ждет внутри нас, пока человеческая душа задействует ее; для этого мы должны напрячься и призвать ее». Генри Форд действительно был человеком мистическим: он верил в реинкарнацию и считал, что достиг успеха в первую очередь благодаря тому, что вовремя прочел книгу «В гармонии с бесконечностью» (In Tune with the Infinite) Ральфа Уолдо Трина, предвестника «нового мышления». Именно отсюда он почерпнул стандартные для этой философии советы:

избегать негативных мыслей и держать в голове четкую картину своей мечты. Нам с вами остается только радоваться, что безграничное уважение Сенге к религиозно-философским экзерсисам Форда не довело его до призыва к читателям изучать дикие антисемитские разглагольствования этого талантливой предпринимателя¹⁴.

Если писатели «нового мышления» настоятельно советовали людям ни в коем случае не впускать негативные мысли в свой разум, то сторонники школы общего видения делают основной упор на приверженности, то есть на непоколебимой вере человека в то, что это прозрение верно. Один из таких авторов, Марк Липтон, пишет в книге «Управление ростом. Как видение помогает твердо держать курс в компаниях» (Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course):

В этом процессе присутствует еще один дезориентирующий многих фактор — требование к тем, кто участвует в разработке успешного видения, подавлять в себе любое сомнение и недоверие. И это вполне объяснимо, ведь руководители высшего уровня не один год учатся быть реалистичными и прагматичными и набираются соответствующего опыта. И все же подавлять в зародыше любое недоверие просто необходимо; только тогда руководитель с самого начала будет уверен, что то, что он нарисовал в своих мечтах, непременно будет достигнуто. Конечно, такой настрой противоречит здравому смыслу, и все же он обязателен для каждого руководителя высшего звена. Лидер обязан верить не только в свою мечту, но и в то, что у него хватит сил и способностей претворить ее в жизнь¹⁵.

В своей последней книге «Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего»^[10] Питер Сенге с восхищением приводит слова редактора и автора журнала Forbes, главы кафедры маркетинга университета Лонг-Айленда Шрикумара Рао:

Если вы сформулируете собственный замысел и возьметесь за него серьезно, он будет осуществлен <...>^[11] Вам становится абсолютно ясно, чем вы хотите заниматься в жизни <...> Это процесс совершенствования: размышляя над своим замыслом снова и снова, вы в каком-то смысле «транслируете» его. Когда вы таким образом передаете идею, вам фактически больше нечего делать. Сигнал послан — и процесс выполнения замысла запущен. От вас требуется только чуткое отношение к происходящему, терпение и открытость всем возможностям¹⁶.

В философии «нового мышления» меня по-настоящему удивляет то, что все идеи в ней преподносятся как нечто новое! Причем неважно, в который раз повторяется одна и та же мысль; услышав ее, люди согласно кивают головами.

Мне неведомо, совершенствуют ли человеческую душу всевозможные медитации, погружения и прочие практики самопознания. Но одно я знаю точно: веру в то, что из нашей головы выходят некие лучи ауры и меняют материальный мир, ни в коем случае нельзя рекомендовать в качестве подхода к управлению и созданию стратегии. И вовсе не обязательно, что вы достигнете успеха, если будете постоянно о нем думать, скорее всего, приобретете какое-нибудь душевное расстройство. Любой анализ начинается с оценки вероятных сценариев развития событий, в том числе и нежелательных. Мне совсем не хотелось бы лететь самолетом, который спроектировали люди, сосредоточенные исключительно на образе летящей в голубой выси железной птицы и напрочь отметающие любую возможность сбоя или катастрофы этого божественного создания. Тем не менее теория, будто человек способен внушить миру свое видение всего лишь силой мысли, была и остается невероятно привлекательной для очень многих людей. И чем сильнее они в нее верят, тем меньше способны мыслить критически и разрабатывать хорошие стратегии.

[Примечания к главе 4](#)

ГЛАВА ПЯТАЯ

Ядро стратегии

Хорошая стратегия представляет собой согласованные меры, подкрепленные веским основанием, и приносящее результат сочетание мыслей и действий, скрепленных базовой несущей структурой, которую я называю ядром. Хотя хорошая стратегия чаще всего состоит не только из ядра, его отсутствие или деформация представляют собой серьезную проблему.

Как только вы вникнете в идею ядра, вам станет намного проще разрабатывать, формулировать и определять качество стратегии. Во-первых, концепция не основывается на представлении о преимуществе. Во-вторых, чтобы ее понять, необязательно разбираться в казенной тарабарщине и выяснять, чем отличаются видения от миссий, цели от задач, а стратегии от тактик. В-третьих, она не делит стратегии на разные уровни: общие, деловые, производственные. Концепция ядра на редкость проста, поскольку состоит всего лишь из трех элементов.

1. *Постановка диагноза*, определяющего либо объясняющего природу проблемы. При помощи тщательной диагностики вы распознаете те аспекты ситуации, которые критически важны для решения задачи, что во много раз упрощает невероятно сложную реальность.
2. *Направляющая политика* для решения проблем — общий подход, выбранный для преодоления препятствий, выявленных в процессе диагностики.
3. *Согласованные меры*, необходимые для реализации направляющей политики, иначе говоря, четко скоординированные этапы, последовательное прохождение

которых гарантирует осуществление выбранного вами курса действий.

Приведу несколько примеров.

- Любой врач анализирует симптомы пациента и изучает историю болезни. Он ставит клинический диагноз и определяет заболевание. Выбранная им тактика лечения — это его направляющая политика. Конкретные предписания по поводу диеты, методов лечения и лекарственных средств — набор согласованных мер, посредством которых она реализуется.
- Во внешней политике напряженные ситуации, как правило, диагностируют с учетом прошлых событий и в качестве направляющей выбирают ту политику, которая уже доказала свою эффективность. Таким образом, если диагноз показывает, что президент Махмуд Ахмадинежад, по сути, является «вторым Гитлером» и от него вполне логично ожидать агрессии и даже войны, то политика по отношению к Ирану будет одна. Если же его, скорее, следует называть «вторым Муаммаром Каддафи», то в качестве направляющей политики, вероятнее всего, выберут мощное давление международной общественности в сочетании с закулисными переговорами. В набор согласованных мер в сфере внешней политики обычно входят экономические, дипломатические и военные меры.
- Бизнесмены обычно имеют дело с проблемами, вызванными конкуренцией и изменениями на рынке. Первый шаг к созданию успешной стратегии заключается в диагностике специфического характера проблемы — и простым перечислением целевых показателей результативности тут не обойтись. Второй шаг — выбор общего политического направления для выхода из конкретной ситуации. Эта политика либо опирается на уже существующие рычаги воздействия и рыночные преимущества, либо создает новые. Третий шаг сводится к разработке действий и распределению ресурсов, позволяющих проводить выбранную политику.

- Во многих крупных организациях диагноз зачастую выявляет не внешнюю, а внутреннюю проблему. Это означает, что решать задачи их конкурентоспособности будет значительно легче, чем преодолевать препятствия, возникшие по причине их собственных рутинных, бюрократических и глубоко укоренившихся интересов, слабой координации деятельности и банально плохого управления. В этой ситуации направляющая политика будет заключаться в реорганизации; а набор согласованных мер — в модернизации кадров, распределении полномочий и производственных процессов. В других случаях главной задачей станет необходимость расширить границы организационных возможностей, чтобы укрепить свое конкурентное преимущество.

Назвав сочетание трех перечисленных элементов *ядром*, я хотел подчеркнуть, что это суть стратегии — этакий крепкий орешек, спрятанный в сердцевине концепции. Ядро не имеет отношения ни к действиям, ни к иерархии целей или задач, ни к срокам или масштабам, ни к идеям адаптации и перемен. Они лишь запасные игроки, определяющие, как осмыслить и разработать стратегию, активизировать сотрудников, выявить конкретные источники конкурентного преимущества, поддерживать связь с коллективом, подводить итоги, анализировать стратегии и принимать другие меры. Но стержнем любой стратегии является *диагноз* реально существующей ситуации, создание или идентификация *направляющей политики* для преодоления основных трудностей и набор *согласованных мер*. Обсудим подробнее эти три элемента ядра.

Диагноз

Уйдя с поста декана Андерсеновской школы управления при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, мой коллега Джон Мамер решил попробовать свои силы в преподавании стратегии. Чтобы лучше познакомиться с предметом, он записался на мой учебный семинар и высидел на десяти занятиях. Наверное, на уроке седьмом, во время обсуждения тем, касающихся педагогики, я сказал, что в нашем курсе материал по стратегии, как правило, изучается в

форме вопросов, в которых накоплен и отфильтрован многолетний ценный опыт, показывающий, о чем следует думать и на что обращать внимание, исследуя сложные ситуации. В ответ на это Джон как бы вскользь заметил: «А у меня сложилось впечатление, что на самом деле вы всегда задаете один-единственный вопрос: “Что здесь происходит?”»

От своих учеников мне ни разу не приходилось слышать столь четкой формулировки, и в тот же миг я понял, что Джон абсолютно прав. Огромная часть работы над стратегией заключается в том, чтобы определить происходящее. И не просто решить, что в данном случае делать, а докопаться до фундаментальной проблемы, то есть до сути ситуации.

Диагноз по меньшей мере называет или классифицирует проблему, объединяя факты в модели и указывая, каким вопросам необходимо уделять больше внимания, а каким меньше. А по большому счету диагноз, проводимый с особой тщательностью, способен полностью трансформировать ваше видение ситуации, представив ее с совершенно иной точки зрения. Когда в результате диагностики проблема классифицируется и причисляется к тому или иному конкретному типу, вы получаете возможность выяснить, как с подобными вопросами справлялись в прошлом. Иными словами, строгий диагноз позволяет оценивать стратегию в целом. Кроме того, если диагностика представляет собой обязательный элемент вашей стратегии, при изменении одной ее части вы сможете пересмотреть и откорректировать остальные.

Рассмотрим это на примере компании Starbucks, в свое время сумевшей вырасти из единственной кофейни в огромную сеть и войти в историю как американская легенда. В 2008 году Starbucks переживала период стагнации и даже спада показателя посещаемости; прибыли падали, а рентабельность активов снизилась с очень неплохих 14% до 5,5%. В связи с этим возник закономерный вопрос: насколько серьезна ситуация? Любая быстрорастущая компания рано или поздно насыщает свой рынок, и темпы ее экспансии начинают замедляться. На Уолл-стрит такое положение вещей считается проблемой, хотя это естественный этап развития любого организма, если, конечно, в нем нет злокачественных процессов. Американский

рынок США оказался действительно насыщен, но ведь был рынок иностранный — и почему бы не попробовать выйти на него? В ответ на этот вопрос Deutsche Bank высказал мнение, что Starbucks уже столкнулась за пределами внутреннего рынка с серьезной конкуренцией. В частности, отмечалось, что двадцати трем австралийским кофейням компании приходится конкурировать с более чем семьюстами шестьюдесятью заведениями McDonald's, которые активно торгуют кофе McCafe, латте, капучино и всевозможными фруктовыми коктейлями¹. В консалтинговой компании Oppenheimer думали иначе: «По нашим оценкам, эти рынки (европейские) по-прежнему недостаточно охвачены, и на них еще можно поддерживать рост»². Так каким же считать внешний рынок — насыщенным или нет?

Может быть, у Starbucks возникли более серьезные проблемы? Не следует ли рассматривать чрезмерное число торговых точек как признак слабого управления? Или изменились, в который раз, вкусы потребителей? Вполне возможно, из-за разнообразия видов кофе, предлагаемого конкурентами, Starbucks перестала выделяться на их фоне? На самом ли деле для Starbucks так важно, в какой атмосфере их посетители пьют кофе? Важнее, чем качество самого напитка? Заведение Starbucks — это ресторан, кофейня или уютный оазис в большом шумном городе? И можно ли расширить свой бренд на другие виды продуктов или типы ресторанов?

Вероятно, один руководитель Starbucks диагностировал бы сложившуюся непростую ситуацию как «проблему управления ожиданиями»; другой — как «необходимость поиска платформ для нового роста»; третий — как «ослабление конкурентного преимущества». Ни одна из этих точек зрения сама по себе не является действием, но каждая предполагает ряд мер, которые стоит принять в данной ситуации, и при этом отодвигает на задний план другие меры, поскольку они менее актуальны для решения конкретной проблемы, выявленной в результате диагноза. Важно отметить, что ни один из этих диагнозов нельзя считать исключительно верным и доказанным; каждый отражает субъективную точку зрения на то, какой аспект проблемы наиболее серьезен. Иными словами, диагноз есть

субъективное суждение о значимости тех или иных конкретных фактов.

Проблема, стоявшая перед Starbucks, оказалась *плохо структурированной*. Под этим я имею в виду, что никто точно не знал, как ее определить и сформулировать; отсутствовал четкий перечень эффективных подходов или действий, и было неясно, какие именно результаты дадут большинство предлагаемых мер. Из-за этого вывести из наблюдаемых фактов логически обоснованную стратегию не представлялось возможным. Диагноз в данном случае скорее привел бы к обоснованному предположению, *что* именно происходит с компанией, в частности указал бы на критически важные моменты и аспекты сложившейся ситуации.

Как уже говорилось, диагноз позволяет подменять чрезвычайно сложную действительность относительно простой историей, которая, тем не менее, акцентирует внимание аналитика на важнейших аспектах реальной ситуации. Будет намного проще в ней разобраться и выработать меры по ее исправлению благодаря полученной в результате диагноза упрощенной модели действительности.

Однако правильно проведенная стратегическая диагностика не только объясняет ситуацию, но и помогает четко обозначить поле деятельности. Если социологу нужен диагноз, который позволит ему максимально точно предсказывать дальнейшее развитие событий, то хорошая стратегия, как правило, основывается на диагнозе, помогающем эффективно выявлять рычаги влияния. Например, проведенные в этой области исследования ясно показали, что успеваемость учащихся в системе довузовского образования США (так называемая система K-12) больше зависит от социальной и культурной среды воспитания детей, нежели от расходов на одного школьника или количества учеников в классе. Но это знание не привело к действенным мерам и выработке эффективной политики. Совершенно иной стратегический диагноз был представлен моим коллегой по Калифорнийскому университету в Лос-Анджелесе Биллом Оучи. В его книге «Как заставить школу работать» (Making Schools Work) главная проблема американского довузовского образования диагностируется как *организационная*, а не как проблема отдельного класса, культурной

среды, системы финансирования или учебной программы³. Децентрализованные школы, утверждает Оучи, работают лучше. Причем, по сути, неважно, объясняется ли структурой школьной системы *большинство* вариаций в показателях успеваемости учеников. Самое главное, что она хотя бы частично от этого зависит, и в отличие от культурных или социальных организационные проблемы можно решить благодаря проведению правильной политики. Поэтому диагноз Оучи полезен для тех, кто определяет политику в области школьного образования

Обычно диагноз обозначается посредством метафоры, аналогии, ссылки на другой диагноз или структуру, уже получившие признание и распространение в прошлом. Например, любому студенту, изучающему государственные стратегии США, известно о диагнозе, который ассоциируется с главным направлением холодной войны — политикой сдерживания. Данная концепция проистекает из знаменитой «длинной телеграммы» — телеграммы № 511 посольства США в Москве, отправленной в 1946 году Джорджем Кеннаном. Прослужив американским дипломатом в СССР более десяти лет и став свидетелем коммунистического террора и невероятно жесткой политики государства, Кеннан тщательно проанализировал характер советской идеологии и власти. Свою телеграмму он начал с вывода, что Советский Союз — не обычное государство-нация. Лидеры этой страны четко определили свою миссию как противостояние капитализму и пропаганду идеологии революционного коммунизма по всему миру любыми доступными средствами. Дипломат подчеркивал, что центральным компонентом сталинского политического режима является непримиримый антагонизм между коммунистическим и капиталистическим обществами, что, по его мнению, делало невозможным как искренний компромисс, так и честное международное сотрудничество с СССР. При этом Кеннан отмечал, что советские лидеры реалистично оценивают силу, и рекомендовал правительству США избрать в отношениях с СССР направляющую политику, основанную на бдительном противодействии:

В свете сказанного становится ясно, что советское давление на свободные институты западного мира можно сдержать лишь с помощью искусного и бдительного противодействия в различных географических и политических точках, постоянно меняющихся в зависимости от сдвигов и перемен в советской политике, но его нельзя устранить путем заклинаний и разговоров. Русские ожидают бесконечного поединка и считают, что уже добились больших успехов⁴.

Диагноз, поставленный Кеннаном, — долгосрочная борьба, не предусматривающая ни малейших шансов на урегулирование конфликта путем переговоров, — американские политические круги приняли на ура. Предложенная дипломатом политика сдерживания особенно привлекала тем, что определяла весьма широкое поле для деятельности, ведь, образно говоря, вирусом был заражен весь Советский Союз. США предстояло предотвращать распространение этого вируса по всему миру и бороться с ним вплоть до полного уничтожения. Надо сказать, что политику Кеннана иногда называют стратегией, однако это неверно, ибо в ней отсутствует элемент практических действий. Многие президенты США, от Трумэна до Джорджа Буша-старшего, изо всех сил старались преобразовать ее в реально достижимые цели. И именно политика сдерживания впоследствии привела к созданию НАТО и СЕАТО, к Берлинской воздушно-десантной операции, размещению ракет в Европе, войнам в Корее и во Вьетнаме и другим маневрам и мерам в рамках холодной войны.

Чтобы понять, насколько велика сила диагноза Кеннана, достаточно представить, как могли бы развиваться отношения США и СССР, если бы в 1946 году сам дипломат или кто-то другой обрисовал ситуацию по-иному. Не исключено, что американцам удалось бы завлечь Советский Союз в мировое сообщество благодаря политике взаимодействия, например, включив его в план Маршалла. А может быть, эту задачу вообще должна была решать не Америка, а ООН. Или, возможно, СССР следовало признать тиранией, сопоставимой с

нацистской Германией, а США — решительно выступить на борьбу с ней, разгромив страну и освободив ее население.

В бизнесе наиболее глубокие стратегические перемены возникают вследствие изменения диагноза, то есть определения конкретной ситуации, в которой находится компания. Например, когда Лу Герстнер в 1993 году принял бразды правления, IBM переживала отнюдь не лучшие времена. Весьма успешная в прошлом стратегия базировалась на том, что компания поставляла корпорациям и государственным учреждениям интегрированные вычислительные решения «под ключ». Но с появлением микропроцессоров обстоятельства резко изменились. Компьютерная индустрия начала дробиться на отдельные фрагменты: чипы, память, жесткие диски, клавиатуры, программное обеспечение, мониторы, операционные системы — все это стали производить отдельные узкоспециализированные компании. (Подробный анализ вертикальной дезинтеграции компьютерной отрасли представлен в тринадцатой главе «На гребне волны».) Что же следовало предпринять IBM, учитывая, что персональный компьютер становился все мощнее, а конкуренты весьма успешно клонировали настольный ПК IBM и используемый ею стандарт Windows-Intel? И в самой компании, и среди аналитиков Уолл-стрит многие считали, что IBM слишком сильно интегрирована. По их мнению, поскольку отрасль в целом становится все более фрагментированной, IBM, чтобы идти в ногу с этой тенденцией, тоже следовало поделить свою структуру на отдельные сегменты и направления. На момент прихода Лу Герстнера в IBM шла активная подготовка к продаже акций отдельных подразделений компании на фондовом рынке.

Однако Герстнер, изучив ситуацию, поставил другой диагноз. Он пришел к выводу, что во все более фрагментированной компьютерной отрасли IBM единственная обладает огромным конкурентным преимуществом — экспертными знаниями во всех областях сразу. И проблема заключалась вовсе не в ее чрезмерной интеграции, а в том, что она не использовала эти интегрированные навыки в полной мере и должным образом. Герстнер заявил, что IBM необходимо усилить интеграцию, но на этот раз не на базе аппаратных платформ, а вокруг решений проблем клиента. Главной проблемой компании он считал отсутствие внутренней координации и гибкости. Новый диагноз

означал абсолютно другую направляющую политику: IBM предстояло воспользоваться фактом своей уникальности, непохожести на других игроков отрасли. По мнению руководства, IBM следовало начать предлагать клиентам решения проблем по обработке информации «под заказ», используя для этого свой бренд, репутацию и накопленный опыт, но при необходимости быть готовой задействовать стороннее аппаратное и программное обеспечение. Проще говоря, основное прибыльное направление ее деятельности должно было сместиться с системного проектирования на ИТ-консалтинг; с аппаратного обеспечения — на программное. Обратите внимание, что ни одна из главных точек зрения на ситуацию в компании — «интеграция устарела» и «знание всех аспектов ИТ — наша уникальная компетенция» — сама по себе стратегией не была. Но оба диагноза указывали лидеру IBM и всем, кто был готов за ним следовать, совершенно разные направления.

Направляющая политика

Общий подход к преодолению препятствий, выявленных в результате диагноза, намечает направляющая политика. Она так мной названа, поскольку именно *направляет* действия в определенное русло, не указывая, что нужно делать. Яркие примеры направляющей политики — решение Герстнера расходовать все ресурсы IBM на устранение проблем клиентов и политика сдерживания Кеннана. Подобно дорожным ограждениям на скоростной трассе, она задает и ограничивает общее движение, не определяя при этом точных мер.

Хорошая направляющая политика не является ни целью, ни видением, ни представлением о желаемом будущем. Скорее она определяет *метод* исправления ситуации, исключая широкий спектр других возможных мер. В качестве примера приведу корпоративное видение Wells Fargo.

Мы стремимся удовлетворять все финансовые потребности наших клиентов и помогать им достичь финансового успеха; мы стараемся быть ведущим поставщиком финансовых услуг на

каждом из своих рынков и намерены добиться статуса одной из величайших компаний Америки»⁵.

Данное видение лишь фиксирует и сообщает о непомерных амбициях компании, но не содержит информации, *каким образом* ее честолюбивый замысел будет реализован. Трудно подобное признать направляющей политикой и тем более стратегией. Почетный председатель совета директоров и бывший CEO Wells Fargo Ричард Ковачевич, догадываясь об этом, провел четкое различие между видением компании и ее направляющей политикой, которая заключалась в использовании перекрестных продаж с помощью сетевого эффекта. Иными словами, чем больше финансовых услуг будет продавать Wells Fargo, тем больше сможет она узнавать о своих клиентах и клиентской сети в целом; в свою очередь обретенная ценная информация приведет компанию к созданию и продаже новых финансовых продуктов. Эта направляющая политика Wells Fargo, в отличие от видения, описывает конкретный способ конкурентной борьбы — с максимальной выгодой использовать огромные масштабы компании.

Вы можете отметить — и будете совершенно правы, — что многие часто употребляют термин «стратегия» для обозначения направляющей политики. На мой взгляд, это весьма серьезная ошибка. Без диагноза невозможно оценить альтернативные направляющие политики, а без тщательной проработки хотя бы начального этапа мер по их реализации нельзя быть уверенным, что они вообще осуществимы. Хорошая стратегия описывает не только то, *чего* вы хотите достичь, но и *почему* вам это нужно и *как* вы будете это делать.

С помощью правильной направляющей политики вы устраняете трудности, выявленные в процессе диагностики, а также создаете новые *преимущества* или используете уже имеющиеся. Несомненно, сутью стратегии является *преимущество*. Подобно правильно подобранному рычагу, умножающему мощь прилагаемого усилия, стратегическое преимущество преумножает эффективность ресурсов и действий. Следует заметить, что речь в данном случае идет не только о конкурентных преимуществах. В некоммерческих организациях или

государственной политике хорошая стратегия тоже создает преимущество, усиливая эффект от применения имеющихся ресурсов и мер.

В наши дни разработка конкурентной стратегии очень часто начинается с подробного описания конкретных источников конкурентного преимущества организации. Ими принято считать более низкие затраты, более популярный бренд, более короткий цикл разработки продукта, большой опыт, более полную информацию о потребителях и многие другие. Все верно, но в данном случае нужно уметь оценивать ситуацию в более широкой перспективе. Следует помнить, что правильная направляющая политика сама по себе может стать мощным источником преимуществ.

Направляющая политика создает преимущества, *предвосхищая* действия и реакцию других игроков и снижая *уровень сложности и неоднозначности* ситуации. Достигается это посредством использования *рычага*, который обязательно начинает работать, если усилия четко концентрируются на решающем, поворотном аспекте ситуации, а также благодаря выработке *согласованных* методов и действий, не отменяющих друг друга, а логически вытекающих один из другого. (Источники преимущества подробно обсуждаются в шестой главе «Средства воздействия».)

Например, политика Лу Герстнера — «решение проблем клиентов» — базировалась на преимуществах, обусловленных огромным технологическим опытом IBM практически во всех областях обработки данных. Но такая политика и сама по себе обеспечивала компании серьезное преимущество, резко снижая уровень неопределенности в отношении того, что надо делать, как конкурировать и как организовать будущую деятельность. Одновременно политика Герстнера запустила в действие процесс координации ресурсов IBM, сконцентрированных на конкретно поставленных первоочередных задачах.

Рядом с моим домом есть бакалейная лавка, ее владелица Стефани — моя большая приятельница. На примере ее бизнеса попробуем подробнее рассмотреть, как работает направляющая политика. Стефани без посторонней помощи ведет финансовый учет, управляет персоналом, иногда сама сидит за кассой и, конечно, самостоятельно

принимает все решения. Несколько лет назад она поделилась со мной кое-какими проблемами. Ей надо было решить довольно много накопившихся вопросов: продолжать ли торговать по относительно низким ценам или расширить ассортимент за счет более дорогих органических продуктов; заказывать ли азиатские продукты питания для студентов-азиатов, проживающих в нашем районе; продлить ли время работы на час; так ли уж существенно, чтобы сотрудники магазина узнавали постоянных покупателей и проявляли к ним особое дружелюбие и предупредительность; установить ли еще одну кассу; открыть ли парковку в ближайшем переулке; разместить ли рекламу в газете местного колледжа; какой цвет выбрать для окраски потолка; менять ли некоторые позиции из ассортимента каждую неделю.

Любой экономист посоветовал бы Стефани принять меры, которые позволят ей максимизировать прибыль, — совет технически верный, но совершенно бесполезный. В учебнике по экономике все просто: для обеспечения максимальной прибыли надо выбрать интенсивность выходящего потока (Q), обеспечивающую наибольший разрыв между доходами и затратами. Однако в реальном мире «максимальная прибыль» — отнюдь не лучший рецепт, ибо ее получение или максимизация относится к категории плохо структурированной проблемы. Даже в небольшом продуктовом магазине можно внедрить сотни и тысячи всевозможных коррективов. Ситуация, как правило, невероятно сложная и запутанная, поскольку в коммерческой деятельности любого размаха существуют миллионы потенциальных изменений.

Стефани начала с серьезного анализа своего положения и диагностировала главную проблему — конкуренция с местным супермаркетом. Ей требовалось отвоевать клиентов у магазина, работающего круглосуточно без выходных и торговавшего по более низким ценам. В поисках своего уникального пути она опиралась на простой факт: большинство ее покупателей — люди, почти ежедневно проходящие мимо бакалейной лавки. Кто-то из них живет рядом, кто-то приезжает в этот район на работу или учебу. Внимательно изучив список вопросов и альтернативных решений, Стефани поняла, что принципиально важно ответить на первоочередной вопрос. Кто ее клиенты? Она стояла перед выбором: либо обслуживать студентов, то

есть группу покупателей, наиболее чувствительных к ценам, либо солидных, успешных людей, для которых важен фактор времени. Отбросив тысячи деталей и десятки альтернативных вариантов, Стефани сосредоточила внимание лишь на двух категориях покупателей и таким образом сумела существенно снизить драматизм ситуации.

Безусловно, данная дилемма просто не возникла бы, будь Стефани в состоянии одинаково обслуживать оба покупательских сегмента, пользуясь одними и теми же приемами торговли. Но, учитывая специфику своего бизнеса, она понимала, насколько существенна разница между этими группами. Среди ее клиентов студентов было гораздо больше, чем людей работающих, зато последние покупали в магазине много товаров. Стефани досконально изучила направляющую политику «обслуживания солидных людей, не желающих терять ни минуты времени». Однако, продолжая рассматривать уже этот конкретный вариант с разных сторон, она после долгих размышлений пришла к выводу, что в центре внимания должен находиться главный фактор: у солидных, деловых людей слишком мало времени, чтобы стоять у плиты и готовить себе еду.

Кто мог гарантировать Стефани, что выбранный ею путь единственно правильный и оптимальный? Но в любом случае сам факт появления направляющей политики сыграл положительную роль. Ведь при ее отсутствии вы не сможете выработать никаких принципов дальнейшего действия. Без определенной политики поступки Стефани вступили бы в явный конфликт с ее подходом к распределению ресурсов, работа в магазине была бы несогласованной, а методы ведения бизнеса могли бы стать просто несовместимыми. Более того, сделанный выбор помог Стефани определить другие направления деятельности и добиться координации самых разных мероприятий. Изучив потребности работающих и вечно спешащих покупателей, Стефани решила поставить вторую кассу, чтобы быстрее справляться с их наплывом в пять часов вечера, и организовать парковку в переулке. Кроме того, она подумывала освободить полки, заставленные популярными среди студентов чипсами и сухими завтраками, и разместить там высококачественные полуфабрикаты. Солидные люди, в отличие от студентов, как правило, не ходят за продуктами среди

ночи, поэтому нет никакой необходимости продлевать часы работы магазина, а вот увеличить количество продавцов в конце рабочего дня и желательно во время обеденного перерыва стоит. Стефани не сомневалась, что работающие люди, делающие у нее покупки, оценят эти нововведения. Иными словами, благодаря четкой направляющей политике Стефани смогла скоординировать работу магазина таким образом, чтобы все усилия и ресурсы были направлены на удовлетворение потребностей выбранной ею категории покупателей.

Согласованные меры

Многие руководители, приняв направляющую политику за стратегию, на этом останавливаются. И совершают большую ошибку. Хорошая стратегия предполагает действие, а ее ядро непременно включает в себя конкретные *меры*. Необязательно подробнейшим образом перечислять шаги, которые будут совершаться в ходе развития событий, но нужно уметь четко формулировать, что следует предпринимать для достижения цели. Чтобы добиться успеха, руководитель должен прилагать все организационные усилия, чтобы работа была скоординированной, а ее этапы согласованными и взаимообусловленными.

Переход к действию

Расположенная во Франции международная школа бизнеса INSEAD считается детищем гарвардского профессора, генерала Жоржа Дорио. Сегодня в библиотеке INSEAD установлена его бронзовая статуя, на которой начертано его изречение: «Без действий наш мир до сих пор оставался бы идеей».

Во многих ситуациях главным препятствием к действию становится тщетная надежда, что каким-то образом вы сможете избежать необходимости делать болезненный выбор или прибегать к непопулярным мерам, но все равно достигнете столь долгожданных и многочисленных «приоритетных целей». Но именно в этом и заключается искусство стратегии — уметь определять, какому приоритету отдать предпочтение. Только сделав выбор, можно приступить к реальным действиям. И нет более эффективного

инструмента, чтобы оттачивать стратегически важные положения, чем потребность действовать.

Личный офис президента European Business Group находится в классическом лондонском особняке к западу от парка Сент-Джеймс. Меня пригласили туда обсудить продвижение «общеввропейской инициативы» компании.

Как производитель потребительских товаров European Business Group имела типичную для таких организаций сложную международную структуру: маркетинговые подразделения, построенные по географическому принципу, производственные мощности на мировом уровне, а также четыре центра по разработке новых продуктов — в Северной Америке, Японии, Германии и Великобритании. Их управляющие отвечали за координацию деятельности компании, но прямых полномочий не имели. Продукты обычно адаптировались к особенностям конкретной страны или региона — частично в результате местных приобретений, частично путем выявления вкусов и предпочтений здешнего населения.

В итоге, по мнению высшего руководства, европейское направление бизнеса стало излишне дезинтегрированным. Было решено, что большинство продуктов, предлагаемых в Европе, должны быть общеввропейскими. Это позволит компании успешнее использовать эффект масштаба как в производственной, так и в маркетинговой области. Управляющие уже затратили немало времени и усилий, чтобы донести до потребителя идею общеввропейской продуктовой линейки, и подготовили ряд механизмов для реализации проекта. Например, главы подразделений, базирующихся в странах Европы, создали единый исполнительный комитет, который собирался раз в квартал. Разработчиков из Германии и Великобритании начали перебрасывать из страны в страну. Была сформирована специальная группа «Новые продукты», консультировавшая все подразделения по вопросам перспектив в области общеввропейских концепций и брендов. Карьерный рост многих управляющих зависел от их вклада в общеввропейскую инициативу. Однако все принятые меры особых

результатов не дали. Немецкие и британские разработчики жаловались в штаб-квартиру European Business Group, обвиняя друг друга в слабом продвижении своих нововведений. При этом ни одна совместная британо-германская инициатива не получала достаточной поддержки в масштабах всей организации.

Мы обсуждали сложившуюся ситуацию, и было заметно, что мой клиент крайне расстроен и разочарован. Я перестал делать заметки в блокноте; мы подошли вдвоем к окну и стали рассматривать крыши домов, окружавших офисное здание. Помолчав немного, я продолжил прерванную беседу:

— Предположим, ваша программа действительно жизненно важна для компании и у нее наивысший приоритет из всех существующих. Давайте представим, что вам необходимо в ближайшие полтора месяца разработать и вывести на рынок ряд общеевропейских продуктов, иначе весь бизнес рухнет. Что вы предпримете в такой ситуации?

Мой собеседник шутливо поднял руки, как бы сдаваясь:

— Прежде всего я разогнал бы одну из групп по разработке новых продуктов. Они больше спорят, чем занимаются делом.

Потом, подумав секунду, добавил:

— Да нет, у меня есть все основания закрыть обе группы, и в Англии, и в Германии. Я сформировал бы совершенно новую, в Нидерландах. Там есть отдел рыночных исследований новой продукции, и его вполне можно использовать в качестве фильтра предлагаемых идей. Мы могли бы собрать лучших специалистов из Англии и Германии и начать все с самого начала. Впрочем, это не решит еще одну проблему — не привлечет к активному участию в проекте региональных управляющих, работающих в разных странах.

— Чем, по-вашему, объясняется отсутствие энтузиазма среди них?
— поинтересовался я.

— Дело в том, что каждый из них не один год трудился, изучая специфические особенности своих регионов и адаптируя наши продукты и маркетинговые программы к местным условиям. Они не верят в общеевропейскую идею. Французы не хотят тратить усилия на изучение рынка для слишком британских или слишком немецких, на их взгляд, продуктов. Впрочем, надо признать, мы пока и не предложили ни одного достаточно привлекательного

общеевропейского продукта, сумевшего убедить всех управляющих в важности нашей инициативы. В лучшем случае успех достигался в трех-четыре страны; остальные, по сути, оставались за бортом. А ведь региональный управляющий в каждой стране отвечает еще и за свой нынешний ассортимент, за которым нужен глаз да глаз.

— Да, — согласился я. — Они управляют привычной системой, организованной по географическому принципу. А вы хотите внедрить новые общеевропейские нормы. Можно, конечно, и дальше пытаться забивать гвозди микроскопом. Но это займет много времени, да и зачем? Не кажется ли вам, что для решения такой задачи нужен другой инструмент? Если вас это действительно волнует, я думаю, вы знаете, как следует поступать.

— Еще бы. Разумеется, знаю. Мы могли бы создать единую группу разработчиков, постепенно развернуться, начать торговать общеевропейскими продуктами и со временем взять на себя полную ответственность за прибыль компании.

— И одновременно, — подхватил я, — понадобится изменить систему организации деятельности по странам, внести в бюджет соответствующие коррективы в связи с новой инициативой; предложить специальные стимулы для сотрудников, которые будут помогать ее продвигать; и создать определенные карьерные проблемы для тех, кто откажется это делать.

Мы отошли от окна, и мой собеседник уселся в свое кресло руководителя. Взглянув на меня, он мрачно произнес:

— Знаете, предстоит чрезвычайно мучительный путь. Будет много недовольных — слишком много. Я предпочел бы не принуждать людей силой, а убедить их в правоте своей точки зрения.

— Верно, — согласился я. — На столь болезненные меры можно решаться только в том случае, если вам очень нужен новый проект. Если он действительно крайне для вас важен.

Президенту European Business Group потребовалось еще девять месяцев. Он пришел к окончательному выводу, что общеевропейская инициатива жизненно необходима его компании, и перешел от слов к реорганизации европейских подразделений. Какого-то волшебного решения его проблемы не существовало. Ведь он одновременно хотел иметь сильное направление по маркетинговым исследованиям во всех

странах, внедрить общеевропейские инициативы и при этом не вызвать недовольства персонала и противодействия со стороны региональных управляющих. Пока стратегия оставалась на уровне намерения и концепции, еще можно было терпеть конфликты между интересами разных подструктур. Но раз президент — невзирая на все сопутствующие осложнения — решился на такие меры, значит, его компания в самом деле нуждалась в общеевропейском проекте.

В рассматриваемом примере проблема была скорее организационной, нежели коренилась в рыночной конкуренции. К слову сказать, моя концепция ядра стратегии — диагноз, направляющая политика и согласованные меры — применима к любой совокупности условий. В данном случае, как и во многих других, компании не требовалось предпринимать какие-то непостижимые действия. В общем всем было понятно, что надо делать. Главное препятствие состояло в другом: руководство лелеяло тщетную надежду, что тем или иным образом ему все же удастся избежать болезненных мер. Это свойственно всем людям: мы до конца надеемся на спасительное блестящее озарение или гениальный план, благодаря которым можно будет одним махом достичь сразу нескольких явно конфликтующих целей. Иногда нам действительно везет. Однако хорошая стратегия изначально предполагает выбор наиболее важной задачи. А уже потом вы начинаете сосредоточивать ресурсы и усилия на конкретной цели. Это очень трудно, так как, отдавая предпочтение одному, вы неизменно пренебрегаете другим.

Координация действий

Действия как элемент ядра стратегии обязательно должны быть согласованными. Иными словами, распределение ресурсов, организационные принципы, рабочие приемы и многое другое необходимо последовательно координировать. Именно строгая регулировка всех действий считается главным источником воздействия и обеспечивает преимущество стратегии.

В боксерском поединке простейшая стратегия противников заключается в координации движений в пространстве и времени — например, сделать ложный рывок влево и нанести решающий удар

справа. Для расширения производственных мощностей или создания новых продуктов необходимо использовать знания, накопленные специалистами по продажам и маркетингу, в этом случае применяется простейшая бизнес-стратегия — координация функций и баз знаний. Даже когда источник преимуществ организации прост и очевиден — например, низкие производственные издержки, — внимательный анализ ситуации непременно выявит определенный набор взаимосвязанных и поддерживающих друг друга действий, которые позволяют удерживать издержки на низком уровне. Более того, он покажет, что они низки только при выпуске продуктов конкретного типа, производимых в конкретных условиях. Чтобы воспользоваться подобными преимуществами с заметным результатом, компании необходимо привести в соответствие огромное множество процедур.

Если стратегические меры не согласованы, они либо вступают в противоречие друг с другом, либо принимаются для решения проблем, не связанных между собой. Рассмотрим пример компании Ford Motor. Жак Нассер, в бытность свою главным исполнительным директором Ford of Europe и вице-президентом по разработке продуктов, однажды сказал мне: «В автомобилестроении бренд — это ключ к прибыльности»⁶. Заняв в 1999 году пост председателя совета директоров корпорации, он стал действовать решительно и быстро и прежде всего приобрел Volvo, Jaguar, Land Rover и Aston Martin. При этом основная политика компании — эффект масштаба, то есть экономия за счет роста производства, — оставалась живой и здоровому брыкалась в ответ на новшества. Я беседовал в 2000 году с одним из руководителей Ford, и тот заявил: «В автомобилестроении, если не производишь на одной платформе как минимум миллион автомобилей, о конкурентоспособности можно забыть». Из сказанного им вытекает, что приобретение компаний Volvo и Jaguar в полной мере соответствовало идее перевода этих брендов на общую платформу. Однако подобное слияние, без сомнения, размывало ценность обеих торговых марок и крайне негативно воспринималось наиболее лояльными потребителями, дилерами и сервисными центрами. Поклонникам Volvo не нужен безопасный Jaguar — они привыкли к автомобилю уникального уровня безопасности. Покупателей Jaguar,

ценителей великолепия, вряд ли прельстит спортивный Volvo. С данной точки зрения эти две концепции и действия, связанные с ними, явно были не согласованы и скорее конфликтовали друг с другом.

Иногда встречаются вполне совместимые, но при этом не согласованные меры. У компании, которую я консультировал в 2003 году, базовая «стратегия» заключалась в следующем: во-первых, закрыть завод в Акроне и открыть новый в Мексике; во-вторых, активнее вкладывать деньги в рекламу; в-третьих, установить полный цикл обратной связи. Вероятно, все перечисленные задачи по отдельности были весьма удачными, но они не дополняли друг друга. Стратегическими их можно считать только в том смысле, что каждая из них прежде всего требовала одобрения высшего руководства компании. Я согласен, подобные инициативы вполне могут представлять собой результат разумного оперативного управления, но это не делает их стратегией. Стратегия координирует действия с целью решения конкретной проблемы, и совершенно не важно, по какому тарифному разряду оплачивается труд сотрудника, санкционировавшего эти меры.

Принцип координации действий как источника преимущества чрезвычайно важен. Его часто недооценивают, поскольку люди склонны принимать за координацию обычные взаимные коррективы, вносимые в части или объекты, задействованные в том ли ином процессе. Но стратегическая согласованность, или координация, не имеет никакого отношения к узкоспециальным подгонкам — ее необходимость обусловлена замыслом и линией поведения. План — это организация четкой связанности отдельных частей, указание на то, как будут совмещаться действия и ресурсы в дальнейшем. (Данный подход к согласованности мер подробно обсуждается в девятой главе «Роль планирования».)

Еще один мощный способ координации мер состоит в постановке ближайшей цели. Под ней я имею в виду состояние дел, довольно близкое к реально осуществимому. Если цель четкая и достижимая, она помогает координировать и процесс решения проблемы в целом, и непосредственные действия. (Об этом важном инструменте вы больше узнаете из седьмой главы «Уточненные цели».)

Стратегия представляет собой скоординированные действия, *навязываемые* системе. Говоря «навязываемые», я подразумеваю принятие со стороны централизованной власти ряда мер с целью преодолеть естественные проблемы в работе системы. Подобная координация отчасти противоестественна, поскольку, если бы не твердая рука стратегии, ее не было бы.

У современного образованного человека идея централизованного управления обычно вызывает негативную реакцию, даже тревогу. В принципе не очень понятно, зачем вообще нужны эти игры с централизацией власти, если многие решения, как нам известно, вполне успешно реализуются на децентрализованной основе. Один из главных уроков XX века — самый драматичный во всей истории человечества эксперимент, проведенный в контролируемых условиях, — состоит именно в том, что централизованно управляемые экономики в высшей мере неэффективны. В странах с режимами централизованного планирования — СССР при Сталине и Китае при Мао Цзэдуне — от голода погибло больше людей, чем полегло в годы Второй мировой войны. В Северной Корее люди продолжают умирать от голода и сегодня. В развитых современных экономиках ежегодно принимаются триллионы децентрализованных решений, приносящих очень неплохие плоды, когда дело касается распределения довольно скудных ресурсов. Например, при росте цен на бензин люди без всякого централизованного планирования начинают активнее покупать автомобили с экономичными двигателями. Или в регионе, пострадавшем от мощного урагана, где требуется дополнительная рабочая сила, чтобы отстраивать и восстанавливать населенные пункты, заработная плата растет без особых распоряжений сверху, активно привлекая людей в эти области.

Однако децентрализованный подход к принятию решений далеко не всесилен. В частности, он не срабатывает, если затраты или выгоды от принятых мер не сказываются непосредственно на децентрализованных субъектах этих действий. Может возникнуть противоречие между затратами и выгодами среди разных организационных единиц или между настоящим и будущим. Конечно, централизованно разработанные процедуры и методы тоже могут быть неэффективными, если, скажем, лица, принимающие решения, не

слишком умны, или стараются угодить сразу нескольким группам с разными интересами, или просто сделали неправильный выбор.

Рассмотрим более масштабный пример. В годы Второй мировой войны президент Франклин Рузвельт координировал политическую, экономическую и военную мощь США ради победы над нацистской Германией. В первую очередь он активно использовал производственные мощности страны для поддержки СССР, что помогло Советскому Союзу серьезно ослабить нацистскую военную машину и продержаться до того момента, как американцы высадились в Нормандии. Следующий стратегический аспект, имевший весьма важные последствия, — концентрация огромной доли ресурсов США на победе в Европе. И только потом все оставшиеся ресурсы в полном объеме были переброшены на борьбу с Японией. Стратегия Рузвельта представляет собой показательную модель комплексной долгосрочной координации сил. Ни один из этих важнейших политических курсов не мог бы произрасти из децентрализованного процесса принятия решений, из отдельных, нескоординированных действий Государственного департамента США, Комитета военно-промышленного производства и разных военных ведомств, не говоря уже о многочисленных военачальниках.

В то же время немалые потенциальные выгоды от согласованности действий еще не означают, что централизованная координация всегда нужна и полезна. Координация требует существенных затрат, так как сводит на нет выгоды от специализации — главного экономического преимущества любой четко организованной деятельности. Проще говоря, специализация означает, что все силы брошены исключительно на одно дело, то есть подразумевает отказ от остальных задач и направлений — всего, что мешает, от планов и программ всех других людей и организационных единиц. Любой, кто когда-либо входил в какой угодно координационный комитет, знает, что регулирование отменяет специализацию и мешает многим людям реализовывать свои идеи и планы.

Таким образом, к согласованной политике следует прибегать только тогда, когда выгоды от нее действительно очень велики. Координация непременно потребует немалых затрат, ибо она по-тиранически жестоко обходится как с выигрышными факторами,

обусловленными специализацией, так и с другими, более ограниченными деловыми нюансами. Главная заслуга хорошей организации не в том, что она гарантирует связь каждого аспекта деятельности со всеми остальными. Подобный путь приведет вас лишь к замороженному, неспособному к адаптации состоянию, то есть застою. Хорошая стратегия и хорошая организация подразумевают специализацию на нужных видах деятельности и координацию только там, где это действительно необходимо.

[Примечания к главе 5](#)

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Источники силы

О хорошей стратегии в самых общих чертах можно сказать: она работает за счет сильных сторон, используя их там, где они оказывают наибольший эффект. В краткосрочной перспективе это может быть решение проблемы или наступление на конкурента с применением правильно подобранной комбинации политики, действий и ресурсов. В долгосрочной перспективе стратегия, как правило, предусматривает мудрое использование политики и ресурсов с целью развития возможностей, которые сыграют главную роль в будущей конкурентной борьбе. В обоих случаях хорошая стратегия представляет собой подход, многократно усиливающий эффективность мер благодаря поиску и применению главных источников силы.

Во второй части книги исследуются основные источники силы, используемые в хорошей стратегии: средства воздействия, уточненные цели, системы цепной связи, план, фокус, рост, преимущества, динамика, инертность, энтропия. Конечно, список этим не исчерпывается — в одну книгу трудно уместить все, что нужно знать о стратегии. Перечисленные источники силы (и трудностей) я отбирал по принципу их универсальности и относительной новизны. Они больше других выходят за рамки бизнес-контекста и применимы к таким сферам, как государственное управление, национальная безопасность и деятельность некоммерческих организаций. Кроме того, они позволяют исследовать специфические вопросы — на мой взгляд, основополагающие, но им до сих пор не уделяли должного внимания.

В последней, пятнадцатой, главе «Собираем все вместе» я обращаюсь к стратегии компании NVIDIA, работающей на рынке трехмерной графики; на ее примере показаны практически все проанализированные мной источники силы. Возможно, некоторым

читателям будет удобнее прочитать сначала эту главу, а потом вернуться к предыдущим и уже подробно отдельно исследовать каждый источник силы.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Средства воздействия

Любая хорошая стратегия черпает силы из сосредоточенности, внутренней энергии и деятельности. Четко сконцентрировав усилия в нужный момент на важнейшей цели, можно достичь кумулятивного эффекта желательных результатов. Этот источник силы я назвал средством воздействия, или *стратегическим рычагом*^[12].

Архимед, один из умнейших из когда-либо живших на Земле людей, однажды сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну мир». Конечно, он хорошо знал — хотя и предпочел опустить эту деталь, — что для этого потребуются рычаг длиной в миллиарды километров¹. Но даже с ним Архимед сдвинет Землю на расстояние, равное диаметру одного атома. Учитывая невероятные трудности сего начинания, рычаг следует применять исключительно в том месте, где крошечное смещение будет наиболее заметным и значимым. Именно в нахождении таких важнейших опорных точек и концентрации на них соответствующих сил и заключается главный секрет стратегического рычага.

Выбейте из арки замковый камень — и вы тут же обрушите всю гигантскую конструкцию. Используйте подходящий момент, как это сделал четвертый президент США Джеймс Мэдисон, заменивший в 1787 году в первом проекте Конституции предложение Эдмунда Рэндольфа о трех ветвях власти идеей о двухпалатном законодательном органе, — и, может быть, станете основателем еще одного великого государства. Когда крупнейшая в мире компьютерная компания постучится к вам в дверь и спросит, не сможете ли вы создать операционную систему для ее нового персонального компьютера, отвечайте сразу: «Конечно!» — и непременно потребуйте, как это сделал Билл Гейтс в 1980 году, оставить за собой право

продавать собственный продукт третьим сторонам. Возможно, тогда вы станете богатейшим человеком в мире.

Обычно стратегический рычаг возникает, когда в одной точке сходятся три фактора: умение *прогнозировать*; искусство чувствовать *опорный*, или поворотный, момент; способность *концентрировать* усилия.

Прогнозирование

Хороший стратег умеет предсказывать будущее, то есть предвидеть характер изменений и поведение людей; эта способность оборачивается весьма серьезным преимуществом. Стратегия инвестирования в недвижимость Манхэттена на простейшем уровне основана на прогнозировании того обстоятельства, что в будущем спрос на нее приведет к повышению ее стоимости. Разработка конкурентной стратегии часто опирается на прогнозирование будущего покупательского спроса и реакции оппонентов.

Рассмотрим это положение на примере компании Toyota. Когда США охватило всеобщее увлечение внедорожниками и кроссоверами, Toyota инвестировала более миллиарда долларов в разработку гибридной модели с бензиновым двигателем и автоматической трансмиссией, предполагающей бесступенчатую коробку передач с электронным управлением, собственные микросхемы и программное обеспечение для управления этой системой. Данное решение базировалось на двух ожиданиях руководства компании. Во-первых, со временем гибридные автомобили из-за возрастающей тенденции к сокращению потребления топлива станут главной товарной категорией. Во-вторых, другие автопроизводители, имея возможность получить лицензию на новую технологию Toyota, не станут инвестировать в разработку собственных систем, которые могли бы оказаться лучше и эффективнее. Сегодня мы можем сказать, что оба прогноза оказались довольно точными.

Важнее всего — уметь предвидеть реакцию окружающих, особенно конкурентов. Сегодня уже всем ясно, что в планах вторжения американских войск в Ирак весной 2003 года не учитывалась вероятность жесткого отпора повстанцев. Вот оценка самих военных:

Главная трудность, с которой столкнулась армия и другие службы в Ираке в апреле-мае 2003 года, состояла в том, что переходный период к новой кампании не был достаточно продуман, запланирован и подготовлен до начала всей операции. Кроме того, как показало время, предположения о характере режима в Ираке после Саддама, на которые опирался план дальнейшего переходного периода, в основном были ошибочны².

В то же время действия повстанцев в Ираке, по крайней мере частично, инициировали бывшие иракские офицеры. Они предусмотрели, что из-за постоянных сообщений мировых СМИ о потерях армии США американская общественность со временем потребует вывести войска из Ирака, как это случилось в годы войны во Вьетнаме и позже, во время военных действий в сомалийском Могадишо. Известный американский журналист Боб Вудворд писал:

Саддам поручил перевести на арабский язык историческую военную драму «Падение "Черного ястреба"», основанную на реальных событиях сражения в Могадишо, и раздать по экземпляру каждому старшему офицеру своей армии³.

Так что, если быть до конца честными, придется признать, что стратеги, планировавшие действия американской армии, не сумели предвидеть действий иракских военных специалистов.

Чаще всего при стратегическом прогнозировании опираются на уже известные результаты прошедших событий: проявившиеся тенденции, предсказуемую социально-экономическую динамику, установившиеся процедуры, уже используемые другими игроками и делающие предсказуемыми определенные аспекты их поведения.

В современном деловом мире известны имена людей, делающих потрясающие по точности прогнозы, к таким специалистам относятся

Пьер Вака и Тед Ньюленд из группы планирования Shell International. Я познакомился с Пьером Ваком в 1980 году и тогда же услышал от него о концепции предопределенности многих будущих событий, например, «если в Гималаях идет сильная буря, то можно уверенно предсказать на завтра или послезавтра потоп на равнине Ганга». Таким «потопом», который предвидели Вака и Ньюленд в далеком 1970-м, стали и подъем добычи нефти странами ОПЕК, и последующий энергетический кризис. А приметы «бури» — предшественницы «потопа» — исследователи разглядели в модели распределения доходов и народонаселения крупнейших нефтедобывающих государств. Скажем, Иран, Ирак и Венесуэла отличались огромными запасами нефти, большим и быстрорастущим населением и весьма честолюбивыми планами на будущее. Прогноз Вака и Ньюленда был точен: страны именно с подобными характеристиками, скорее всего, будут иметь мощный мотив для поиска новых путей повышения цен на нефть, что, в свою очередь, заставит такие страны, как Саудовская Аравия и Кувейт, понять, насколько быстро может дорожать нефть в недрах — намного быстрее, чем доллары, на которые она покупается после того, как была выкачана из земли⁴.

Мне посчастливилось в 1981 году провести с Пьером Ваком целую неделю в офисе группы планирования Shell, уютно спрятавшемся в окрестности Лондона Раннимеде. Однажды мы разговорились о сценарном планировании, и Пьер сказал:

При прогнозировании с использованием стандартного сценария составляется график с тремя линиями, помеченными как высокая степень вероятности, средняя степень вероятности и низкая степень вероятности. Глядя на такой график, человек убежден, что принял во внимание фактор неопределенности. И конечно, планирует события по «среднему» сценарию! Но при этом он упускает из виду фактор риска. Риск заключается не в том, что цена на нефть может быть высокой или низкой, а в том, что она может повышаться, убеждая вас сделать крупные инвестиции, а затем резко снизиться до минимума, оставив вас с обесценившимися активами.

Неутешительный сценарий, беспокоивший Пьера Вака в 1981 году, разворачивался в течение всего последующего десятилетия: после того как цена на нефть достигла показателя тридцать шесть долларов за баррель, тенденция резко изменилась, и стоимость упала до двадцати долларов. Как и предсказывал аналитик, резкое повышение цен на нефть в конце 1970-х годов привело к активизации разведки и бурения новых скважин. В результате ввода в эксплуатацию огромных новых месторождений в Северном море и на Аляске резко увеличилось предложение. Что вполне закономерно привело к падению спроса и, соответственно, цен на нефть. Не обладавшие интуицией Пьера Вака люди, в том числе и главный нефтепромышленник Америки Джордж Буш, вложили в разработку новых месторождений огромные средства. Естественно, их амбициозные планы потерпели полный крах.

Дар предвидения не предполагает никаких экстрасенсорных способностей. Во многих случаях речь идет лишь об умении учитывать привычки, предпочтения и политику других игроков, а также разные сдерживающие факторы типа инертности и ограниченности, обычно тормозящие развитие. Например, я не ожидаю, что Калифорния в ближайшее время получит сбалансированный бюджет, и предвижу, что отток талантов из этого штата продолжится. Я предсказываю очередную серьезную террористическую атаку на США, однако не думаю, что падет железный занавес между ЦРУ и ФБР, сводящий на нет львиную долю их усилий, — чтобы это произошло, видимо, должна начаться новая мировая война. Я предвижу, что Google продолжит дальнейшую разработку пакета офисных приложений, которыми можно пользоваться через браузер в режиме онлайн, но не жду адекватной реакции от Microsoft, которой явно претит идея растаскивать по частям свой бизнес, основанный на пакете приложений Microsoft Office для ПК. Я ожидаю, что люди будут все активнее использовать смартфоны, но также предвижу, что это приведет к перегрузке инфраструктуры

мобильной телефонной связи и, соответственно, к отраслевой консолидации и вводу системы тарификации услуг на основе трафика.

Поворотный момент

Чтобы средство воздействия принесло максимальную пользу, стратегу нужно определить правильный поворотный момент; это многократно усиливает эффект от сфокусированной энергии и использования ресурсов. Приведу пример такой опорной цели. Меня пригласил президент и главный операционный директор корпорации Seven & I Holdings Норитоси Мурата, и вот в 2008 году я отправился в Токио, чтобы поговорить с ним о конкурентных стратегиях. Компания владеет сетью магазинов 7-Eleven в США и странах Азии, продуктовыми супермаркетами и универмагами в Японии и рядом других торговых объектов. Когда мы обсуждали ситуацию в Японии, Мурата рассказал, к какому выводу пришла его компания: японские потребители чрезвычайно чувствительны к вкусовым ощущениям и безмерно любят новизну и разнообразие. «У нас в Японии очень легко наскучить покупателям. Например, тут продается более двухсот брендов безалкогольных напитков, и каждую неделю производители предлагают еще несколько новых! Сеть 7-Eleven торгует пятью десятками сортов и ежегодно меняет до 70% ассортимента. То же самое относится ко многим категориям продуктов питания», — сообщил мой собеседник.

В японском подразделении 7-Eleven решили использовать эту модель в качестве рычага воздействия. Они разработали новую методику сбора информации о вкусах и предпочтениях клиентов, при которой данные предоставляли управляющие и сотрудники магазинов. На основе этого были сформированы группы быстрого реагирования для создания новых продуктов. Чтобы еще больше повысить эффективность ценной информации и навыков персонала, компания наладила взаимодействие с второстепенными и третьестепенными производителями продуктов питания и нашла способ быстро выводить на рынок новые предложения под собственной торговой маркой. Поскольку использовались избыточные мощности этих производителей, то продукты продавались по низким ценам.

Одновременно 7-Eleven расширяла свою деятельность в Китае, где, по словам Мураты, несомненным стратегическим преимуществом стала чистота торговых точек и высокое качество обслуживания. В отечественных магазинах китайцы привыкли себя чувствовать просителями, поэтому надо ли удивляться, что безупречный традиционный японский интерьер 7-Eleven и продавцы в белых перчатках, приветствующие покупателей поклонами и улыбками, обеспечили компании в два раза больший показатель продаж на квадратный метр торговых площадей, чем был у любого местного конкурента. Не надо сбрасывать со счетов и непривычные для китайцев мероприятия по дегустации продуктов.

Найдя лучшие стратегические точки опоры, Мурата сосредоточил организационную энергию на решающих аспектах. Он не составлял ни планов по увеличению прибыли, ни перечня финансовых целей. Это было чутье предпринимателя: как компания за счет внутреннего потенциала может повышать свое конкурентное преимущество.

Поворотный момент многократно приумножает эффект от прилагаемых усилий. Он может выступать как неустойчивость ситуации, естественная или искусственно созданная, как место, где относительно небольшая корректировка позволяет высвободить довольно крупные, но пока дремлющие внутренние силы. Опытный стратег чувствует такой дисбаланс в отложенном спросе, который еще предстоит удовлетворить, в прочных компетенциях, приобретенных в одном бизнес-контексте, но вполне применимых в другом.

В условиях непосредственного соперничества точкой опоры может послужить дисбаланс между позицией конкурента или расстановкой сил и имеющимися возможностями, между притязаниями и жестокой реальностью. Президент Рейган, стоя 12 июня 1987 года у Бранденбургских ворот в Западном Берлине, сказал: «Генеральный секретарь Горбачев, если вы ищете мира, если стремитесь к процветанию Советского Союза и Восточной Европы, если мечтаете о свободе для своего народа, подойдите к этим воротам! Мистер Горбачев, распахните их! Мистер Горбачев, снесите эту стену!»

Конечно, Рейган не ожидал, что Горбачев сделает что-то в этом духе. Свою речь он адресовал жителям Западной Европы, он произнес ее, чтобы подчеркнуть различие между системой, в которой люди могут беспрепятственно перемещаться из страны в страну, и системой, удерживающей своих граждан за оградой из колючей проволоки и бетона. Такое положение вещей существовало на протяжении долгих десятилетий. Если Рейган бросил бы подобный вызов в 1983 году Юрию Андропову, эффект получился бы незначительный. Обращение американского президента стало стратегическим поворотным моментом из-за наличия дополнительного дисбаланса — между заявлениями Михаила Горбачева, что СССР уверенно встал на путь свободы, и реальными фактами.

Концентрация

Концентрация дает ощутимую отдачу, когда вы ограничиваете количество целей и сосредотачиваете внимание исключительно на них, не распыляя усилия на другие. Этот результат — следствие комбинации ограничений с так называемыми пороговыми эффектами. Если бы ресурсы были неисчерпаемы, не возникало бы необходимости выбирать одну цель, жертвуя при этом остальными. Если бы конкуренты, увидев наши действия, могли без труда оперативно мобилизовать силы для ответной реакции, концентрация на той или иной их слабости оказалась бы бесполезной. Если бы познавательные способности высших руководителей были беспредельны, им не пришлось бы останавливаться лишь на нескольких приоритетных задачах.

Когда достигается критический уровень усилий, необходимых для влияния на систему, — возникает пороговый эффект. Уровни усилий ниже его практически безрезультатны. При пороговых эффектах целесообразно ограничиваться таким набором целей, чтобы выделение на них стратегических ресурсов сказалось наиболее выигрышно.

Пороговый эффект явно наблюдается в рекламном бизнесе. Это означает, что очень ограниченный объем рекламы не принесет никакого результата. Чтобы начать получать плоды от рекламных усилий, необходимо перевалить через определенный порог⁵. Иногда

распределять рекламные усилия следует не равномерно, а толчками, концентрируя их в относительно коротких промежутках времени. В других случаях имеет смысл продвигать новые продукты от региона к региону, чтобы концентрировать усилия в основном на рынках, где продукт только появился, и таким образом стимулировать заинтересованность в нем покупателя.

По этим причинам бизнес-стратеги нередко стараются доминировать в маленьком рыночном сегменте, вместо того чтобы обслуживать аналогичное количество клиентов, составляющих ничтожную долю большого рынка. Политики обычно предпочитают планы, рассчитанные на интересы узкой конкретной группы, планам, которые предусматривают солидные выгоды, распределяемые среди более широких слоев населения.

Некоторые существенные пороговые эффекты, возникающие при внедрении перемен, — такие как ограниченность наших познавательных способностей или недостаток внимания со стороны высшего руководства, — лишь способствуют большей концентрации усилий в организациях. Как ни один человек не в состоянии одновременно решать пять задач, так и большинство организаций в какой-то конкретный момент вынуждены бросать все силы на решение лишь наиболее важных.

С психологической точки зрения концентрация внимания часто имеет отдачу, когда люди игнорируют сигналы ниже определенного порога (в психологии это явление называют «эффект осознания») или надеются на то, что успех ведет к новому успеху. В любом случае стратег может повысить воспринимаемую эффективность мер, четко сконцентрировавшись на целях, которые способны привлечь внимание людей и повлиять на их мнение. Например, общественность с большей готовностью примет идею полной модернизации двух школ, а не двухпроцентное улучшение двух сотен учебных заведений. Представление людей об эффективности цели, в свою очередь, сильно влияет на их готовность поддержать начинание и принять активное участие в реализации проекта.

Ярким примером концентрации усилий на эффективной цели может послужить стратегия Гарольда Уильямса в благотворительном фонде Энн и Гордона Гетти. Нефтяной миллиардер Пол Гетти,

скончавшись в 1976 году, оставил 700 миллионов долларов в доверительное управление Музеем искусств, открытому им ранее в Калифорнии, в городе Малибу. Уильямс в свое время был деканом школы управления при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, позже возглавил Комиссию по ценным бумагам и биржам, а в 1983 году получил лучшую работу в мире — стал председателем совета директоров фонда Энн и Гордона Гетти. К тому времени фонд управлял 1,4 миллиарда долларов и по закону был обязан ежегодно расходовать 4,5% основной суммы, то есть 65 миллионов долларов.

За время пребывания Уильямса у руля фонд из небольшой элитарной коллекции превратился в мощного игрока в мире искусства. Я имел удовольствие беседовать с этим великим человеком в 2000 году, через три года после того, как он ушел в отставку. Уильямс объяснил мне свою стратегию:

Фонд Гетти управлял поистине огромными денежными средствами, и мы были обязаны ежегодно тратить значительные суммы. Нашей областью деятельности считалось искусство, но как именно расходовать средства, я должен был решать сам.

Мы, например, могли собрать огромную коллекцию — самый легкий выход, который можно было найти. Просто скупать произведения искусства. Но меня он не устраивал. Встав на этот путь, мы достигли бы только одного — взвинтили бы цены на предметы искусства и переместили бы некоторые особо ценные экземпляры из Нью-Йорка и Парижа в Лос-Анджелес.

И я начал развивать идею, что искусство может — и, по сути, должно — быть намного более серьезным объектом для исследования, нежели оно было. Искусство — не просто прекрасные произведения, а важный компонент человеческой деятельности. В университетах люди затрачивают массу времени и сил на изучение языков и истории. Мы знаем все о брачных контрактах в древних племенах и о том, как развивались и формировались народы. А к искусству многие относились как к чему-то второстепенному. И я решил, что фонду под силу изменить ситуацию. *Нам надо не просто*

тратить прибыль на приобретение произведений искусства, а постараться изменить саму ситуацию. Мы решили, что фонд займется созданием полного электронного каталога всех видов искусства, включая танцы, песни и текстильные изделия; будет разрабатывать образовательные программы для школ искусств и проводить углубленные исследования в области искусства и его влияния на общество; привлечет лучших, самых талантливых специалистов, которые обеспечат сохранность произведений искусства во многих странах мира; станет активно разрабатывать новые методики хранения и реставрации предметов старины. Действуя таким образом, мы сможем оказывать на мир намного большее позитивное влияние, чем просто организовав выставки своей коллекции.

Имея в распоряжении 65 миллионов долларов, которые фонд должен был тратить ежегодно, Уильямс мог просто скупать предметы искусства или спонсировать школьные и университетские программы, связанные с этой областью деятельности. Но Уильямс, решив в корне изменить саму отрасль искусствознания, поставил принципиально новую цель, при этом отлично соответствующую масштабам тех ресурсов, которыми он управлял. Иначе говоря, он инвестировал деньги туда, где его ресурсы обеспечивали наиболее заметный позитивный результат. В этом и состоит сила концентрации — в выборе конкретной цели, достижение которой сильно зависит от дополнительных ресурсов, реально имеющихся у лица, принимающего стратегическое решение. Никто не может с полной уверенностью сказать, принесла ли стратегия Уильямса больше блага, нежели традиционные стратегии благотворительной деятельности, но, без сомнения, это был революционный подход, обеспечивший большой энтузиазм и поддержку со стороны не только сотрудников фонда, но и всего профессионального сообщества.

[Примечания к главе 6](#)

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Уточненные цели

*Глупость — суть стремление к счастью и красоте.
Джордж Бернард Шоу*

Мощным инструментом лидера я считаю правильно выбранную, уточненную цель — цель, которая настолько близка и точна, что ее можно считать осуществимой. Уточненная цель указывает на мишень, по которой компании вполне удобно стрелять и даже попадать в десятку.

Вспомним призыв президента Кеннеди отправить человека на Луну к концу 1960-х годов — это обращение часто называют смелым прыжком в неизвестность. Речь Кеннеди, наряду со знаменитой проповедью Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта», сегодня цитируют практически в каждом учебном пособии, рассказывающем, «как стать харизматическим лидером». В таких учебниках еще непременно превозносят чудодейственные достоинства видения и смелых целей. На самом деле высадка человека на Луну представляла собой тщательно продуманную *уточненную* стратегическую цель.

Речь президента Кеннеди, произнесенная в 1961 году, была и остается образцом четкости и ясности. Вам непременно следует найти и прочитать ее, и вас неприятно удивит, насколько сильно изменились с тех пор выступления политических деятелей. Кеннеди говорил как человек, умеющий принимать решения, как разумный человек, разговаривающий с такими же зрелыми людьми, а не как пастор, наставляющий несмышленных чад. Он диагностировал основную проблему — важность мирового общественного мнения: «Великие завоевания космоса, свидетелями которых мы стали в последние недели, должны были ясно показать всем, как это сделал “Спутник” в 1957 году, насколько велико их влияние на умы жителей планеты». Далее президент высказал мысль, что стратегия Советского Союза,

сфокусировавшего свои значительно менее богатые технологические ресурсы на освоении космоса, позволила этой стране обратить себе во благо естественный интерес мира к поистине невероятным достижениям на этой ниве. Если первым землянином, ступившим на Луну, будет американец, то, по мнению Кеннеди, это станет неопровержимым доказательством мирового лидерства Америки. В конце концов, США располагали значительно бóльшими ресурсами для космических исследований; задача состояла лишь в том, чтобы правильно их распределить и четко скоординировать свои действия.

Миссия высадки человека на Луну оценивалась президентом как вполне осуществимая. Кеннеди отнюдь не ограничился формулировкой цели, он четко описал этапы ее достижения: беспилотные исследования, создание более мощного стартового ракетного двигателя, параллельная разработка ракет, функционирующих на жидком и твердом топливе, строительство аппарата для прилунения.

Намеченная президентом цель была осуществимой, потому что инженеры знали, как проектировать и строить ракеты и космические корабли. Большинство из этих технологий американские ученые уже разработали ранее в рамках программы создания баллистической ракеты. И данная цель, несомненно, относилась к разряду стратегических. Она вытекала непосредственно из вопроса Кеннеди: «Как мы можем победить русских в деле освоения космоса?» Ответ на него дал известный американский конструктор ракетно-космической техники Вернер фон Браун в своей служебной записке, адресованной вице-президенту Линдону Джонсону. В ней фон Браун признавал, что в области проектирования ракет с мощным носителем СССР обладает несомненным преимуществом. Это означало, что Советы имеют очень неплохие шансы обойти США в гонке по созданию пилотируемой орбитальной лаборатории либо первыми отправить на Луну непилотируемый аппарат. При этом фон Браун утверждал:

Однако у нас есть очень неплохая возможность первыми отправить экипаж из трех человек *в полет вокруг Луны (1965–1966)*... <i>отличный шанс победить Советы, первыми высадив

астронавтов на Луне (конечно, с возможностью возврата). И объясняется это тем, что для выполнения данных задач СССР потребуется улучшить летные качества имеющихся у него сегодня ракет не менее чем в десять раз¹.

Иными словами, поскольку у СССР уже имелись мощные ракетоносители, США оказались в невыгодном положении в соревновании по реализации впечатляющих краткосрочных космических проектов, но для высадки человека на Луну требовались намного более мощные ракеты, нежели те, которыми обладала любая страна мира. Это обеспечивало США, располагавшие значительно лучшими технологическими ресурсами, немалым преимуществом перед СССР. Фон Браун, оценив, что у США очень неплохие шансы победить русских, порекомендовал президенту обратиться к нации с упреждающим заявлением об этой грандиозной цели. Кеннеди выступил со своей знаменитой речью через месяц после получения служебной записки фон Брауна.

Дилетанту провозглашенная президентом Кеннеди идея могла показаться излишне смелой, но, по сути, он объявил о ближайшей цели. Все зависело от распределения ресурсов и правильного выявления политической воли. Сегодня, например, такой уточненной целью можно назвать высадку американских астронавтов на Марс к 2020 году. Для ее достижения предстоит решить ряд серьезных задач, и нет никаких оснований полагать, что это не будет сделано. Впрочем, надо признать, что в отличие от президента Кеннеди наши политики все больше склонны устанавливать такие цели, которых никто не знает как достичь, но при этом делать вид, будто они вполне осуществимы. Возьмем, например, борьбу с наркотиками. Как бы сильно мы ни хотели раз и навсегда покончить с их распространением и употреблением, эту цель нельзя считать уточненной, ибо она недостижима в рамках существующей ныне правовой и правоохранительной структуры. Все поистине невероятные усилия, направляемые на ее реализацию, позволяют лишь выгнать с улицы рядовых распространителей, повысив в итоге уличную цену и сделав этот грязный бизнес еще более прибыльным для наркокартелей,

раскинувших свои щупальца по всему миру. Еще один пример — неизменный призыв к энергетической независимости США. Подобная цель останется неосуществимой до тех пор, пока у наших политиков не хватит смелости поднять цены на бензин и решиться на активное развитие ядерной энергетики.

Устраняем неопределенность

Спустя два года после того, как Кеннеди во всеуслышание объявил о планах США первыми высадить человека на Луну, я работал инженером в НАСА, в Лаборатории реактивного движения (далее ЛРД). Именно там я узнал, что фактор достижимости хорошей уточненной цели способен творить настоящие чудеса, так как он резко повышает энтузиазм организации и концентрирует внимание людей.

Одним из основных проектов, которым занималась наша лаборатория, был Surveyor — беспилотный аппарат, конструируемый для того, чтобы совершить мягкую посадку на Луну, произвести замеры и сделать фотографии, а в ходе последующих полетов перебросить на Луну небольшой передвижной аппарат. Тогда мы ничего не знали о поверхности спутника — и это стало неприятной проблемой, с которой столкнулась команда разработчиков Surveyor². Ученые выдвигали три-четыре совершенно разных предположения о том, как сформировалась эта планета. Согласно их теориям, лунная поверхность могла состоять из мягких порошкообразных остатков, скопившихся за миллионы лет постоянных метеоритных бомбардировок, либо из острых, словно иглы, кристаллов. Она также могла представлять собой нагромождение огромных валунов наподобие морен ледникового периода. Так что же ждало наш аппарат на Луне? Погружение в порошок? Прилунение на острые кристаллы? Необходимость втиснуться в пространство между гигантскими валунами? Учитывая столь высокую степень неопределенности при оценке характера лунной поверхности, проектировать Surveyor оказалось чрезвычайно трудно. Дело было не в неумении наших инженеров создать транспортное средство; проблема заключалась в том, что они не могли защитить ни одну из конструкций от возможных кошмаров, которые рассказывались о поверхности Луны.

В то время я работал под руководством Филлис Бувалды, которая управляла в ЛРД группой по изучению будущей миссии. Выросшая на ранчо в Колорадо, Филлис была прагматична и обладала жестким пронизательным умом; она умела заглянуть в самую сердцевину проблемы. Ее работа над моделью лунной поверхности стала огромным достижением³. Благодаря ее уточнениям инженеры ЛРД и субподрядчики могли прекратить гадать на кофейной гуще и приступить к проектированию аппарата.

По описанию Филлис поверхность Луны была твердой и зернистой, заваленной мелкими камнями, с уклонами не более пятнадцати градусов и разбросанными на ней небольшими валунами. Прочтя столь четкое описание, я был просто потрясен.

— Филлис, — сказал я. — Это выглядит точно как пустыня где-нибудь на юго-западе Штатов.

— Не правда ли? — с улыбкой согласилась она.

— Но ведь на самом деле вы не знаете, на что похожа поверхность Луны. Зачем же составлять столь подробное описание, по которому она так напоминает земную пустыню?

— Именно так выглядят относительно равнинные части Земли. И вполне логично предположить, что на Луне мы тоже найдем нечто подобное, только нужно держаться поодаль от гористых участков.

— Но вы понятия не имеете, какова поверхность Луны! Может быть, это мягкий порошок, а может, острые кристаллические иглы...

— Поймите, инженеры не могут работать без четких спецификаций. Ну а если посадить аппарат на поверхность Луны окажется намного сложнее, чем мы предполагаем, то мы не станем больше тратить время и силы на эти разработки.

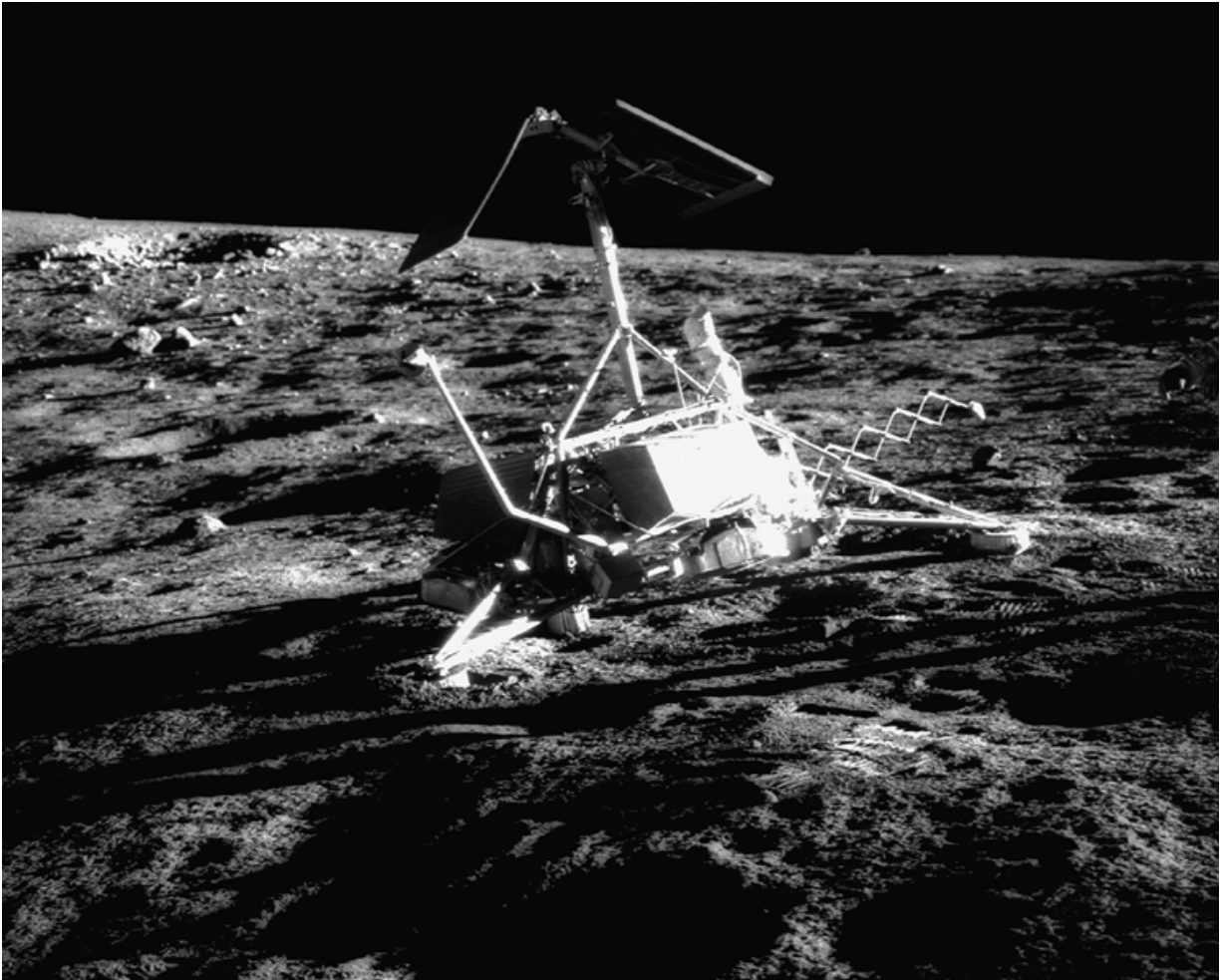
Спецификация лунной поверхности, проведенная Филлис, не стала истиной — истина состояла в том, что мы ее не знали. У нас в руках была стратегически выбранная уточненная цель — задача, которую инженеры могли реально решить, что позволило ускорить реализацию проекта. И в то же время цель была разумна и логична. Можно написать целое исследование на тему анализа вариантов, который косвенно лег в основу понимания Филлис самой сути проблемы: если лунная поверхность не позволяет относительно простого приземления

аппарата, это указывает на то, что мы столкнулись с задачей, выходящей за рамки сложности проектирования. Более того, это означало бы, что поставлена под сомнение вся общенациональная программа по высадке человека на Луну. Рассказывая историю Surveyor, Оран Никс писал:

Инженерная модель лунной поверхности, необходимая для практической проверки аппарата Surveyor, была разработана в результате всестороннего изучения всех имевшихся в наличии концепций и информации. К счастью, ее создавали инженеры, которые на эмоциональном уровне никак не были связаны с предыдущим поколением научных теорий; именно поэтому требования к посадочной системе были определены на удивление точно⁴.

Описание поверхности Луны, составленное Филлис, устранило бóльшую часть неопределенности, присущей данной ситуации, благодаря чему инженеры и разработчики получили для решения значительно более простую задачу. Не та, которая легко решается или решение которой уже найдено, а та, которую действительно можно решить. Это потребовало немало времени и усилий, но мы знали, что сможем построить аппарат, который сумеет прилуниться на поверхности, описанной Филлис.

Строительство Surveyor поручили компании Hughes Aircraft. На протяжении двух лет было совершено пять успешных опытных прилунений. Surveyor 3 опустился в Океане Бурь в 1967 году. А через два с небольшим года почти в двухстах метрах от этого места на Луну сел «Аполлон-12», и астронавт Пит Конрад, подойдя к Surveyor 3, сфотографировал его.



Слова Филлис — «инженеры не могут работать без четких спецификаций» — можно отнести к большинству организованных человеческих усилий. Подобно команде разработчиков Surveyor, каждая организация время от времени оказывается в ситуации, когда сложность и неопределенность достигают поистине угрожающего масштаба. Важнейший долг любого руководителя — устранить значительную долю этой сложности и неопределенности и дать подчиненным более простую задачу — задачу, решение которой можно найти. Многие лидеры совершенно не справляются с этой ответственностью, во всеуслышанье заявляя об амбициозных целях, даже не попытавшись устранить хотя бы часть неопределенности, связанной с конкретными препятствиями, которые придется преодолевать членам их команды. Ответственность означает нечто большее, чем готовность взять на себя вину за неудачу. Она

предполагает постановку ближайших целей и задач, которые компания действительно способна решить.

Сильная позиция и альтернативные варианты

У меня создалось впечатление, что многие авторы, пишущие о стратегиях, убеждены: чем динамичнее ситуация, тем точнее и на более длительный срок должен уметь прогнозировать лидер. На мой взгляд, это просто нелогично. Чем динамичнее обстановка, тем труднее предвидеть, как станут развиваться события. Следовательно, чем неопределеннее и активнее ситуация, тем более *уточненной* должна быть стратегическая цель. Она зависит от прогнозов будущего, но чем оно неопределеннее, тем сильнее постановка правильной уточненной цели зависит не от умения лидера заглядывать как можно дальше, а от его способности «занимать сильную позицию и предлагать альтернативы». Политолог Герберт Голдхаммер описал игру двух гроссмейстеров, в которой ярко представлена динамика занятия сильной позиции, выработки альтернатив и наращивания преимуществ.

Два гроссмейстера, пытаясь обыграть друг друга в шахматной партии, большую часть матча делают ходы, не имеющие немедленной цели; они лишь стараются укрепить свою позицию. В игре в шахматы побеждает не тот, кто всегда выбирает ходы, непосредственно угрожающие матом сопернику, и даже не тот, кто старается взять конкретную фигуру. В большинстве случаев цель хода — найти для своих фигур такие позиции, которые: во-первых, повысят их подвижность, то есть увеличат число альтернатив, чем в итоге расширят возможности данного игрока и ограничат свободу действий фигур противника; во-вторых, закрепят на доске конкретные относительно стабильные шаблоны, которые усилят сильные стороны игрока и ослабят слабые стороны соперника. И когда гроссмейстер накапливает достаточные позиционные преимущества, их, как правило, можно с относительной легкостью «обналичить» благодаря тактическим маневрам (комбинациям) и достичь конкретных

целей, чему противник уже не может противостоять, либо может, но только в результате значительных потерь⁵.

В 2005 году меня пригласили помочь одной небольшой школе бизнеса составить стратегический план. Надо сказать, школы бизнеса, обучая выработке стратегии других, для собственных целей применяют стратегические концепции крайне редко. В учебном заведении, о котором идет речь, декан и преподаватели очень хотели вырваться из категории «просто местная школа» и встать в один ряд с лучшими учебными заведениями региона. Показанный мне проект стратегического плана был типичен для данной отрасли: он представлял собой список районов, в которых школа объявит о новых инициативах и будет изо всех сил стараться их реализовать. В частности, план призывал к дальнейшей популяризации исследовательских программ, более активному сотрудничеству с бывшими выпускниками школы (в плане их помощи бывшей альма-матер), созданию глобальной программы бизнес-исследований и повышению эффективности исследовательских программ для предпринимателей. При этом более глубокий анализ ситуации показывал, что большинство выпускников заведения работают либо бухгалтерами, либо в местных сервисных центрах, относящихся к малому и среднему бизнесу.

Стратегическое планирование входило в обязанности декана школы и преподавательского исполнительного совета. Я рассказал им о своих концепциях точки опоры и уточненной цели. А затем попросил представить, что им разрешили выбрать одну-единственную важнейшую цель. *Но эта цель должна быть достижимой.* И ответить на вопрос: какая единственная осуществимая цель принесет в случае ее реализации наибольшую пользу?

После непродолжительных размышлений преподаватели представили два варианта целей. Оба оказались не настолько осуществимы, как мне бы хотелось, но это было уже кое-что по сравнению с расплывчатой честолюбивой идеей войти в список

лучших школ региона. Около половины членов группы предложили очевидную и потенциально главную цель: «Добиться того, чтобы наши студенты находили лучшие рабочие места». По их мнению, если выпускники школы бизнеса смогут рассчитывать на интересную и перспективную работу, они станут чувствовать себя более уверенно и комфортно; преподавателям будет интереснее их обучать; бывшие выпускники смогут больше помогать альма-матер деньгами, школа начнет привлекать более талантливых студентов, и в нее потечет большой поток ресурсов, предназначенный для найма специалистов и финансирования научных исследований. Вторая половина группы высказалась в пользу рекламной кампании. Они считали, что если сделать упор на более широком освещении деятельности школы в деловых СМИ, то учебное заведение приобретет бóльшую известность и популярность, а со временем достигнет и других желаемых результатов.

Важно отметить, что обе цели базировались на сильной позиции в определенной области деятельности и в потенциале включали в себя массу альтернатив для разработки дальнейшей стратегии и конкретных мер.

Я похвалил всех за выполненное задание и попросил попытаться сделать цели еще более уточненными, то есть больше похожими на задачи. К концу дня группа объединила две идеи. Было решено, что первоочередная ключевая цель — предоставить студентам право рассчитывать на перспективные рабочие места. Решили отобрать десять целевых компаний, которые могли бы нанимать выпускников школы, но в настоящее время этого не делали. Создать преподавательский комитет, который изучит процедуры найма в этих компаниях и разработает специальные программы для удовлетворения их конкретных потребностей. Кроме того, отказавшись от глобальных исследований, школа взяла курс на исследования в области управления средствами массовой информации. Идея заключалась в том, что такая программа привлечет к школе внимание СМИ, а если ее выпускники начнут чаще находить в них работу, это непременно приведет к укреплению репутации школы. Кстати, две из десяти целевых компаний должны были работать в этой области.

Иерархия целей

В организациях любого типа уточненные цели высшего уровня становятся ключевыми для подразделений более низкого уровня, которые, в свою очередь, ставят и собственные уточненные цели. В итоге создается своего рода кумулятивный эффект решения проблемы со все большей степенью детализации на каждом уровне⁶. Но уточненные цели распределяются каскадом не только на основе организационной иерархии, но и во времени. Например, когда Nestlé выкупила британскую шоколадную компанию Rowntree, руководство пришло к выводу, что благодаря своему огромному опыту в области маркетинга пищевых продуктов на международном рынке Nestlé сумеет вывести ориентированные на британского потребителя бренды Rowntree на рынки других стран. Первые шаги в этом направлении оказались весьма успешными, и объединенная команда управляющих выработала детализированные цели. Теперь каждый раз, когда компания выходит на новый рынок или основывает новое бизнес-направление, она непременно проходит через процедуру каскадной корректировки и подгонки целей, вырабатывая в итоге новые уточненные цели.

При этом надо учитывать, что цель, которую одна нация, организация или даже один человек считает уточненной, для других может быть совершенно недостижимой. Объясняется это прежде всего различиями в навыках и накопленных ресурсах. Лично я в полной мере осознал это во время одной любопытной беседы, посвященной вертолетам.

Человека, с которым я разговаривал, зовут Пи Джей; живет он на Восточном мысе в мексиканском штате Нижняя Калифорния, километрах в пятнадцати к северу от города Сан-Хосе-дель-Кабо, на море Кортеса. Сейчас он занимается серфингом и рыбачит, но раньше служил пилотом вертолета — сначала на войне во Вьетнаме, затем в спасательном отряде. Надо сказать, земли Нижней Калифорнии пока еще не испорчены огромными торговыми центрами, промышленными предприятиями, автотрассами и высокими заборами. Сидя на вершине холма в теплый зимний полдень, мы смотрели, как из моря

выпрыгивают серые киты, и слушали, как их хвосты шлепают по воде. Мы тихо переговаривались обо всем, и попутно я заметил:

— Вертолеты, должно быть, намного безопаснее самолетов. Ведь если, например, у вертолета откажет двигатель, можно спланировать на землю. Все равно что с парашютом.

В ответ Пи Джей фыркнул:

— Когда отказывает двигатель, надо опустить рычаг «шаг-газ» до упора вниз, отпустить левую педаль и выжать правую, чтобы хоть как-то усилить крутящий момент. И на все про все у вас около одной секунды, потому что потом падение станет слишком стремительным, чтобы можно было что-то предпринять.

Секунду помолчав, он добавил:

— Вообще-то это выполнимо, но было бы лучше, чтобы в такой момент пилот не раздумывал над тем, что делает.

— То есть все действия должны быть автоматическими?

— Не все. Когда отказывает двигатель, многое надо продумать. Следует сосредоточиться на том, где вы будете приземляться, и обеспечить постепенное, ровное снижение на место, указанное сигнальной ракетой. Это требует предельной концентрации внимания. Но основные движения при управлении вертолетом действительно должны быть отработаны до автоматизма. *В противном случае вы не сможете сосредоточиться на кризисной ситуации.*

Пи Джей откупорил очередную бутылочку Согона и пояснил свою мысль:

— Управляя вертолетом, необходимо постоянно координировать разные рычаги управления: рычаг «шаг-газ», ручку продольно-поперечного управления, педали, не говоря уже о рычаге дросселя. Научиться этому нелегко, но обязательно нужно, причем наилучшим образом. Если вы хотите уметь не только взлетать и садиться, нужно довести основные движения до автоматизма. И лишь научившись летать днем, вы сможете начать учиться летать в ночное время — никак не раньше! А когда научитесь без труда летать ночью, только тогда вы, возможно, будете готовы к тому, чтобы начать учиться совершать групповые вылеты, а затем боевые.

При этих словах Пи Джей, соединив большие пальцы, растопырил остальные и покачал этим миниатюрным «вертолетным строем»,

наглядно иллюстрируя, что он имеет в виду.

— Освоив все эти навыки и доведя их до автоматизма, можно начинать думать о приземлении на гору в сильный ветер в ночное время или о посадке на палубу корабля в сильную качку.

Пи Джей говорил, а я так и видел эту картину: как он сажает вертолет на корабль в открытом море, точно рассчитав колебания палубы. А сосредоточиться на сложнейшей задаче координации движений вертолета и корабля может только благодаря тому, что рычагом «шаг-газ», ручкой продольно-поперечного управления и педалями он управляет, не задумываясь ни на секунду.

Иными словами, полностью сконцентрироваться на приоритетной цели можно только в том случае, если многие другие важные моменты доведены до автоматизма. Став спасателем, Пи Джей мог посадить вертолет на палубу спасательного судна в сильную качку, потому что уже обладал навыками летного дела, в результате чего основная процедура полета превратилась для него в обычную рутину.

После этой беседы я начал рассматривать навыки в области координации действий как ступеньки лестницы: более высокая ступень оказывается в пределах досягаемости лишь после того, как ты забрался на предыдущую. Я понял, что концепция постепенного наслоения, наращивания навыков отлично объясняет, почему одни организации могут сосредоточиться на задачах и проблемах, тогда как для других они просто неразрешимы. Признаться, понимание этого очень сильно помогает мне в работе с клиентами. Например, проблемы небольших стартапов зачастую связаны с координацией таких функций, как инжиниринг, маркетинг и распределение. Рекомендовать их руководителям бросить все силы на открытие филиалов в Европе, как правило, бессмысленно, ибо эти компании еще не овладели основами «полетов» в бизнесе. Только отточив до автоматизма базовые навыки, они смогут выйти на международный уровень и начать развивать операции за рубежом. Но рекомендовать едва вышедшему на международный уровень стартапу пытаться охватить сразу весь мир, то есть подняться на уровень таких ветеранов глобального бизнеса, как, например, Procter & Gamble, тоже не слишком логично. Сначала им надо приобрести весьма сложный опыт — научиться работать в

условиях разных культур и в разной языковой среде и извлекать максимальную пользу из информации глобального характера.

[Примечания к главе 7](#)

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Системы цепной связи

Если система базируется на логике *цепной связи*, ее общая эффективность ограничена слабым звеном, которое нельзя усилить за счет укрепления других звеньев.

В космическом корабле многоразового использования Challenger таким слабым звеном было уплотнительное кольцо из твердой резины. Во время запуска 28 января 1986 года оно в стартовом двигателе ракеты не справилось со своей задачей. Горячий газ прорвался в конструкцию, и ракета взорвалась. Challenger, рассыпавшись на куски, с двадцатикилометровой высоты рухнул в океан вместе с экипажем — «гордостью нашей нации», по словам президента Рейгана.

Если вы хотите иметь абсолютно надежную цепь, нет смысла укреплять ее отдельные связи и звенья. Например, было совершенно бесполезно усиливать мощность стартового двигателя Challenger при наличии в системе слабого уплотнительного кольца. Не спасли ни усовершенствование работы центра управления полетами, ни повышение качества подготовки экипажа. Логика цепной связи проявляется при самых разных обстоятельствах и в разных областях деятельности: альпинизме, полетах в космос, строительстве и многом другом. Одним словом, в ситуациях, в которых важно качество отдельных компонентов.

Качество имеет значение в тех случаях, когда количество не может служить ему адекватной заменой. Например, подрядчик-строитель, узнав, что двухтонный грузовик занят на другом объекте, может без труда отправить на вывоз строительного мусора две однотонные машины. Но если в трехзвездочном ресторане заболит шеф-повар, его не заменишь армией поваров из закусочной. Сто посредственных певцов не заменят одного солиста. Если ваш ребенок может оставаться

на продленный день в скверной школе, в которой ничему не учат и не следят за поведением учеников, вряд ли вы измените свое отношение к качеству услуг этого учебного заведения.

Обсуждая с экспертами по недвижимости и строительными подрядчиками реконструкцию своего дома, я узнал, что при оценке потенциала любой недвижимости нужно прежде всего выявить *ограничивающие факторы*. Скажем, к таковым относится шумное шоссе, расположенное рядом с вашим домом. И сколько бы мрамора строители ни использовали в отделке ванной комнаты, какой бы прекрасной ни была встроенная кухонная мебель, шум с улицы существенно ограничит стоимость дома. Точно так же, если в комнате с прекрасной классической планировкой положен превосходный пол из древесины лиственных пород, а качество малярных работ оставляет желать лучшего, недвижимость становится менее привлекательной для покупателя. Любой инвестор стремится выявить те лимитирующие факторы, которые могут быть устранены, например качество покраски, а не те, от которых избавиться нельзя, например шум шоссе. И если вы обладаете узкоспециальными навыками или особой интуицией в деле устранения ограничивающих факторов, считайте, что вам очень повезло.

Когда система буксует

Некоторые части организаций и даже экономик соединены между собой цепной связью, и если каждым звеном управляют, отдельно, то система, находясь в состоянии низкой эффективности, может забуксовать. Возникает эта проблема из-за *соответствия качества*¹. Иными словами, если вы отвечаете за одно звено цепи, нет ни малейшего смысла инвестировать ресурсы в его совершенствование, если люди, отвечающие за другие звенья, ничего не делают ради их улучшения.

Но хуже всего, что погоня за более высоким качеством в одном из связанных между собой звеньев может привести к ухудшению ситуации в целом! Повышение качества в одном подразделении требует инвестиций в более качественные ресурсы и увеличения других расходов самого разного характера, например в персонал. А

поскольку никакие усилия по улучшению одного из звеньев взаимосвязанной цепочки не повысят ее общую эффективность, суммарная рентабельность системы фактически снижается, ослабляя стимул для усовершенствований в отдельных звеньях.

Например, многочисленные проблемы, с которыми столкнулась General Motors в 1980–2008 годах, в значительной мере были вызваны именно этими особенностями цепной связи. Повышение качества коробки передач не слишком порадует потребителя, если от инструментальной панели отваливаются рукоятки, а дверные панели как дребезжали, так и дребезжат. Улучшение качества сборки и отделки, даже вкуче с мощным приводом на ведущие колеса, вряд ли приведет к увеличению продаж, если разработчики по-прежнему предлагают заурядный и скучный дизайн. Правда, более привлекательный и современный внешний вид автомобиля, скорее всего, только увеличит затраты компании, если одновременно не будет разработана комплексная технология, расширяющая производственные мощности по выпуску новой модели.

Именно наличием цепной связи в системе и объясняются сложнейшие проблемы экономического развития некоторых стран.

- Практически нет смысла поставлять современное оборудование в страну, где нет квалифицированной рабочей силы, равно как и обучать людей совершенно невостребованным там сложным специальностям.
- Правительственная бюрократия является поистине огромной проблемой, однако существенного повышения эффективности бюрократической машины можно достичь только при наличии в экономике страны эффективного частного сектора.
- Без коррупции невозможно избежать удушающей хватки бюрократии, но при этом именно бюрократия служит необходимым противовесом культуре кумовства и коррупции.
- Улучшение дорог резко повышает нагрузку на плохо оборудованные порты, а модернизированный порт без хороших дорог вообще никому не нужен. Но стоит улучшить и то и другое, как коррумпированные чиновники и профсоюзы

начинают требовать дополнительной платы за использование этих мощностей.

Впрочем, надо признать, проблемы, возникающие по причине цепной связи в системе, характерны не только для развивающихся стран. В США, возможно, именно этим объясняется наличие неблагополучных городских районов с полуразрушенными школами; пенитенциарных систем, наделяющих чуть ли не законным статусом банды, сколоченные по принципу расовой принадлежности, а также насилие разных видов. Не так давно министерство внутренней безопасности США усложнило процедуру проверки паспортов в аэропортах. Об этой мере много писали и говорили, однако вряд ли она принесет много пользы, учитывая, что более шести тысяч километров границы и почти такой же участок береговой линии по-прежнему остаются практически бесконтрольными. Предотвращая два акта радиологического терроризма из трех, министерство едва ли может считать, что достаточно надежно защищает граждан страны от террористической угрозы.

Когда система перестает буксовать

Ни для кого не секрет, что опыт и мастерство распределяются по нашей планете крайне неравномерно. Если вам нужен самый эффективный автопроизводитель, стоит отправиться в Японию, на равнину Канто, где сосредоточились лучшие мастера этого дела. Химическая отрасль процветает в Европе, где с большим успехом объединили свои усилия Германия, Франция и Швейцария. За первоклассными специалистами по разработке микропроцессоров поезжайте в калифорнийский округ Санта-Клара, а за наилучшими в мире гоночными машинами для «Формулы-1» — в центральные графства Англии. В итальянской Ломбардии, где Италия встречается со Швейцарией, расположились эксперты мирового класса в области разработки механических систем, от скоростных автомобилей до узкоспециализированного промышленного оборудования.

Марко Тинелли — глава одной из компаний в Ломбардии, на окраине Милана. Одним прекрасным днем 1997 года Марко организовал для меня экскурсию по своим владениям, после чего мы

вместе пообедали в Savini, традиционном ресторане неподалеку от Миланского собора и галереи Витторио Эммануила II. Там, за тарелкой превосходного ризотто, Марко поведал мне о серьезных переменах в бизнесе, издавна принадлежавшем его семье.

Когда скончался дядя, вся ответственность легла на меня. Дела шли не очень хорошо. Качество продуктов ухудшалось, особенно по сравнению с конкурентами. Издержки были слишком высоки, а торговый персонал недостаточно технически подкован. Для торговли сложными станками с микропроцессорными средствами управления нужны знающие, квалифицированные продавцы. Иными словами, если ничего не менять, нам оставалось лишь ждать, пока нас постепенно выдавят из бизнеса. При этом создавалось впечатление, что менять надо буквально все. Но с чего начать?

Из рассказа Марко я понял: поставленный им диагноз показал, что компания базируется на логике цепной связи и эта система явно забуксовала. Любой выигрыш от предложения клиентам более качественного механического оборудования практически сводился на нет из-за того, что торговый персонал не мог максимально четко представить рынку улучшенные качества и повышенную производительность продукта. Но и более квалифицированные продавцы сами по себе — без повышения качества поставляемых на рынок станков — вряд ли помогли бы исправить ситуацию. Впрочем, даже одновременное улучшение в обеих сферах не спасло бы компанию, если бы она при этом не сумела серьезно сократить расходы.

«И с чего вы начали?» — спросил я Марко, эхом повторив его же вопрос. И он рассказал следующее:

Я организовал и провел три кампании, одну за другой. В ходе первой мы целый год работали исключительно над повышением

качества продукта. Я так и заявил своим сотрудникам: весь следующий год мы будем заниматься только одним — добиваться, чтобы наше оборудование стало лучшим в отрасли, самым надежным и самым быстродействующим. Затем, создав действительно высококачественные станки, мы сосредоточились исключительно на продаже. Торговый персонал принимал активное участие в предыдущей кампании, а теперь инженеры и производственники совместно с продавцами трудились над выполнением новой задачи: помогали им повышать техническую квалификацию, участвовали в продажах и обеспечивали эффективную связь между магазинами и заводом. Продажи росли медленно, но я понимал, что сначала нужно сделать инвестиции, а пожинать настоящие плоды мы будем позже.

Если вы еще не до конца разобрались в концепции соответствия качества и сложностях изменений в системе цепной связи, объяснения Марко могут показаться вам банальными: он просто идентифицировал три проблемы и по очереди работал над их решением. Но если эти концепции вам понятны, вы увидите в рассказе Марко логику и смысл.

Первая логическая задача в ситуациях с системами цепной связи заключается в выявлении узких мест, в так называемом феномене бутылочного горлышка. Марко нашел их: низкое качество продукции; недостаточная техническая компетентность торгового персонала; высокие производственные затраты. Вторая и самая большая сложность состоит в том, что постепенные изменения далеко не всегда дают нужные результаты и зачастую даже ухудшают ситуацию. Именно поэтому системы буксуют. В данном случае решение Марко было таким: взять на себя личную ответственность за окончательный результат и, четко направив внимание людей на три узких места, по очереди исправить положение в каждом «бутылочном горле». Первая кампания не дала быстрой отдачи, но Марко не остановился и не стал взваливать вину за это на своих управляющих. Он поздравил людей с достижением уточненной цели первой кампании и перешел ко второй. Постепенные усовершенствования систем цепной связи не приносят

скорых плодов, но Марко сумел решить эту проблему, отказавшись от обычной системы локального нормирования и распределения вознаграждений и сместив фокус на одну цель — *изменения как таковые*.

Одна из главных задач интервьюера — уметь услышать то, что не было сказано респондентом. Марко не говорил: «Мы исправили ситуацию, нацелившись на прибыль», «Мы разработали новые меры и стандарты качества и потребовали улучшений», «Я нанял новый, более квалифицированный управленческий персонал». Вместо этого он описал процесс изменений и рассказал, как предложил общее определение того, что должно быть сделано, спрогнозировал издержки, связанные с предстоящими преобразованиями, и распределил их в рамках всей компании и во времени. В любой организации непременно существует управляемый баланс между потребностью в децентрализованном автономном действии и централизованном управлении и координации. Чтобы наладить систему цепной связи, Марко Тинелли нарушил его, по крайней мере на некоторое время сместив в пользу координации и центрального управления.

Не менее интересным показался мне и рассказ Марко о третьей кампании. Предприниматель сумел рассмотреть и логические, и временные связи, указывавшие на то, что кампанию по снижению производственных расходов следует реализовывать последней:

И наконец, еще девять месяцев мы посвятили исключительно работе над затратами. Во время третьей кампании у нас не было никаких иных целей. Я оставил ее напоследок, потому что хотел, чтобы она подстраивалась под наши усовершенствованные продукты, а не определяла их уровень.

Чтобы сократить производственные расходы, мы проанализировали каждый компонент и каждый этап производственного процесса. Особенно серьезного прогресса нам удалось добиться благодаря отказу от двух пунктов прежнего ассортимента и самостоятельному выпуску ряда инструментов и штампов, которые раньше закупались у других

компаний. Начав производить собственные штампы, мы заметно повысили быстродействие станков и, следовательно, увеличили их ценность с точки зрения клиентов. Цена наших устройств не снизилась, но затраты пользователя стали меньше. Чтобы донести эту информацию до потребителей, требовался высококвалифицированный инженерно-торговый персонал, и это была еще одна причина, по которой кампания по сокращению производственных издержек реализовывалась последней.

Усилия Марко увенчались успехом, сегодня его семейный бизнес работает с постоянно растущей прибылью и имеет отличную репутацию в своей отрасли. Это говорит о том, что системы цепной связи можно изменять, серьезно повышая их эффективность. Для этого прежде всего надо уметь распознавать узкие места. А еще нужен сильный лидер, готовый признать необходимость краткосрочных потерь. Марко Тинелли лично взял на себя всю ответственность за дополнительные издержки, связанные с изменениями, и упорно шел вперед, ориентируясь на желаемый конечный результат, а не на ежемесячную или ежеквартальную прибыль.

Превосходство

Как мы узнали из рассказа Марко Тинелли, для эффективного изменения системы цепной связи необходимы решительный, способный взять на себя ответственность лидер и четкий план. Это очень важно, ибо *превосходство, достигнутое благодаря хорошо управляемой системе цепной связи, крайне трудно скопировать и повторить.*

Рассмотрим это на примере ИКЕА. Компания основана в Швеции в 1943 году; она предлагает готовую к сборке мебель, которую реализует через собственные специализированные магазины; рекламируется продукция через каталоги ИКЕА. Гигантские, расположенные в основном в пригородах крупных городов торговые центры предлагают огромный выбор мебели и оборудованы просторными парковками для покупателей. Роль продавцов в торговых залах, по сути, играют

каталоги и указатели. Система складной конструкции и компактная упаковка позволяют компании не только серьезно сократить свои транспортные и складские расходы, но и делать огромные запасы продукции. В большинстве случаев покупатели без особого труда самостоятельно выносят удобно упакованные вещи из магазина и сами доставляют их домой, что избавляет и их, и продавца от длинных очередей на доставку. Компания сама проектирует большую часть продаваемой ею мебели, которая изготавливается по контрактам сторонними производителями, но системой логистики, охватившей буквально весь мир, ИКЕА управляет сама.

Иными словами, стратегия ИКЕА представляет собой эффективный способ координации рабочих процессов, правда, сегодня это едва ли можно назвать секретным оружием. Разве не могут и другие компании, увидев, насколько удачен данный подход, скопировать, а то и усовершенствовать его? Чем объясняется долгосрочное превосходство компании и полное отсутствие конкурентов, добившихся успеха по примеру ИКЕА? Тем, что ее стратегия базируется на логике цепной связи.

Умелая координация процессов и методов обеспечивает ИКЕА структуру намного более интегрированную, чем у любой другой компании в мебельном бизнесе. Традиционные розничные продавцы мебели не хранят больших запасов; стандартные производители мебели не имеют собственных магазинов; обычные мебельные магазины не проектируют модели самостоятельно и не используют каталоги вместо торгового персонала. Многие рабочие методики и процедуры ИКЕА выходят за принятые рамки, и все вместе образуют на удивление согласованную, монолитную структуру; следовательно, система ИКЕА базируется на логике цепной связи. Это означает, что внедрение какой-то одной процедуры или методики особой пользы не принесет, а только повысит расходы конкурента, но не усилит его позиции в конкурентной борьбе с ИКЕА. Отдельные изменения и усовершенствования ничего не дадут. Чтобы эффективно конкурировать с ИКЕА, ее конкуренту фактически надо начать с нуля, в первую очередь вступив в борьбу с собственной нынешней структурой бизнеса. Пока никто этого не сделал. Сегодня, спустя более полувека с

тех пор, как IKEA внедрила свою новаторскую для мебельной отрасли стратегию, не было ни одной попытки ее скопировать.

Чтобы уникальный набор процедур и методов IKEA служил источником устойчивого конкурентного преимущества, ей необходимо выполнять три условия.

1. Все основные виды деятельности компании должны вестись на высочайшем уровне эффективности и рентабельности.
2. Все основные направления деятельности должны быть прочно соединены цепной связью, чтобы ни один конкурент не мог отобрать у IKEA части ее рынка, переняв и внедрив одну из ее успешных методик или процедур и преуспев в этом.
Традиционный производитель мебели, включивший в свой ассортимент сборную мебель, не представляет для IKEA реальной угрозы, как и традиционный розничный продавец, начавший торговать по каталогу.
3. Виды деятельности, объединенные цепной связью, должны составлять уникальные группы, чтобы было невозможно без особого труда перенести опыт из одной области в другую.
Например, традиционному розничному торговцу мебелью, начавшему торговать по каталогу, чтобы составить достойную конкуренцию IKEA, придется осваивать проектирование мебели и секреты логистики, а кроме этого, построить магазины с большими площадями. Сегодня среди компаний данной специализации нет ни одного потенциального конкурента, который обладал бы таким сочетанием ресурсов и компетенций.

Пример IKEA учит нас, что для создания устойчивого стратегического преимущества нужны талантливые руководители, умеющие формировать «созвездия» видов деятельности, прочно связанных между собой цепной связью, которая еще больше повышает эффективность стратегии компании и затрудняет ее конкурентам задачу имитации такого стратегического подхода. Самое удивительное, что и устойчивое преимущество, и ситуации с пробуксовкой системы — следствие логики цепной связи.

Если говорить о превосходстве, как в случае с ИКЕА, то мы имеем дело с набором объединенных цепной связью видов деятельности, выполняющихся на исключительно высоком уровне качества; каждый из них выигрывает благодаря качеству других, и каждый чрезвычайно труден для копирования. Если набор объединенных цепной связью видов деятельности отличается низким качеством, как это было в General Motors в 2007 году, может забуксовать вся система, потому что любые улучшения в отдельных видах деятельности будут бесполезны. Успех предпринимателя Марко Тинелли наглядно демонстрирует: чтобы исправить такую забуксовавшую систему, нужен сильный, проницательный и решительный лидер, готовый пойти на дополнительные инвестиции в каждом звене ее цепи.

[Примечания к главе 8](#)

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Роль планирования

Слово «стратегия» мы позаимствовали у военных. Приходится признать, что за всю историю человечества сознание людей намного больше было занято проблемами войны, нежели чем-либо другим. Огромная часть накопленных в этой области знаний практически неприменима в невоенной обстановке. Возьмем деловой мир, где компании, соперничая друг с другом, предлагают покупателям свой продукт, причем каждая выражает готовность пойти на самые привлекательные условия сделки, каждая старается завлечь и убедить. Этот процесс больше похож на конкурс танцев, чем на военное сражение. В бизнесе не принято бомбить с воздуха заводы конкурента и убивать его людей. Сотрудник любой компании может, заранее уведомив работодателя, уволиться, когда пожелает; солдат же не волен распоряжаться своей жизнью. От персонала компании никто не ждет, что в случае необходимости все как один пожертвуют собой ради ее блага. В военном деле и мирной жизни радикально расходится значимость такого фактора, как размер. При прочих равных условиях во время войны несомненное преимущество имеет бóльшая армия, в коммерческих делах побеждает, как правило, тот, чьи предложения наиболее предпочтительны для клиентов. Размер компании скорее следствие, чем причина ее успеха. Тем не менее откинем все эти оговорки и постараемся абстрагироваться. Я думаю, что из военной истории бывает полезно извлекать определенные уроки, благодаря которым каждый предприниматель может стать немного мудрее в подходах к своему бизнесу.

Отец стратегии

Итак, начнем с самого начала. Первые армии вместе с поддерживающими их властными структурами возникли еще в

бронзовом веке. Со временем люди обнаружили, что организованное сельское хозяйство приносит значительно бóльшие урожаи, чем хаотичное; поняли они и другое: организация и координация военных действий многократно усиливает их эффект. Самые обыкновенные, но правильно организованные люди, возглавляемые сильным вождем, могут победить опытных, но выступивших разрозненно воинов.

Классическим примером стратегического планирования военных действий — одним из тех, которые изучаются и поныне, — считается победа Ганнибала над римской армией в битве при Каннах в 216 году до нашей эры. В те времена Римская империя контролировала ряд территорий и городов-государств. Карфаген — город-государство, населенный финикийцами, — находился на севере Африки, на территории современного Туниса. Пятьюдесятью годами ранее Карфаген проиграл в войне Риму и в результате утратил контроль над южным Средиземноморьем. Стремясь восстановить власть и честь родного города, Ганнибал повел армию на Испанию, затем через всю Галлию (современная Франция) и, перейдя через Альпы, достиг Италии. Там он совершал набеги на города итальянского полуострова, добиваясь от Рима разных уступок.

В конце концов, устав от политики ухода от решительных сражений, римский сенат поручил консулам Гаю Теренцию Варрону и Луцию Эмилию Павлу¹ разбить войско Ганнибала и предоставил в их распоряжение беспрецедентную по величине армию, насчитывавшую восемь легионов. Битва должна была состояться на побережье Адриатического моря, в огромном поле рядом с развалинами крепости под названием Канны. Если хотите найти это место на современной карте, отыщите местечко Монте-ди-Канне в задней части лодыжки итальянского «сапога».

На рассвете 2 августа восемьдесят пять тысяч римских солдат сошлись лицом к лицу с пятьюдесятью пятью тысячами воинов Ганнибала. Передовые позиции обеих армий растянулись на полтора километра каждая; армии находились почти в километре друг от друга. Ганнибал расставил свое войско широкой дугой с центром, выступающим в сторону противника. В самой середине этой выпуклости полководец разместил наименее надежных солдат из

Иберии (современная Испания) и Галлии, недавно освобожденных им от римского владычества или нанятых на марше из Испании в Италию и вдоль реки По. На флангах центральной выпуклости расположилась верная Ганнибалу карфагенская тяжелая пехота и конница.

Когда римляне двинулись на армию Ганнибала, первым делом они столкнулись с центральной выпуклой частью линии фронта. Галлы и иберийцы, следуя приказу Ганнибала, начали медленно отступать. Ободренная успехом Римская армия с победными криками устремилась вперед, поспешив максимально использовать очевидную слабость противника. Одновременно с этим конница Ганнибала, расположившаяся по самым краям его растянувшейся на полтора километра линии фронта, начала свое заранее запланированное наступление внутрь широкой, в три километра, дуги римской армии, вынудив меньшую по численности римскую кавалерию принять бой, — и разбила ее в пух и прах.

По мере продвижения римских легионов в глубь карфагенской арки первоначальная выпуклая дуга выгнулась в обратную сторону и под давлением противника прогибалась все глубже. А тем временем отряды тяжелой пехоты Ганнибала, находящиеся по обеим сторонам центральной дуги, удерживали свои позиции, но в бой не вступали. Потом, по сигналу полководца, это укрепление двинулось вперед, чтобы поддержать прогнувшийся карфагенский центр. Солдаты Ганнибала в центре прекратили отступать и закрепились на своих позициях. Теперь на поле сражения были уже не бегущие в панике варвары, а сильное, дисциплинированное войско. Далее вперед с флангов выступила тяжелая пехота карфагенян, вовлекая в бой расположенные по бокам подразделения римской армии, окруженные уже с трех сторон. А когда с фланга по римлянам ударила кавалерия, те оказались полностью окружены.

Ганнибал всецело проявил свой беспощадный стратегический гений. Римская армия не только угодила в полное окружение — она оказалась настолько вдавлена в центр Ганнибаловой дуги, что солдаты, тесно прижатые друг к другу, просто не могли поднять оружие. Римляне лишились согласованности действий и даже минимальной мобильности. В сложившейся ситуации их численное превосходство уже не имело никакого значения.

В самом центре плотно сжатой карфагенской армии обездвиженным римским воинам оставалось лишь покорно ждать смерти; но они не сдались и не запросили пощады. В тот день погибло не менее пятидесяти тысяч римских солдат — больше, чем за один любой взятый день всех войн в истории человечества. Больше, чем в кровопролитных битвах при Геттисберге и на реке Сомме. Армия Ганнибала потеряла в десять раз меньше. Среди погибших с римской стороны был консул Павел, несколько бывших консулов, сорок восемь трибунов и восемьдесят сенаторов. Всего за несколько часов в кровавой резне при Каннах погибла четверть официально избранных правителей империи. Поражение Рима оказалось настолько разгромным, что большинство южных городов-государств Италии тут же заявили о своей лояльности Карфагену. На сторону Ганнибала перешли Македония и греческие города в Сицилии.

Чтобы в полной мере постичь масштабы разгрома римлян, представим на секунду, что немецкая армия под командованием генерала Эрвина Роммеля полностью разбила войска союзников, высадившихся в Нормандии в 1944 году, — четверть членов Конгресса США были убиты, а Россия, Северная и Восточная Европа перешли на сторону Германии.

После битвы при Каннах Рим воевал с Ганнибалом на территории Италии еще долгие десять лет, и великий полководец одерживал одну победу за другой, не проиграв ни одного сражения². Военный историк Теодор Додж назвал Ганнибала «отцом стратегии», поскольку за время этого длительного конфликта Рим усваивал болезненные уроки карфагенянина и постепенно обучался стратегическому искусству³. За годы длительного противостояния Ганнибалу римское общество стало жестким и военизированным; впоследствии на протяжении целых пяти веков Рим покорял разные страны и властвовал над ними. В итоге великое искусство стратегии освоил и остальной западный мир.

Концепция стратегии многогранна, и в рассказанной выше истории не отображены некоторые ее грани. Например, в ней почти ничего не говорится о перспективной оценке ситуации и том, как создавалась

сама стратегия. Судя по всему, весь план боя разрабатывался самим Ганнибалом — по крайней мере об этом свидетельствуют исторические источники — и реализовывался под его личным командованием. От римских историков мы узнаем, что у Ганнибала была репутация на редкость благородного человека и что им восхищались все, кто его знал, даже римляне. Кроме этого, нам почти ничего не известно о чертах его характера, привычках и умении ладить с людьми. До сих пор остается открытым вопрос, как карфагенянину удалось убедить воинственных галлов и иберийцев сделать вид, будто они отступают, ведь солдаты, несомненно, понимали, что им придется заплатить за это огромную цену — как кровью, так и честью. Непонятно.

Тем не менее в истории битвы при Каннах мы видим три фундаментальных аспекта стратегии, представленных выпукло и ярко, практически в своем дистиллированном виде: заранее продуманные действия, предвидение человеческого поведения, четкое планирование, обеспечившее полную координацию.

Замысел

Битва при Каннах была не импровизацией, а заранее продуманной и тщательно разработанной операцией. За годы войны с Римом Ганнибал не раз пользовался подобными отлично подготовленными стратегиями. Эксперты и ныне не перестают ломать копья по поводу оптимального стратегического баланса между заблаговременно составленным планом и гибкой политикой на месте действия. В той или иной форме в хорошей стратегии обязательно присутствует предварительный план. Импровизировать и лететь вперед сломя голову по определению не имеет ничего общего со стратегией.

Прогнозирование

Одним из основных компонентов стратегии является прогнозирование мыслей и поступков окружающих и их своевременная оценка. Изучая битву при Каннах, проще всего решить, что ключевым фактором успеха стало окружение римской армии. Но это не вполне верно, так

как римская пехота в том сражении была мобильнее карфагенской, и если бы не хитрость Ганнибала, то вряд ли что-нибудь удалось бы. В сущности, легионеров заманили в ловушку; их маневренность, смелость и даже находчивость обернулись против них. Решающим моментом стало то, что дверку в этой ловушке, то есть смыкание римских шеренг, захлопнули за собой сами римляне — молниеносно и решительно отреагировав на хитрые уловки Ганнибала.

Как известно из теории игр, участник любого противостояния исходит из предположения, что его противник не менее расчетлив, чем он сам. Видимо, разрабатывая свою стратегию, Ганнибал решил не делать подобного допущения. Как бы ни был разумен каждый римский солдат в отдельности, карфагенянин рассматривал римскую армию как организацию со своей историей, традициями, доктриной и стандартизированной подготовкой. Более того, он просчитал линию поведения римских полководцев, поскольку в принципе им были присущи легко угадываемые качества вроде упрямства и пристрастности. Известно, что консул Варрон «славился» гордыней и буйным нравом.

Ганнибал получил блестящее образование и даже написал несколько книг на древнегреческом и пуническом (карфагенском) языках. Потомственный полководец, он очень неплохо разобрался в военной системе римлян и знал о противнике все, что было нужно, ведь Карфаген уже воевал с Римом десять лет назад. Поэтому поведение римских легионеров и их командующих было для него вполне предсказуемым. Накануне битвы Ганнибал совершил дерзкий ночной набег на лагерь Варрона, что подтолкнуло пристыженного в глазах своих воинов и взбешенного этим консула к немедленным и необдуманым действиям. Наконец, отдельные моменты поведения римлян было легко прогнозировать на основании стремительного развития боевых событий, поскольку противник практически не оставил им возможности оценивать ситуацию, приспособливаться к ней и, соответственно, корректировать свою тактику.

Планирование согласованных действий

Стратегия Ганнибала при Каннах представляет собой на редкость мудрую модель четко организованных во времени и пространстве скоординированных действий. В военном деле того времени, в 216 году до нашей эры, использовалась довольно простая формула победы — обеспечить боевой порядок и железную дисциплину, не допускать паники и бегства. Именно поэтому, увидев, что враг отступает, римляне решили, что победа у них в кармане. Мысль, что военачальник мог убедить воинственных галлов и иберийцев инсценировать отступление, не приходила им в голову. Кроме того, канон древнего военного искусства диктовал следующее: конница, разбив кавалерию противника, должна продолжать преследовать разрозненных всадников и пеших солдат. Никто не ожидал, что кавалерийские отряды Ганнибала перестроятся и атакуют основную часть вражеской пехоты. Большой неожиданностью для римлян стала также отличная подготовка и железная дисциплина карфагенской армии при осуществлении целой серии сложных маневров с участием разных подразделений, которые физически были разрознены, но действовали на редкость согласованно и сплоченно, строго по разработанному общему плану. До Ганнибала ни одна армия не выполняла столько маневров, согласованных во времени и пространстве⁴.

Стратегию часто ассоциируют с выбором или принятием решения. Понятия «выбор» и «решение», как правило, вызывают в нашем воображении образ человека, тщательно обдумывающего ряд вариантов и выбирающего какой-то один. Существует формальная теория выбора, четко определяющая, как выбирать, используя идентификацию альтернативных действий, оценку возможных результатов и анализ вероятности событий. Проблема формальной теории, а заодно и причина, по которой она не слишком облегчает задачу лидера, заключается в том, что нам крайне редко представляется возможность свободного множества альтернатив. Вряд ли карфагенские полководцы проводили для своего командующего специальное совещание, на котором представили ему четыре наиболее возможных варианта действий, иллюстрируя их слайдами, сверстанными в PowerPoint. Ганнибал столкнулся с конкретной

проблемой и *спланировал* ответные действия. В наши дни, как и в древние времена, многие успешные стратегии — скорее планы, нежели решения; их скорее составляют, чем выбирают из набора предложенных альтернатив. Иными словами, выработка стратегии больше напоминает процесс проектирования мощного самолета, чем решение, какой автопогрузчик купить или насколько большим должен быть новый завод. И когда кто-то говорит, что «управляющие — это люди, принимающие решения», то речь идет не об истинных стратегах, ибо истинный стратег не выбирает, а разрабатывает общий план действий.

Части целого

Общая стратегия ведения бизнеса и внутренние стратегии компаний призваны решать масштабные проблемы. Чем серьезнее задача, чем сложнее и амбициознее цель, тем больше контактов и точек взаимодействия необходимо принять во внимание. Сколько всего потребовалось производителям во время разработки и сборки автомобиля BMW 3, чтобы эту модель называли «вечным двигателем». Шасси, рулевое управление, подвеска, двигатель, гидравлика, электрический регулятор — все должно быть точно подогнано. Можно построить автомобиль из комплектующих высочайшего качества, но он не будет носить гордого имени «вечный двигатель», так как в подобных операциях самую большую выгоду обеспечивает безупречное взаимодействие отдельных частей целого⁵.

Девушка за рулем BMW несется на крутых виражах по одному из скоростных шоссе Лос-Анджелеса. Посмотрите на ее лицо — какое удовольствие испытывает она от своей машины. А теперь в воображении постепенно меняйте конструкцию автомобиля. Сделайте его чуть больше, чуть медленнее, не таким отзывчивым на команды водителя — у вас получился мощный и тяжелый автомобиль. А потом, наоборот, сделайте его легче, быстрее и очень чутким к действиям сидящего за рулем человека. В процессе этих умственных упражнений вам придется не раз изменить шасси, массу и крутящий момент двигателя, подвеску, рулевую колонку и другие составляющие машины. Ну, кажется, все. Теперь наш автомобиль меньше качает, он

плотнее прижат к дороге, а новый руль обеспечивает абсолютную обратную связь. Осталось подогнать шасси, сделать его более жестким, чтобы амортизировать продольный занос, и немного смягчить переднюю подвеску, чтобы ослабить толчки от неровностей дороги. В конечном итоге, изменив сорок-пятьдесят раз разные параметры, вы найдете ту вожделенную комбинацию, в которой отдельные компоненты будут работать как единое целое. И девушка, сидящая за рулем такого авто, одарит вас счастливой улыбкой.

Но это еще не все. Во многом удовольствие от управления автомобилем зависит от его цены, и мы начинаем подсчитывать стоимость нашей конструкции. Мы анализируем, во что нам обойдется улыбка девушки-водителя и что еще надо усовершенствовать, чтобы эта улыбка стала еще шире. Стремясь заслужить самую довольную улыбку, мы ищем идеальное сочетание цены и качества, но для этого нам придется рассмотреть огромное множество взаимодействий. Учесть весь их диапазон вам, конечно, не удастся — это слишком сложно. Но, затратив определенные усилия, вы в итоге найдете хорошую конфигурацию. А если решите пойти еще дальше, вам придется до мелочей представить душевное состояние человека, который зашел в шикарный автосалон, привлеченный рекламным призывом купить престижный автомобиль премиум-класса. Вы должны принять во внимание его опыт в подобных покупках, ожидания по поводу надежности машины и ее стоимости в случае перепродажи. Придется продумать еще много других аспектов, подогнать их друг под друга, принимая в расчет взаимодействие всех деталей. Конечно, все это вы будете проделывать не один раз с другими покупателями — людьми из разных социальных слоев, с разными доходами, вкусами и предпочтениями. Будем считать, что вы уже совершили гигантский шаг вперед в сложной работе по взаимодействию.

На самом деле мы сейчас делали упражнение по составлению плана. Но пока, в поисках самой широкой улыбки, мы рассуждали как монополисты. Да, выйдя за пределы самого продукта, мы учитывали дополнительные факторы производства и распространения, но до сих пор наша стратегия была нацелена на клиента и удовлетворение его потребностей. Осталось обсудить вашу конкурентоспособность. Для

этого придется еще больше расширить свое предвидение, включив в него другие автомобилестроительные компании. Перед вами поле конкурентной борьбы, и вам нужно найти на нем свой лакомый кусок. Придется опять откорректировать свою стратегию таким образом, чтобы лицо девушки озарилось самой счастливой улыбкой в салоне именно вашего автомобиля, а не автомобиля, выпущенного вашим конкурентом⁶. Кстати, на водительском месте вполне может оказаться не та девушка, которую мы в своем воображении представляли мчащейся по лос-анджелесскому шоссе. Может быть, ей удобнее и легче водить автомобиль какой-то другой компании. В связи с этим перед вами встает новая важная задача — выделить конкретную группу покупателей (целевой рынок), в чьих глазах вы имеете очевидное отличительное преимущество. Конкурентная стратегия по-прежнему представляет собой план, но при его составлении необходимо учесть намного больше параметров и различных взаимодействий. В частности, предложения и стратегии ваших конкурентов. Очень скоро вам придется думать только об одном: что ваша компания способна делать эффективнее других. Вы обнаружите, что из-за конкуренции следует умерить аппетиты; и вот вы уже вынуждены отказаться от целого ряда моделей автомобилей, всевозможных технологических новинок и значительно сузить целевую аудиторию покупателей.

Я описываю процесс выработки стратегии как составление общего плана, а не как принятие решения или выбор, желая подчеркнуть тем самым важнейший аспект — необходимость взаимной адаптации и точной подгонки отдельных компонентов. В ситуациях, требующих четкой организации, точной подгонки и тщательной координации отдельных компонентов, подбор оптимальной комбинации обеспечит вам наибольшую выгоду. Хорошая бизнес-стратегия согласует все производственные процессы и методы работы таким образом, чтобы вы могли полностью сосредоточиться на том, что даст вам конкурентное преимущество.

Впервые я понял огромную важность продуманного плана на своей первой работе. После окончания колледжа исполнилась моя мечта: я попал в Лабораторию реактивного движения, куда меня взяли специалистом по системам управления. Мы занимались созданием эскизного проекта полета на Юпитер, который позже назвали Voyager.

Структурно наша лаборатория напоминала подсистемы космического корабля, в ней были отделы коммуникации, конструкции, энергетики, управления положением в пространстве^[13], вычислений и программирования. Я работал в отделе управления системами, в мои обязанности входила разработка общей архитектуры космического летательного аппарата и обеспечение координации между спецификациями разных подсистем.

Основная сложность поставленной перед нами задачи состояла в весе космического зонда. Если объект на орбиту Юпитера будет выводить ракета-носитель Titan IIIС, его масса не должна превышать 600 килограмм. Если будет использоваться более мощная ракета Saturn 1В, можно спланировать зонд в два раза тяжелее. За год я подготовил два черновых проекта аппаратов с разными конфигурациями — по одному для каждой весовой категории.

В случае с более тяжелым аппаратом, массой почти в 1500 килограмм, задача проектировщиков была сравнительно легкой. Достаточно было просто соединить болтами ряд надежных, проверенных узлов и подсистем. Следовательно, над координацией отдельных частей объекта не пришлось бы особо трудиться. Во втором варианте задача была гораздо сложнее — огромную роль играло точное взаимодействие отдельных частей.

Гигантская часть труда проектировщика систем состоит в том, чтобы найти и вычислить эти взаимодействия, или, как их еще называют, компромиссы. Стоит оптимизировать какую-то одну часть системы, и возникает очередная проблема выбора в отношении других узлов и комплектующих. Из-за ограничения, связанного с массой зонда, наша конкретная задача превращалась в чрезвычайно запутанную паутину конкурирующих друг с другом требований, и все их нужно было рассматривать в совокупности. Например, уменьшение массы радиоактивного энергоблока электростанции зонда означало

снижение мощности радио; тогда она не будет превышать 35 ватт. Для компенсации этого недостатка можно было попробовать использовать более сфокусированную параболическую антенну и попытаться добиться ее более точной направленности на Землю. Это, в свою очередь, означало, что нам потребуются более чувствительные датчики, более сложный алгоритм управления и больше топлива для системы стабилизации управления в пространстве. Попробуйте уменьшить массу космического аппарата за счет утончения защитного слоя, установив источник радиоактивного питания на более длинной стреле, и тут же обнаружите, что стрела слишком сильно колеблется, очень затрудняя задачу управления.

Иными словами, каждая часть системы подлежала пересмотру и подгонке под потребности остальной системы. Много времени и сил ушло у нас на создание конфигурации, не допускающей расточительного дублирования узлов. Допустим, если одно устройство может выполнять несколько задач, к примеру защищать аппарат от солнечных лучей и микрометеоритов и при этом использоваться как контейнер для топлива, вес зонда уменьшится. Кроме того, мы постарались ослабить конкуренцию за электроэнергию между подсистемами, добившись оптимального распределения операций по времени.

Должен признать, ничто из того, чему нас учили на машиностроительном отделении Калифорнийского университета в Беркли, не подготовило меня к решению подобного рода задач. В университете я научился моделировать системы с применением математических методов, а затем минимизировать отдельные аспекты, скажем затраты или ту или иную погрешность. Но в ЛРД все было иначе. Мне требовалось очень многое знать обо всех подсистемах и их возможных взаимодействиях и *постоянно держать все это в уме*, чтобы представить себе потенциально эффективную конфигурацию. Сказать, что это была трудная задача, — не сказать ничего. Но именно в ЛРД, хотя тогда я этого еще не понимал, я начал изучать стратегии, чем занимаюсь до сих пор.

Автоматический зонд Voyager-1 запустили через четырнадцать лет после описанных мной первых исследований. Весил он 723 килограмма, то есть несколько больше исходно заявленных 544

килограмм — прежде всего благодаря улучшенной конструкции ракеты-носителя Titan IIIС. Зонд сделал фотографии и замеры на Юпитере и Сатурне. Исследователи умело использовали для лучшей навигации одну из телекамер, которая отправляла снимки расположения планет – спутников Юпитера на фоне звезд. Аппарат и сейчас работает; в настоящее время он летает в 125 миллиардах километров от Солнца, за пределами Солнечной системы. Зонд Voyager-2 не такой шустрый, но он уже побывал на Юпитере, Сатурне, Уране и Нептуне.

Компромисс

Главный урок, который я усвоил в отделе управления системами ЛРД, заключался в том, что эффективность системы является общим итогом возможностей и тщательно продуманного плана. С одной стороны, чтобы обеспечить бóльшую действенность системы при определенных заданных характеристиках, например массы или эффективности электроснабжения выводимого на орбиту объекта, необходимо как можно логичнее и теснее соединить отдельные компоненты и подсистемы. С другой — если существует возможность улучшить имеющиеся характеристики (технологии), идеальная интеграция частей уже не так важна. То есть при наличии более мощной ракеты-носителя или легких компонентов вы сможете удовлетворить требование в отношении массы конструкции с меньшими затратами времени и усилий на интеграцию отдельных частей системы. Этот компромиссный подход к обдумыванию и составлению общего плана и стал центральным элементом моего представления о стратегии.

Стратегия, базирующаяся на плане, представляет собой искусную конфигурацию ресурсов и действий, обеспечивающую реальное преимущество в конкретной сложной ситуации. При заданном наборе ресурсов чем сильнее конкуренция, тем больше потребность в продуманной, тесной интеграции ресурсов и действий. При заданном уровне сложности задачи

потребность в тесной интеграции ресурсов и действий снижается при наличии ресурсов более высокого качества.

Эти принципы означают, что ресурсы и четкая координация частично взаимозаменяемы. Если компания испытывает дефицит ресурсов, многие ее задачи будут решаться исключительно за счет тщательно продуманной интеграции отдельных компонентов системы. Однако, если в ее распоряжении ресурсов достаточно, скорее всего, она сможет ограничиться менее тщательной интеграцией⁷. Иными словами, чем сложнее задача, тем нужнее хорошая, последовательная стратегия, базирующаяся на четком всеобъемлющем плане.

Из описанных выше принципов косвенно следует, что тесная интеграция достигается за счет определенных затрат. Это говорит о том, что мы не всегда стараемся достичь высочайшего уровня интеграции — как при проектировании машин и аппаратов, так и в бизнесе. Более интегрированную конструкцию труднее создать; она точнее сфокусирована, более хрупкая в применении и менее гибко реагирует на изменения. Например, для гоночного болида «Формулы-1» характерна четко интегрированная конструкция, и на треке он, конечно, обгонит Subaru Forester; но менее интегрированная конструкция Forester намного лучше при выполнении значительно более широкого круга практических задач. Когда проблема конкуренции стоит очень остро, как правило, необходимо пойти на соответствующие расходы и разработать максимально интегрированный продукт. Если конкурентная ситуация не столь серьезна, целесообразнее ограничиться менее высоким уровнем специализации и интеграции и, следовательно, охватить более широкий рынок.

Траектория организации

Компании приобретают грузовики, офисное оборудование, фрезерные станки и машины для химического обогащения руд; они пользуются складами и нанимают выпускников средних школ и высших учебных заведений, юристов и бухгалтеров. Но ни один из этих входящих ресурсов обычно не относится к стратегическим. Активы и услуги

данного типа вообще неспособны обеспечить конкурентное преимущество, потому что все конкуренты имеют доступ к практически идентичным активам и услугам, причем на одинаковых условиях. Стратегический ресурс — это актив, находящийся в относительно долгосрочной собственности компании, наращиваемый ею на протяжении длительного времени, созданный или открытый ею; это актив, который конкуренты не могут скопировать, не понеся при этом больших убытков.

Высококачественные стратегические ресурсы, обеспечивающие компании мощное конкурентное преимущество, существенно упрощают ее стратегию. Рассмотрим это на примере патентов на копирование на обычной (не фотографической) бумаге компании Хегох. К середине 1950-х годов эти патенты обеспечивали ей просто железобетонное конкурентное преимущество; покупатели были готовы платить за копировальный аппарат Хегох три тысячи долларов и даже больше — притом что затраты на производство оборудования не превышали и 700 долларов. Учитывая все условия, Хегох пошла по самому простому пути — стала выпускать и продавать ксероксы.

Хегох строила новые заводы, выпускала копировальные аппараты и создавала торгово-сервисные сети. Никакой заметной угрозы со стороны конкурентов производителей устаревших устройств для копирования на фотобумаге с применением «мокрой» технологии — компания не чувствовала. Время от времени в ее недрах создавались документы, которые громко назывались стратегическими планами, но на поверку они оказывались всего лишь финансовыми прогнозами. Проблем у Хегох практически не наблюдалось. Она не слишком нуждалась в стратегии, базирующейся на тщательно продуманном плане, так как ее выгодная позиция по ресурсам — ее патент — надежно защищала компанию от конкурентов. И конечно, тот факт, что потребительская ценность продукта Хегох в несколько раз превышала затраты на его изготовление.

Ресурсы соотносятся со скоординированной деятельностью так же, как капитал с трудом. Для строительства плотины требуется огромное число рабочих, но по его окончании ее можно эксплуатировать практически без дополнительных затрат на рабочую силу. Сильная позиция Хегох по ресурсам — к ним относится ее патент на

копирование на обычной бумаге и соответствующие опыт и знания — результат многолетней целенаправленной, скоординированной, новаторской деятельности. Как и в случае с плотиной, после того как эта отлично защищенная ресурсами позиция была достигнута, она без особых дополнительных затрат сохранялась долгие годы. Один управляющий высшего звена Херох в 1977 году сказал мне: «Завод продавал аппараты отделу продаж по отпускным ценам, в два раза превышавшим суммарную себестоимость продукции. А отдел продаж, устанавливая цену для потребителей, увеличивал ее еще вдвое, а то и втрое».

Как видим, сильная позиция, обеспечиваемая ресурсами, избавляет компанию от необходимости разрабатывать сложную, тщательно продуманную стратегию. Если же положение с ресурсами складывается не столь блестяще — возможно, у вас есть лишь идея нового продукта или вы пока еще налаживаете взаимоотношения с выгодным клиентом, — ситуация совсем другая. В этом случае необходимо разрабатывать целесообразную и последовательную стратегию, базирующуюся на конкретном ресурсе. И наконец, самые мудрые стратегии, которые мы исследуем и изучаем вот уже много лет, начинались с очень ограниченных стратегических ресурсов, и благодаря искусной координации действий по времени и функциям достигались поистине потрясающие результаты.

Следует помнить, что мощная позиция по ресурсам таит в себе большую опасность, ведь успех в этом случае приходит без тщательной постоянной работы над стратегией. Достаточно стать собственником оригинального патента на копировальное устройство на обычной бумаге, школьного бренда «Херши», франшизы на операционную систему Windows, патента на антихолестериновый препарат «Липитор» — и можно почивать на лаврах. На протяжении целого ряда лет данный ресурс будет приносить прибыль практически независимо от того, какой бизнес-логикой вы руководствуетесь. Конечно, для создания всех этих продуктов потребовался гений изобретательства и новаторства, но чтобы поддерживать прибыль, которую они обеспечивают, можно обойтись и без гениев.

Хотя имеющиеся ресурсы могут обусловить создание новых, нередко они оборачиваются серьезным препятствием на пути

новаторства. И любая адекватная компания обязана время от времени отбрасывать их точно так же, как избавляется от устаревших станков и оборудования. Однако стратегические ресурсы, как правило, глубоко прорастают корнями, и большинству компаний осуществить этот маневр бывает крайне трудно. Например, чтобы поддерживать в рабочем состоянии огромный парк установленного копировального оборудования, Хегох создала сервисную сеть мирового класса для оперативного ремонта и технического обслуживания своих машин. Иными словами, ее первоначальный ресурс — патент на копирование на обычной бумаге — дал толчок к разработке нового стратегического ресурса. Однако основная ценность сервисной системы заключается в том, что она позволяет поддерживать в дееспособном состоянии огромную базу арендованных копировальных аппаратов, потенциально подверженных сбоям и поломкам. Отличным дополнением стал и прибыльный бизнес по выпуску специальной фирменной бумаги Хегох, которую ее оригинальные устройства «зажевывали» намного реже, чем бумагу других производителей. В качестве следующего стратегического шага компании следовало наращивать мощности в области обработки документов на мировом уровне. Это позволило бы ей одной из первых занять лидерскую позицию на рынке персональных копировальных аппаратов, принтеров и факсов. Но такой шаг неизбежно привел бы к снижению текущей ценности сервисной системы Хегох, одного из ее главных стратегических ресурсов. И Хегох, предпочтя бездействие, в итоге позволила Canon, Kodak и IBM разработать превосходные технологии обработки документов, а сама тем временем буксовала, тщетно пытаясь войти в компьютерный бизнес с ресурсной базой, специализировавшейся на техническом обслуживании механических устройств, подверженных поломкам.

Мощная позиция по ресурсам позволяет получать прибыль без особых усилий, но легкая жизнь порождает лень и вялость — такова человеческая природа. Кроме того, человеку свойственно связывать текущую прибыль с недавними мерами и действиями, даже если очевидно, что нынешнее изобилие — это урожай, посаженный в далеком прошлом. Когда на организацию проливается золотой дождь, руководители с гордостью рассказывают о каждом своем решении или

действии. Пишутся книги, настоятельно рекомендуемые другим перенять дресс-код преуспевшей компании, ее политику предоставления отпусков, схему обратной связи с сотрудниками, подход к распределению мест на парковках и другие полезные советы. Такие причинно-следственные связи в корне обманчивы. Если бы все было так просто, если бы между текущими действиями и текущими результатами существовала прямая связь — разработка хорошей стратегии не составляла бы никакого труда. И все было бы намного скучнее. Ведь именно из-за *отсутствия прямой связи* между этими факторами анализ источников успеха представляет собой чрезвычайно трудную, но увлекательную задачу, успешное решение которой приносит огромное моральное удовлетворение и немалые финансовые выгоды.

Успех ведет к вялости организации, раздуванию штатов и расходов — и в итоге к упадку. Избежать такой трагической траектории удастся очень немногим. Но именно этот вполне предсказуемый путь ведет компанию к очередному стратегическому скачку. Если вам нужен пример эффективной стратегии, базирующейся на тщательно продуманном плане, ищите не компанию, пользующуюся долгосрочным стабильным успехом, а компанию, агрессивно и успешно завоевывающую рынок. Именно в ней вы найдете всесторонне проработанный и плотно интегрированный набор мер, процедур и рабочих методик. Например, Canon, сумевшая обойтись без патентов Хегох. Компания создала принципиально новую бизнес-модель, основанную на надежном тиражировании документов с применением компьютерной техники, а не централизованных высокоскоростных аппаратов для копирования в больших объемах. Можно вспомнить молодые годы многих славных компаний: Microsoft, опередившая IBM; Wal-Mart, обошедшая Kmart; Dell, отобравшая бизнес у HP, Compaq и IBM; выскочка FedEx, вытеснившая традиционных воздушных перевозчиков; Enterprise Rent-A-Car, успешно конкурирующая благодаря новой бизнес-модели с Hertz и Avis; NVIDIA, пришедшая буквально из ниоткуда, чтобы лишить Intel господства на рынке графических микросхем; Google, в корне изменившая систему компьютерного поиска и уверенно отбирающая часть рынка у Microsoft и Yahoo! Каждый случай свидетельствует, что

все успешные компании использовали четко скоординированную конкурентную стратегию.

Людам всегда импонировала идея вечности, и мы надеемся, что стратегические новички обретают успех раз и навсегда; но это похоже на донкихотское стремление стареющего бизнесмена найти эликсир, обеспечивающий *стабильное* конкурентное преимущество. Вялость и инертность других, благодаря которым перед молодыми компаниями открылись новые возможности, подкарауливают и их самих. Со временем большинство таких компаний ослабляют интеграцию, начинают все больше полагаться на накопленные ценные ресурсы и все меньше — на мудрую бизнес-модель. Рассчитывая исключительно на прибыли, обеспечиваемые ресурсами, они неизбежно утрачивают способность к четкой интеграции, позволяя независимым «феодалным князькам» процветать в недрах своей организации и расширять ассортимент продуктов и реализуемых проектов настолько, что однажды интеграция станет просто невозможной. Столкнувшись с естественным замедлением роста, они какое-то время еще пытаются создавать видимость молодой энергии и энтузиазма благодаря смелым приобретениям других компаний. Но когда их ресурсная база окончательно устаревает, они падают жертвами очередного поколения дерзких, умных, предприимчивых новичков. Таков печальный цикл течения жизни, из которого, впрочем, можно извлечь весьма важный урок: искусству выработки стратегии, базирующейся на тщательно продуманном плане, следует учиться у молодых выскочек на стадии раннего завоевания рынка, а не у позирующих на публику зрелых компаний. Проанализируйте, как Билл Гейтс утер в свое время нос гигантской IBM или как Nisog стала лидером переживавшей трудные времена сталелитейной промышленности, и вам станет ясно, о какой стратегии я говорю. Изучите нынешнюю Microsoft — и поймете, что такое зрелый гигант, пожинаящий плоды былых побед, так же сильно привязанный к своей базе оборудования и богатому диапазону конфликтующих друг с другом инициатив и стандартов, как IBM в 1985 году.

Порядок из хаоса

С удовольствием приведу пример хорошей стратегии, в которой четко видны скоординированные элементы продуманного плана: американский бизнес по выпуску тяжелых грузовиков. Лидером по доле рынка тут считается Daimler AG (38%). Такого результата компания добилась, выкупив в 1977 году у Ford проблемное направление по производству тяжелых грузовиков. Следующий по величине автопроизводитель — Paccar (25%), за ним идут Volvo (20%) и Navistar (16%). Хотя Paccar занимает позицию посередине зрелого и вяло растущего рынка с очень жесткой конкуренцией, компания стабильно работает с весьма неплохими показателями. Рентабельность ее капитала в последние двадцать лет в среднем составляет 16% — сравните со средними 12% конкурентов Paccar за этот же период. Еще важнее, что прибыли компании на удивление стабильны — это отнюдь не характерно для отрасли, традиционно страдающей от сильных колебаний спроса. Компания не несла убытков с 1939 года, даже в труднейшие времена экономического спада 2008–2009 годов.

Главным движущим фактором стратегии Paccar является качество; ее бренды Kenworth и Peterbilt единодушно признаны самыми высококачественными грузовиками, производимыми в США. За свои отличные машины и их качественное обслуживание Paccar неоднократно получала награды исследовательской компании J. D. Power. Цена на грузовики Paccar довольно высокая, но, несмотря на это, компания умудряется сохранять сильную позицию на рынке.

Как можно продать грузовик по премиальной цене, то есть по цене, установленной на более высоком уровне, чем цены сходных продуктов? В теории все просто: машина должна работать лучше и служить дольше, чтобы в итоге затраты владельца на ее эксплуатацию были как можно ниже. Как известно, принимая решения о покупке, хозяева парков спецтехники оценивают мельчайшие различия в показателе «цент за милю», а разброс здесь в основном объясняется разницей в расходах на топливо и заработную плату. Например, если вы приобрели в 2008 году грузовик Kenworth T2000 (один из брендов Paccar) со спальным местом для водителя за 110 тысяч долларов, и машина за тот же год прошла целых 125 тысяч миль, вы, скорее всего, согласитесь ежегодно платить *еще* по 115 тысяч долларов в форме операционных расходов на топливо, техническое обслуживание,

ремонт и страховку. И это не считая экономии в области зарплат и льгот для водителей. Именно поэтому, чтобы сократить расходы на топливо, Kenworth еще тридцать лет назад первой на рынке начала производить аэродинамические кабины грузовиков с низким лобовым сопротивлением.

Сохранять такое лидерство по качеству непросто по трем веским причинам. Во-первых, никто не поверит, что ваши грузовики самые надежные на рынке, до тех пор пока не убедится, что они действительно долго колесят по дорогам. Чтобы заработать такую репутацию, требуется немало времени, а вот лишиться ее можно в один миг. Во-вторых, конструирование поистине высококачественных машин — задача не из легких, по одним учебникам ее не решить. Конструкторы учатся друг у друга на протяжении долгих лет; компания накапливает мудрость буквально по крупицам, для чего ей приходится нанимать на работу и обеспечивать хорошим и стабильным рабочим местом самых талантливых инженеров. В-третьих, обычно довольно трудно убедить покупателей платить авансом высокую цену в счет будущей экономии, даже если выгоды однозначно подтверждаются цифрами. Люди, как правило, более близоруки, нежели предполагает экономическая теория.

Ценность стратегии Рассар — ее план — заключается в том, что она позволяет компании преодолевать эти три препятствия, стоящие на пути к лидерству по качеству. Первым элементом стратегии является незначительное смещение традиционного угла зрения: вместо того чтобы рассматривать качество исключительно с точки зрения эксплуатационных расходов, Рассар оценивает его глазами владельца-водителя.

Автовладелец, который сам водит грузовик, чтобы заработать больше, нередко проводит за рулем шестнадцать и более часов в сутки. Несомненно, его заботит фактор рентабельности, но он не ограничивается показателем затрат на милю пути, ибо в дороге грузовик служит ему и спальней, и офисом, и гостиной с телевизором. Кроме того, водители — хозяева грузовиков очень высоко ценят особый классический американский стиль — некую ауру сродни той, которая окружает легендарный мотоцикл Harley-Davidson, — приписываемый брендам Рассар (несмотря на то что в последнее время

в кабине ее грузовика чувствуешь себя скорее как в салоне Lexus). Автовладельцы покупают тяжелые грузовики Kenworth и Peterbilt у опытных дилеров; чтобы клиент мог выбрать оптимальный вариант из сотен доступных параметров, специально для него создают компьютерную трехмерную модель машины. Каждый свой грузовик Рассар собирает под заказ, что позволяет компании не раздувать материальные запасы и использовать стабильную сеть поставщиков основных запчастей и комплектующих. При проектировании машин используется как можно больше стандартизированных узлов.

Однако владельцев парков спецтранспорта, которые сами не сидят за рулем, не слишком волнует аура машин; намного больше их заботит текучесть кадров и время простоя водителей. Управляющие таких парков давно поняли, что при использовании экипажей из двух водителей время простоя сокращается в два раза и более. А поскольку это означает, что какую-то часть рейса один из водителей спит или просто отдыхает в спальном отделении, встает все тот же вопрос о повышении уровня комфорта. Кроме того, когда водители грузовиков общаются на стоянках, те, кто сам водит свое транспортное средство, пользуются более высоким авторитетом, и их мнение считается самым весомым. Красота позиционирования Рассар заключается в том, что хотя хозяева парков спецтехники при покупке грузовиков уделяют такому фактору, как затраты на милю пути, больше внимания, чем водители — владельцы машин, из-за предпочтений своих работников они часто вынуждены думать практически так же, как автовладельцы. И каким бы ни было личное мнение хозяина автопарка, многие его водители предпочитают грузовики Рассар.

Стратегия Рассар основана на принципе делать все качественно и последовательно на протяжении длительного времени. Благодаря этому компания имеет ресурсы, которые крайне трудно воспроизвести: репутация, сеть опытных дилеров, лояльные клиенты, квалифицированный штат конструкторов и инженеров. На создание прочной позиции и мощных ресурсов потребовалось много лет — такое долготерпение недоступно производителям, загипнотизированным фондовым рынком, которые рассчитывают добиться заметных результатов за один год.

Из-за гибкого подхода к производству переменные издержки Рассаг на единицу продукции выше, чем у большинства ее конкурентов, однако благодаря этому компания удерживает талантливейший инженерно-конструкторский состав. Более высокие торговые надбавки обеспечивают ее лояльной сетью дилеров, искренне заинтересованных в сотрудничестве. Нужно признать, что стратегия компании эффективна еще и потому, что производство тяжелых грузовиков является медленно растущей отраслью, не привлекающей большого числа новых крупных инвестиций со стороны. Чтобы атаковать Рассаг «в лоб», конкуренту пришлось бы создать новые бренды и модели и, возможно, привлечь новых дилеров. Но, к счастью для Рассаг, рынок элитных тяжелых грузовиков недостаточно велик, чтобы оправдать немалые инвестиции, которых потребуют подобные проекты.

Продуманность плана Рассаг выражается в мерах и действиях, четко согласующихся с позиционированием компании на рынке и последовательных на протяжении вот уже ряда лет. Рассаг не производит малых грузовых автомобилей, только крупные. Работая в сегменте тяжелых грузовиков, она не выпускает относительно дешевых, экономичных машин. Ее четкий фокус «продукт–покупатель» поддерживают все: дилеры, конструкторы, инженеры. В результате такого полного отказа от диверсификации в конструкторских бюро компании, ее заводских цехах и кабинетах высшего руководства говорят и думают исключительно о тяжелых грузовиках и их водителях. Рассаг не надо нанимать сторонние консалтинговые компании, чтобы выявить свои основные компетенции или определить, кто является ее главным потребителем.

Описанные выше элементы стратегии Рассаг нельзя назвать общей целью, но они продуманы так, чтобы, максимально точно сочетаясь друг с другом, образовывать в итоге конкретно сформулированное целое. Это становится особенно ясно, если представить себе автомобилестроительную компанию, собранную из частей других компаний по производству грузовиков, — эдакого монстра вроде Франкенштейна из области автомобилестроения, грузовики которого относятся к средней ценовой категории и рассчитаны прежде всего на владельцев парков спецтехники. При этом дилеры ориентированы на придиричивых автовладельцев-водителей, а инженеры-конструкторы

стремятся лишь к одному — свести к минимуму себестоимость автомобилей. Согласитесь, такая компания долго не протянет. Хорошая стратегия — это четкий, продуманный план, в котором разные части и элементы системы подогнаны настолько плотно, что работают как единое целое.

В стратегии Рассаг нет ничего волшебного. Это классический пример подхода к позиционированию по принципу «оставаться лучшим в своем деле». Как правило, такую оборонительную позицию можно сохранять довольно долго — до тех пор, пока не произойдут серьезные структурные изменения в экономике отрасли или поведении покупателей. Однако повседневная конкуренция на этом рынке никуда не девается, и Рассаг, конечно, нужно предлагать все новые функции и модели, постоянно повышать качество своих грузовиков, сокращать издержки и сохранять гибкость. Впрочем, все эти частности в хорошей стратегии не учитываются, ибо она нацелена на главное. При таком подходе главную угрозу компании несут не какие-то конкретные новые продукты или действия конкурентов, а масштабные изменения, способные свести на нет саму логику ее замысла. Например, если НАФТА начнет активно поощрять грузоперевозчиков ездить на мексиканских грузовиках, вместо того чтобы прибегать к услугам американских водителей — владельцев спецтранспорта, положение Рассаг окажется под угрозой. Опасны для компании современные методы онлайн-торговли, которыми сегодня все активнее пользуются дилеры: сами по себе они, возможно, полезны и даже необходимы, однако в связи с их распространением возникает угроза, что в скором времени опыт и квалификация торгового персонала дилерских компаний уже не будет иметь такого большого значения, как сейчас.

[Примечания к главе 9](#)

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Фокус

На дворе солнечное апрельское утро; я в аудитории готовлюсь к семинару для управляющих разных бизнес-направлений. Некоторые из них уже тут — кто-то смотрит в ноутбук, кто-то читает газету, кто-то повторяет учебный материал. Сегодня мы с ними будем рассматривать пример Crown Cork & Seal, известного производителя металлических банок и контейнеров¹. Это один из старейших учебных примеров из области стратегий. Неоднократно обновляемый, теперь он описывает, что происходило в компании в 1989 году.

Я не собираюсь рассказывать аудитории, как управлять компанией, выпускающей банки и контейнеры, и не буду даже учить выработать хорошие стратегии. Я хочу: во-первых, научить их *идентифицировать* стратегию компании; во-вторых, углубить их навыки в области анализа качественной информации; в-третьих, вместе с ними подробно обсудить конкретную комбинацию политики и позиционирования, называемую *фокусом*.

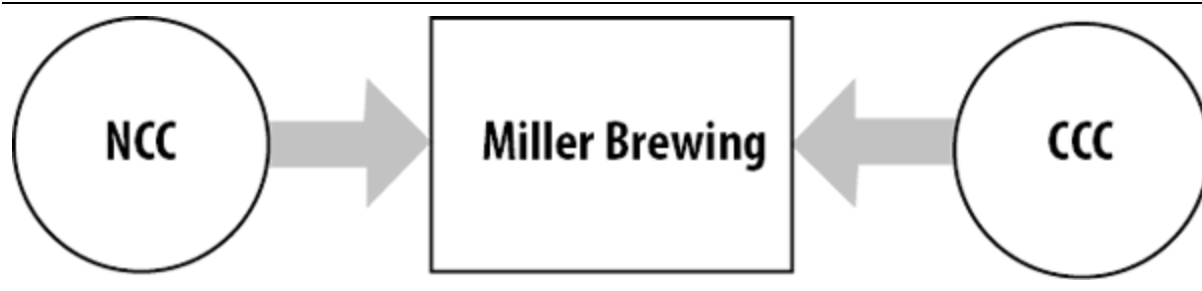
Стратегию Crown создал в начале 1960-х годов Джон Коннелли, скарденность которого в управлении компанией стала легендой в американском деловом сообществе. В свое время Crown считалась любимицей известного фондового аналитика Питера Линча, управляющего знаменитым инвестиционным фондом Fidelity Magellan. За тридцать с лишним лет компания добилась поистине феноменальных результатов; средняя прибыль для акционеров составляла 19% в год, что особенно впечатляет, учитывая жесточайшую конкуренцию в этой отрасли.

В чем заключался секрет Crown? Из нашего учебного примера мы узнаем, что компания специализируется на выпуске емкостей и контейнеров для трудноупаковываемых продуктов, например аэрозольных красок и газированных безалкогольных напитков. Это

верное описание, но полным его не назовешь. И оно не слишком помогает понять, как Crown удавалось столь успешно обходить конкурентов. Однако большинство аналитиков им ограничиваются, с готовностью принимая данную трактовку стратегии компании и довольствуясь ею. Они просто отказываются замечать, что некоторые детали ее методик и процедур работают и в других направлениях. Люди, как правило, предпочитают не залезать в дебри, ведь анализ неструктурированной информации представляет собой чрезвычайно трудоемкую задачу, выполнение которой требует как знакомства с самыми разнообразными фактами, так и развитых навыков логического мышления и дедукции. Не помешали бы и способности делать умозаключения. Вот почему сегодняшней семинар я намерен начать с показа его участникам, насколько велик вполне предсказуемый разрыв между проведенным ими анализом и тем, к каким выводам они могли бы прийти в результате более целенаправленных усилий и большего усердия.

Первым делом я говорю: «Сегодня наша с вами задача — идентифицировать стратегию компании. Чтобы это сделать, вначале полезно изучить ее конкурентную среду. То есть определить, как зарабатывают на жизнь ее основные конкуренты. Предлагаю начать с трех крупных компаний, специализирующихся на выпуске жестяных емкостей: Continental Can, National Can и American Can. В нашем учебном примере говорится, что “большинство компаний по производству безалкогольных напитков имеют не менее двух поставщиков банок для упаковки своих продуктов. При этом конвейеры производителей тары чаще всего настроены на ее выпуск для какого-то одного конкретного клиента”»².

Чтобы проиллюстрировать тот факт, что компания по производству безалкогольных напитков может иметь двух постоянных поставщиков тары, я набрасываю на доске простенькую схему: в центре квадрат, помеченный надписью: Miller Brewing (название компании), а по бокам два кружка, обозначающие двух поставщиков (Continental Can и National Can).



Указав на схему, я говорю: «Думаю, не надо быть доктором наук в области экономики промышленности, чтобы понять, что это поистине чудовищная структура для любой отрасли. Два производителя банок, чьи продукты, по сути, почти ничем не отличаются, пребывают в состоянии прямой конкуренции. Более того, существует постоянная угроза, что клиент рано или поздно приобретет собственную линию по выпуску тары и откажется от услуг обоих поставщиков. Зачем понадобилось, скажите на милость, инвестировать средства в столь сложную среду?»

После непродолжительного обсуждения участники семинара приходят к выводу, что крупные производители банок согласились работать под жестким контролем компании из другой отрасли промышленности из-за весьма существенного преимущества, в частности длинного производственного цикла, так как затраты на переналадку конвейера по выпуску банок одного типа на другой очень высоки. В то же время слушатели семинара отмечают, что норма прибыли крупных производителей банок очень низкая — всего 4–5%.

В ответ я говорю: «Это вообще сложная отрасль, в которой для всех крупных игроков характерна низкая доходность активов. Однако Crown Cork & Seal — тут я делаю вид, будто ищу в примере конкретные цифры, — опережает по показателю доходности тройку крупнейших конкурентов, причем со значительным отрывом. В среднем на 50 или 60%. Она явно что-то делает очень правильно — скорее всего, у нее есть то, что мы называем стратегией. В чем же ее суть?»

Тодд из строительной компании с уверенностью отвечает: «В том, что Crown — компания с низкими издержками производства. Банку от банки практически не отличить, так что, по логике вещей, чтобы больше заработать, необходимо максимально снизить затраты. И

компания удерживает их на низком уровне благодаря непрерывному производству и расположению мощностей как можно ближе к клиенту».

Все, что говорит Тодд, абсолютно не соответствует действительности, потому что затраты Crown на единицу продукции почти наверняка выше, а не ниже, чем у конкурентов. Но я без лишних слов просто пишу на доске: «Производитель с низкими издержками».

Далее в дискуссию вступает Мартин, руководитель компании из индустрии развлечений. Он говорит: «Crown специализировалась на специ-фических упаковках — аэрозолях и банках для безалкогольных напитков. И предлагала превосходный уровень обслуживания клиентов. Она обеспечивала их всесторонней технической поддержкой и отличалась оперативной эффективной реакцией на их пожелания и трудности. В примере рассказывается, как глава компании, Коннелли, был готов вскочить в самолет и отправиться помогать одному из клиентов разобраться с его проблемой».

Я отвечаю: «Отлично, Мартин. В учебном примере действительно упоминается этот случай. В нем, кстати, есть целый раздел, озаглавленный “Стратегия Коннелли”. Там тоже пишут, что компания сосредоточилась на контейнерах особого применения — банках для безалкогольных напитков и аэрозолях для летучих продуктов. Говорится там и об ее акценте на обслуживании и технической поддержке клиентов».

«Итак, надо полагать, наше обсуждение закончено», — заявляю я, иду к подиуму и начинаю собирать бумаги. Затем останавливаюсь, оглядываю аудиторию и говорю: «Если только у кого-нибудь из вас не возникли вопросы или сомнения по поводу наших выводов».

Мелисса, девушка в первом ряду, медленно качает головой. Я редко слышу, чтобы она что-нибудь говорила, поэтому сразу спрашиваю: «Хотите что-нибудь сказать, Мелисса?»

«Ну, — неуверенно начинает она, бросив взгляд на Мартина, — вообще-то я не думаю, что добавление в банку щепотки соды представляет собой такой уж огромный технологический прорыв. Вряд ли Crown — единственная компания, которая может это делать. Так почему же именно она отличается столь высокой доходностью?»

Я согласно киваю и кладу собранные бумаги обратно. Стоило мне чуть-чуть ее подтолкнуть, и Мелисса сделала очень важный шаг вперед. Она поставила под сомнение мнение Мартина и даже общепринятую точку зрения. Девушка указала на то, что производить специализированные контейнеры, возможно, не так уж трудно.

Я говорю: «Журнал Fortune, авторы учебных примеров для Гарвардской школы бизнеса и биржевые аналитики в один голос твердят, что суть стратегии Crown заключается в четком фокусе на выпуске упаковки для сложного содержимого — газированных напитков и аэрозолей. Но предположим, что мы с вами невероятно упрямы и хотим провести собственный анализ. Если вы серьезно относитесь к работе над стратегией, вы всегда должны проводить его. Стратегия не всегда то, о чем говорит CEO или другой руководитель компании. Иногда они скрывают правду, иногда неверно оценивают ситуацию, а иногда, возглавив организацию, просто не знают, что привело или может привести ее к успеху. Но если мы не намерены автоматически соглашаться с мнением других людей, как нам идентифицировать стратегию компании самостоятельно? Для этого надо изучить каждую рабочую методику и процедуру и выявить те, которые отличаются от нормы, принятой в отрасли. Затем мы попытаемся определить общую цель всех отличительных методик и процедур, на достижение которых они нацелены и соответствующим образом скоординированы».

Я иду к доске и пишу «Политика» над двумя отличительными характеристиками Crown, названными ранее Мартином. А рядом размещаю еще один столбец, озаглавленный «Цель». В итоге у меня получается следующая таблица.

Политика	Цель
Техническая поддержка	
Быстрая реакция	

Каждый, кто читал обсуждаемый нами учебный пример, обязательно отметит, что Crown делала упор на техническую поддержку и оперативную реакцию на проблемы клиентов. Однако, подобно Мартину, большинство сочтет это исключительно позитивным

подходом, тем, что компания делает абсолютно правильно. Но эти люди не замечают, что не все клиенты нуждаются в такой политике или выигрывают от нее. И вот только теперь мы приступаем к реальной работе над определением фокуса стратегии Crown.

«Начнем с технической поддержки, — предлагаю я. — Как совершенно справедливо отметила Мелисса, положить в банку щепотку соды — не вершина технологического прогресса. Многие ли клиенты нуждаются в технической помощи, разливая свой продукт по банкам Crown?» Но этот вопрос не вызывает ничего, кроме ничего не выражающих взглядов. Слава богу, я читал лекции о том, как решить проблему неясных, неопределенных вопросов, подобных только что заданному. Первым делом надо заменить общие существительные конкретными примерами. После короткой паузы я так и поступаю. Я спрашиваю аудиторию: «Возьмем, например, Coors. Как вы думаете, нуждается ли эта компания в технической поддержке со стороны производителя тары?» Моя уловка срабатывает: теперь многие участники семинара поднимают руку, желая ответить на вопрос.

Один из них Реза — инженер аэрокосмической компании, чьи комментарии и выводы, как правило, весьма разумны и интересны. Он говорит: «Вообще-то крупные производители пива, скорее всего, сами могут кое-чему научить компании, выпускающие банки. Например, именно Coors в свое время придумала, как делать алюминиевые банки из двух частей способом двойной протяжки. В технической помощи больше нуждаются некрупные компании, у которых нет своего технического персонала в области розливных технологий».

«Прекрасно», — соглашаюсь я и напротив строчки «Техническая поддержка» в колонке «Цель» пишу: «Небольшие клиенты». Потом спрашиваю: «А как насчет политики быстрой реакции? Она тоже рассчитана в основном на малый бизнес?» «Конечно. У них, как правило, менее стабильный спрос, и в деле планирования они обычно отстают от крупных производителей», — отвечает все тот же Реза.

Второй ответ Резы быстр, но не до конца продуман. Когда человек сталкивается с вопросом или задачей, не имеющими очевидного ответа или решения, он склонен хвататься за первый, казалось бы, разумный ответ, приходящий на ум, — словно это спасательный круг в бурном море. Проводя анализ, главное не останавливаться на этом, а

неприменно проверить, поддерживается ли ваше суждение достоверными фактами и свидетельствами. Мнение Резы — будто бы оперативная реакция на проблемы клиентов на руку только небольшим компаниям — согласуется с некоторыми имеющимися у нас фактами, но далеко не со всеми. Поэтому на доске я пока ничего не пишу.

После его ремарки повисает пауза. Но ее прерывает один из участников: «Возможно, целью Crown в данном случае являются сезонные производители». Я делаю шаг по направлению к доске. Другой парень добавляет: «Может быть, новые продукты?» Я стою у доски с маркером наготове и бормочу: «Более жаркое, чем обычно, лето; появление на рынке нового продукта... что все это означает?» Сразу два или три студента хором кричат: «Срочные заказы!» Это я и пишу в столбце «Цель» напротив строчки «Оперативность».

«Отлично, — говорю я. — Мы явно делаем успехи. И так, судя по всему, политика технической поддержки нацелена на небольшие компании, а политика быстрой реакции — на помощь клиентам в выполнении срочных заказов. Эти две цели не совсем одно и то же. А теперь рассмотрим еще одну политику». И я добавляю в левой колонке новую строчку — «Производство».

В обсуждаемом нами учебном примере очень много информации о политике Crown в производственной сфере. Перечислю лишь самые базовые моменты: заводы Crown меньше, чем у конкурентов; каждый обслуживает как минимум двух клиентов; в прошлом Crown настроила слишком много производственных линий и теперь остро нуждается в заказах.

Дэвид, аналитик по частным инвестициям, знает, как работать с таблицами, и помогает нам прояснить ситуацию. «Заводы Crown меньше, чем у крупнейших игроков рынка, — говорит он, — зато у них больше клиентов. Так что объем производства банок в расчете на одного заказчика у компании меньше, чем у крупных конкурентов. Кроме того, поскольку доходы в расчете на один завод у Crown выше, цена одной банки должна значительно превышать среднюю цену тройки крупнейших игроков — возможно, на 40 или 50%».

Я вписываю цели для политики «Производство» — «Скорость» и «Меньший объем производства в расчете на одного клиента».

Теперь пришло время собрать все воедино. Я указываю на список целей разных политик на доске и спрашиваю: «Учитывая *все это*, каков же фокус стратегии Crown Cork & Seal?» Аудитория видит все части, но я хочу, чтобы они связали их с основными экономическими показателями отрасли. Это нелегкая задача, и я не ожидаю, что кто-нибудь из участников обсуждения тут же нарисует мне общую картину. Поэтому продолжаю говорить, подкидывая присутствующим намеки-подсказки. «Что объединяет все эти выводы и наблюдения? *Срочные заказы... скорость... меньший объем производства в расчете на клиента... более высокие цены?*»

Я жду не меньше двадцати секунд, тишина в классе тянется вечно. Затем спрашиваю опять: «Вспомните, по какой причине тройка крупнейших производителей банок соглашается на столь серьезную зависимость от клиентов из другой отрасли?» Этой последней подсказки оказывается достаточно.

«Crown ориентирована на короткие производственные циклы! — восклицает предприниматель Джулия. — Тройка ее крупнейших конкурентов применяет продолжительные циклы и выпускает стандартный продукт, что позволяет им избегать частой дорогостоящей переналадки оборудования. Crown же поступает совершенно наоборот; она делает акцент на короткие производственные циклы».

Я хвалю Джулию и рисую круг вокруг всего списка целей — небольшие клиенты, срочные заказы и меньшие объемы поставок в расчете на клиента, — помечая его подписью «Короткие циклы», а рядом пишу «Джулия» в знак признания ее явных способностей к индуктивному мышлению.

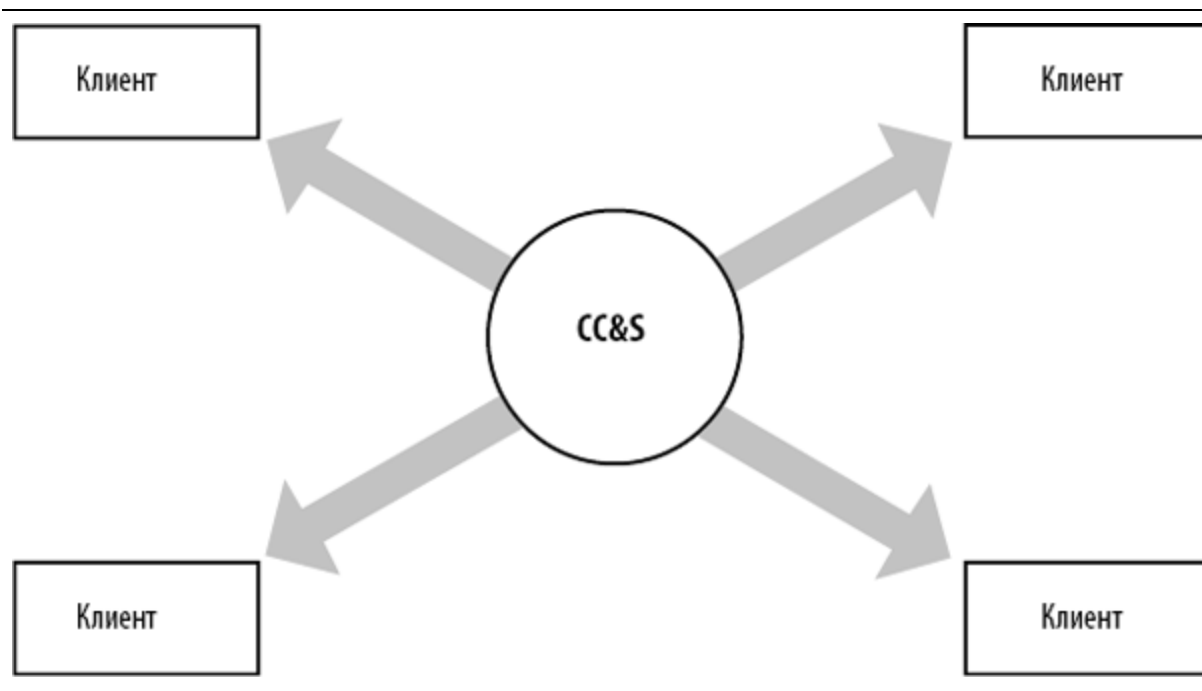


Строчка «Короткие циклы» связывает фокус компании с главной проблемой производителей данной отрасли — очень высокие затраты на переналадку оборудования при смене типа банок и даже этикеток для них. «Таким образом, мы обнаружили, что Crown не только специализируется на упаковке для сложных продуктов — газированных напитков, сыпучих и летучих веществ, красок — но еще и отличается фокусом на *короткий цикл*. Короткие циклы бывают нужны по разным причинам: клиенты компании в основном небольшого размера; продукт недавно выведен на рынок и еще не проверен; продукт дорогостоящий и не требуется в большом объеме; срочный заказ, выполняемый для обеспечения сезонного или другого неожиданного спроса, и т. д.».

Обсудив эту идею в связи с другими политическими курсами компании, я возвращаюсь к вопросу о затратах. Каждому понятно, что более короткие производственные циклы предполагают более частую переналадку линий. Так же как политика избыточных мощностей, активной технической поддержки клиентов и быстрой реакции на их проблемы, это только повышает себестоимость продуктов, а отнюдь не снижает ее. В итоге мы имеем компанию, сфокусированную на коротких циклах и с высокими затратами на выпуск единицы продукции, которые компенсируются за счет более высоких цен.

Я говорю: «Было бы замечательно, если бы четкий фокус всегда означал увеличение прибыли. Но это не так. Самое время попытаться определить, каким образом этот подход позволяет Crown получать более высокую прибыль».

Я иду к доске и рисую круг, обозначающий Crown Cork & Seal, а вокруг него квадратики, каждый из которых обозначает одного из клиентов компании. Контраст с другой моей схемой — Miller Brewing с двумя ее поставщиками — поистине разительный.



Я продолжаю: «Мы знаем, что ни один из заводов Crown не угодил в зависимость от производителей безалкогольных напитков. Кто находится в лучшей позиции? American Can, которая поставляет банки Miller Brewing, или Crown, выполняющая узкоспециализированные заказы для местного завода безалкогольных напитков?»

Финансовый аналитик Шерил из Sony отвечает практически не задумываясь: «Конечно Crown. Сфокусировавшись на коротких циклах, эта компания избегает кабальной зависимости от клиентов. Вместо того чтобы работать с одним клиентом, имеющим несколько конкурирующих друг с другом поставщиков, каждый завод Crown поставляет продукт сразу нескольким клиентам. Длинные циклы загнали тройку крупнейших игроков отрасли в настоящий плен.

Короткие циклы меняют ситуацию в корне. *Crown*, в отличие от своих более крупных конкурентов, не утратила рыночной власти; в переговорах с клиентами она имеет все шансы отстоять свои интересы».

Используя нарисованные мной схемы в качестве иллюстративного материала, я обобщаю наши выводы. *Crown* и тройка крупнейших производителей работают в одной и той же отрасли, но играют по совершенно разным правилам. Сконцентрировавшись на тщательно отобранном сегменте рынка, *Crown* не только обеспечила узкую специализацию своих операций, но и усилила рыночную власть в отношениях с клиентами. Таким образом, бóльшая часть создаваемой ею стоимости остается у нее. Тройка конкурентов, наоборот, имеет солидные объемы бизнеса, но доля создаваемой ими стоимости, которая остается у них, намного меньше. Иными словами, *Crown* умело обеспечила себе конкурентное преимущество на целевом рынке. Не являясь крупнейшим производителем банок, она зарабатывает больше других компаний.

Эта модель — сконцентрированная атака на конкретный рыночный сегмент с использованием бизнес-системы, обеспечивающей для него бóльшую стоимость, чем способны предоставить другие игроки, — и называется фокусом. Слово *фокус* в данном случае имеет два значения. Во-первых, обозначает четкую координацию процедур и методик, дополнительно повышающую мощь компании благодаря их слаженному взаимодействию и налагающимся эффектам. Во-вторых, указывает, что эта дополнительная мощь используется компанией для достижения правильной цели^[14].

Определив наконец, какую именно стратегию фокуса использует *Crown Cork & Seal*, моя аудитория испытала несказанное удивление. Теперь, после нашего анализа, внутренняя логика стратегии компании стала понятна, но раньше все было не так. Логика этой стратегии не просматривалась ни в заявлениях аналитиков Уолл-стрит, ни в собственных прокламациях *Crown*. В этом не было ничего удивительного: обычно довольно трудно объединять отдельные части в единое целое. И участников нашего семинара — управленцев, ежедневно захлебывающихся в круглосуточном потоке всевозможных,

порой поверхностных новостей и комментариев, — очень озадачило, что реальный мир иногда может иметь свою внутреннюю логику. Она долгое время остается незамеченной, хотя и не представляет собой тайну за семью печатями.

«Интересно, можно ли с помощью такого анализа выявить логику стратегии любой компании?» — спрашивает меня один из участников.

«Нет, — отвечаю я, — не любой. Если компания по-настоящему успешна, в основе ее процветания, как правило, лежит четкая стратегическая логика, иногда скрытая, иногда явная. Но правда в том, что многие компании, особенно крупные и сложные, вообще не имеют стратегий. Любая стратегия подразумевает фокус, а наиболее сложные организации обычно не сосредотачивают свои ресурсы на какой-то конкретной цели. Они одновременно преследуют несколько целей, не концентрируя достаточного количества ресурсов на том, чтобы добиться серьезного прорыва в достижении одной».

[Примечания к главе 10](#)

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Рост

Здоровье Джона Коннелли сильно пошатнулось, и в 1989 году он отошел от активного управления Crown Cork & Seal, назначив CEO своего давнего протеже Уильяма Эвери. Спустя год, в возрасте восьмидесяти пяти лет, Коннелли скончался.

Приняв бразды правления Crown, Эвери сразу начал реализовывать программу роста бизнеса путем приобретений. Четыре года спустя в одном из своих многочисленных интервью он вспоминал: «Став президентом компании, я первым делом должен был зажечь в ней огонь и опять заставить работать. Рост Crown замедлялся на протяжении всех восьмидесятых»¹. Топливо для огня, разжигаемого Эвери, поставляли люди, обладавшие огромным опытом в области всевозможных сделок, особенно поглощений. Руководить собранной командой назначили специалиста по приобретениям Алана Рутерфорда; он перевелся из брюссельского офиса компании и стал главным финансовым директором Crown. В команду вошли также Крейг Калле, прежде работавший в инвестиционном банке Salomon Brothers, — в Crown он занял пост управляющего финансами — и Торстен Крейдер, покинувший инвестиционный банк Lehman Brothers ради Crown, где он возглавил отдел планирования и анализа.

Эвери удвоил размеры Crown, выкупив в начале 1990-х годов заводы Continental Can на внутреннем и внешнем рынке. На приобретение Constar, ведущего производителя пластиковой тары для заводов безалкогольных напитков и бутилированной воды, компания в 1992–1993 годах потратила 615 миллионов долларов, и еще 180 миллионов — на покупку Van Dorn, производителя пластиковых, металлических и композитных контейнеров. Еще 62 миллиона долларов компания выложила за Tri-Valley Growers,

специализирующуюся на выпуске традиционных жестяных консервных банок для пищевых продуктов.

Осталась CarnaudMetalbox SA, крупнейший изготовитель пластиковых и металлических контейнеров в Европе, и в 1995 году Crown начала целенаправленно работать над ее поглощением. На это ушло полтора года. CarnaudMetalbox в свое время родилась в результате чрезвычайно трудного слияния двухсотлетней Metalbox из Великобритании и Carnaud из Франции. Она считалась ведущим производителем обеих стран; львиную долю ее продуктов составляли традиционные металлические консервные банки.

Эвери прокомментировал общую цель этой сложной комбинации: «Мы хотим стать больше, чтобы эффективнее использовать свои ресурсы. Выйдя в мировые лидеры в сегментах металлической и пластиковой упаковки в своей отрасли... мы займем надежный плацдарм для дальнейшего роста на международном уровне»². Очень немногие руководители умеют настолько четко формулировать, что рост компании им нужен, чтобы заложить фундамент для дальнейшего развития.

К 1997 году команда Эвери осуществила двадцать приобретений, превратив Crown в крупнейшего производителя контейнеров в мире. Эвери рассчитывал, что благодаря существенно увеличившимся размерам компания сможет добиться у поставщиков более выгодных цен. Еще он надеялся, что традиционные навыки Crown в области контроля над издержками позволят ей сократить чрезмерные накладные расходы и излишние мощности французского подразделения CarnaudMetalbox. При этом никто не упоминал об одном не слишком приятном факте: главная традиционная компетенция Crown заключается вовсе не в контроле над расходами, а в гибкости и коротких производственных циклах.

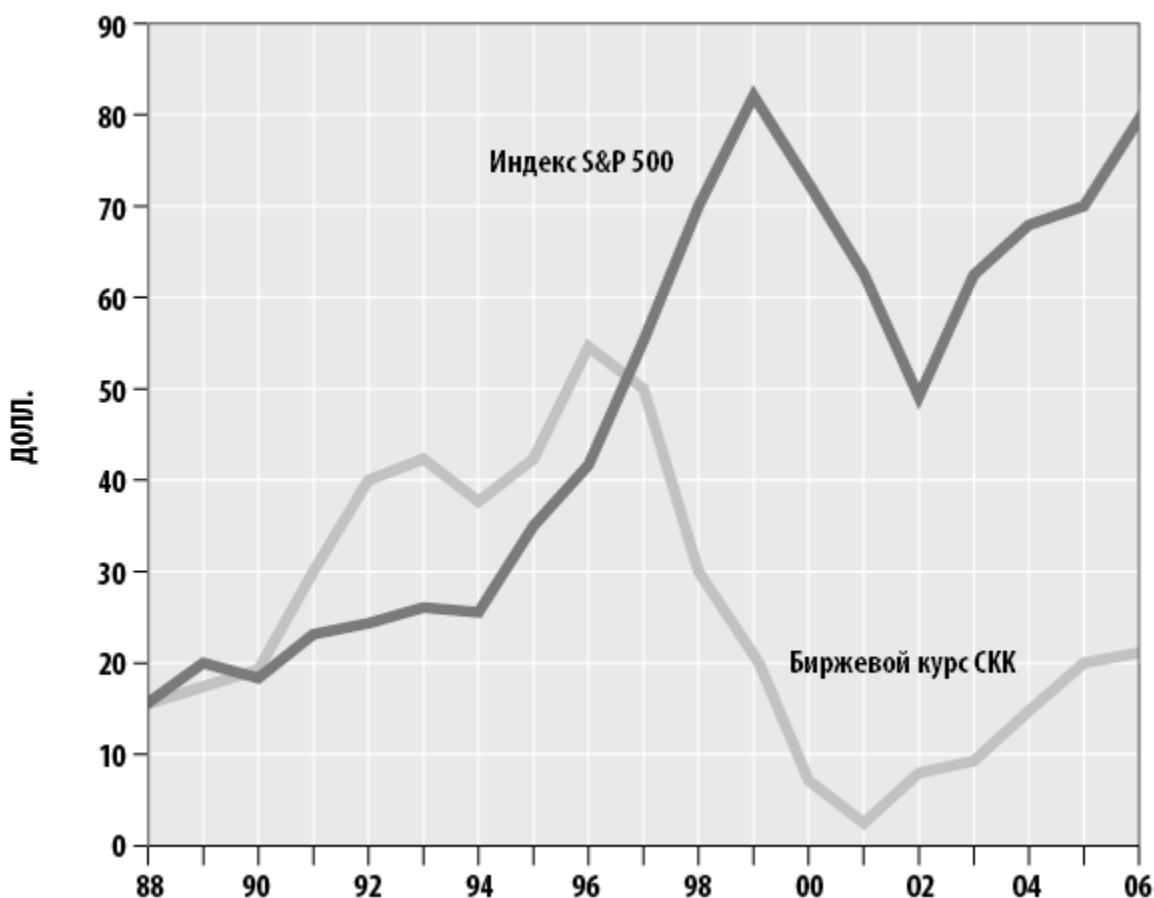
Проблемы начались в 1998 году. Набег Crown на сектор пластиковых контейнеров совпал с быстрым ростом этого направления бизнеса. Новые контейнеры из ПЭТФ (полиэтилентерефталат), изготавливаемые путем выдувного формования, отобрали существенную долю рынка у традиционных стеклянных и металлических банок как в отрасли безалкогольных напитков, так и в

некоторых категориях пищевых продуктов (соки, соусы, кетчупы, заправки для салатов). Но в данном случае рост был вызван не увеличением спроса на такие контейнеры, а тем, что в упаковочном бизнесе пластик начал уверенно вытеснять металл и стекло. Если рост основан на замещении, он имеет предел повышения; стоит достичь своего потолка — и он резко прекращается. Подобное случилось и с бизнесом Crown по выпуску тары из ПЭТФ, как только компания стала ее крупнейшим в мире производителем. Объемы ее продаж начали сокращаться по двум причинам: отрасль в основном завершила переход с металла на пластик; маленькие банки на одну порцию стали заменять большими пластиковыми бутылками на две кварты.

Ситуацию усугубило и то, что цены начали не расти, а падать, хотя управляющие компании и аналитики надеялись на их устойчивость — ведь отрасль, выпускающая металлические банки, стала гораздо более консолидированной. Падение цен привело к резкому снижению прибыли. Объяснялось это несколькими факторами. Например, оказалось, что никто из конкурентов не собирался сворачивать бизнес в Европе, поскольку в противном случае они столкнулись бы с серьезными проблемами, связанными с человеческими ресурсами. Более того, все производители старались увеличить свою долю рынка. Кроме того, мощно и неуклонно ширилась конкуренция со стороны дешевых контейнеров из ПЭТФ. Эта тара практически полностью уничтожила и без того скудные прибыли от продажи традиционных металлических банок. Все события — замедление роста, накопление избыточных мощностей, жесткая ценовая конкуренция между большими пластиковыми бутылками и металлическими банками — выявляются путем базового анализа отрасли. Их можно без особого труда предсказать с помощью известной модели «пяти конкурентных сил», разработанной Майклом Портером³.

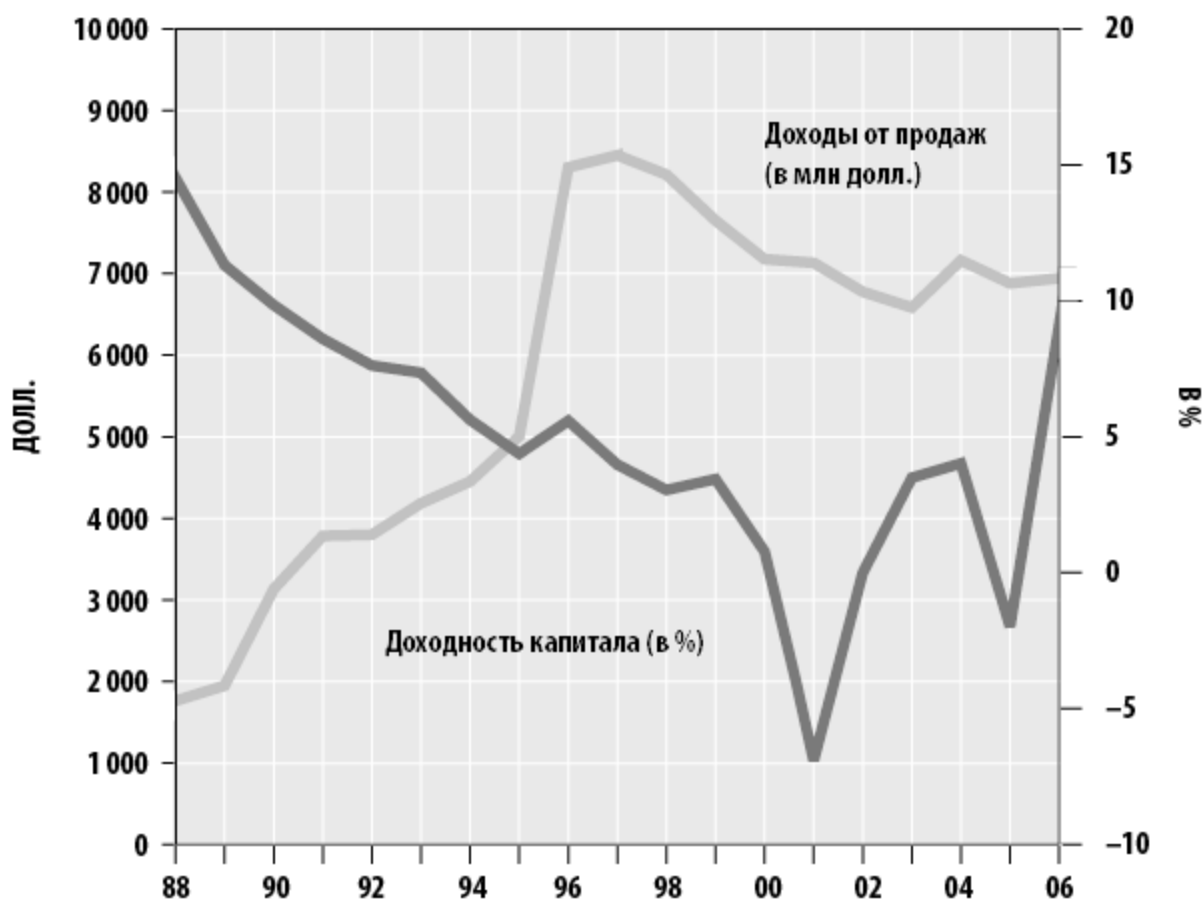
Акции Crown за 1998–2001 годы катастрофически упали в цене: с 55 до 5 долларов (см. график ниже). В середине 2001 года Эвери ушел на пенсию, и его сменил ветеран Crown Джон Конвей, обладавший большим опытом в области экономики и права. С эпохой быстрого расширения путем приобретений было покончено; Конвею предстояло найти способ вернуть неимоверно разбухшую Crown на путь

прибыльности. Рост был мантрой Эвери; Конвей выбрал издержки, качество и технологии. Продажи и прибыль оставались вялыми, но стабильными до конца 2006 года; Crown погасила долг в один миллиард долларов, и стоимость акций постепенно поднялась с 5 до 20 долларов, то есть стала почти на пять долларов выше, чем семнадцать лет назад, когда Эвери начинал свою программу расширения.



Принимая бразды правления Crown, Эвери жаловался, что «рост компании замедлился». Так оно и было. В течение почти целого десятилетия (1980–1989) доход Crown рос всего на 3,1% в год. Тем не менее компания ежегодно обеспечивала среднюю доходность для акционеров в размере 18,5% — несравненно выше по сравнению с 8,6% по индексу S&P 500 за тот же период. После ухода в отставку Джона Коннелли компания быстро росла в течение семнадцати лет (1990–2006), уверенно становясь лидером мирового рынка контейнеров и емкостей. Но владелец обыкновенных акций Crown в год получал

дивиденды всего 2,4%, то есть гораздо меньше 9%, которые приносили компании, входящие в индекс S&P 500. На приведенном ниже графике четко видно, что быстрый рост доходов от продаж Crown сопровождался резким падением доходности акционерного капитала, то есть индекса доходности инвестиций компании⁴. На момент прихода Эвери на пост руководителя этот индекс составлял весьма достойные 15,3%, но практически сразу после этого снизился до менее чем 10%, а после приобретения Crown компании CarnaudMetalbox — до менее чем 5%.



Своими отличными показателями в долгие годы правления Джона Коннелли Crown была обязана его тщательно разработанной стратегии; благодаря скоординированному набору рабочих методик и процедур она четко ориентировала компанию на покупателей, в переговорах с которыми Crown обладала наибольшей рыночной властью, и на соответствующие продукты. Когда Эвери возглавил

компанию, он обнаружил, что новая бутылка из ПЭТФ уверенно завоевывает все бóльшую долю рынка безалкогольных напитков. А затраты на переналадку производственных линий с одной модели пластмассовой емкости на другую значительно ниже, чем при выпуске металлических банок, что серьезно подрывало основу традиционного конкурентного преимущества Crown. Что было делать?

Эвери, привлеченный бурным развитием нового направления, выбрал путь роста корпорации путем приобретения других компаний, выпускавших тару из ПЭТФ. Проблема заключалась в одном: он лишил Crown традиционного конкурентного преимущества, ничем его не заменив. Когда Калле, управляющему финансами, задавали вопрос о потере фокуса, тот не выказывал по этому поводу особого беспокойства, трактуя фокус всего лишь как ограничение продуктовой линейки: «Сейчас вообще стало модно фокусировать бизнес, но мы делали это всегда. Мы работаем в отрасли стоимостью 300 миллиардов долларов и обслуживаем только секторы металлической и пластиковой тары, на которые приходится от 150 до 200 миллиардов»⁵. Финансовый управляющий решил не углубляться в смысл концепции фокуса, состоявшего в концентрации и координации действий и ресурсов с целью создания конкурентного преимущества. И он, и Эвери были словно загипнотизированы радужными перспективами расширения бизнеса.

Погружаясь в стремительно развивающийся поток по выпуску тары из ПЭТФ, Crown забыла о главном: для экспансии на рынке продуктов коммерческого характера — будь то цемент, алюминий или бутылки из ПЭТФ — необходимо повышение общего спроса на предлагаемый продукт. Растущий спрос влечет за собой увеличение прибыли, что, в свою очередь, побуждает компанию активно инвестировать в новые мощности. Однако огромная часть прибыли таких быстрорастущих компаний — всего лишь иллюзия, поскольку по мере дальнейшего развития бизнеса практически все заработанное вкладывается в новые заводы и оборудование. Если компания получает высокую прибыль на эти инвестиции и после того, как ее рост замедлился, значит, все хорошо. Однако на рынке товаров широкого потребления, как только рост спроса замедляется, компания, не

имеющая отличительного конкурентного преимущества, перестает получать прибыль. Растущая отрасль по производству потребительских товаров обычно поглощает намного больше денег, чем способна генерировать, — это как «черная дыра» в экономике.

Однако в деловой риторике настолько глубоко укоренилась идея, будто рост сам по себе создает стоимость, что предприниматели почти непоколебимо уверовали, что расширение бизнеса является прекрасной перспективой. Вспомним замечание Эвери о главной проблеме компании («Рост Crown замедлялся на протяжении всех восьмидесятых») и ее основной цели («Выйдя в мировые лидеры... мы займем надежный плацдарм для дальнейшего роста на международном уровне»), где глава Crown снова и снова повторяет слово *рост*. Он произносит его словно заклинание, способное воплотить в жизнь его величайшую мечту.

Финансовая проблема роста путем приобретения заключается в том, что при поглощении, особенно открытого акционерного общества, покупатель платит цену, превышающую обычную рыночную стоимость приблизительно на 25%; сюда надо добавить и комиссионные. Если вы водите дружбу с инвестиционными банкирами и кредиторами, вы можете в любом количестве скупать новые компании — сколько угодно времени и как угодно быстро. Однако, если у вас нет возможности платить дешевле их реальной стоимости или вы не занимаете особой позиции, позволяющей резко повысить эффективность выкупленного бизнеса (его добавленную стоимость), такое расширение не создаст особой стоимости для вашей компании.

Руководители корпораций стремятся к росту по ряду причин. Первая — они ошибочно полагают, что расширение позволит существенно снизить административные расходы. Вторая — не слишком разумная, но, к сожалению, весьма распространенная, — стремление лидера отправить других ключевых руководителей куда-нибудь на периферию, вместо того чтобы просто позволить им уйти. Третья — главы больших компаний получают большее вознаграждение. В конце концов, намного интереснее скупать все

новые компании для децентрализованного бизнеса, чем читать отчеты об эффективности подразделений. В дополнение ко всему основные советники современных корпораций — инвестиционные банки, консультационные фирмы, независимые эксперты, компании, специализирующиеся на слияниях и поглощениях, да и вообще любой, кто претендует на «комиссионные посреднику», — зарабатывают очень приличные деньги за помощь в очередной крупной сделке.

Компания Telecom Italia наняла меня в качестве специального консультанта по вопросам стратегии в 1998 году. В те времена она была пятым по величине оператором телекоммуникационных фиксированных линий в мире и крупнейшим и самым инновационным оператором мобильной связи в Европе. Ее приватизация проходила в несколько этапов, начиная с 1994 года и заканчивая продажей публичных акций в 1997 году.

На тот момент традиционные европейские операторы фиксированных линий переживали не лучшие времена; их стратегические проблемы были весьма существенными. Многие из них по-прежнему получали очень неплохую валовую прибыль, типичную для монопольных операторов международной связи, но в будущем уже маячила серьезная угроза ужесточения конкуренции и неминуемых технологических изменений. В результате отмены регулирования в отрасли иностранные операторы получили доступ на европейские рынки; бурно развивался интернет. Компании вроде Telecom Italia пока еще наслаждались стремительными потоками денежной наличности, которую приносили прошлые инвестиции, и одной из важнейших проблем стал вопрос, куда вкладывать эти средства. В новые фиксированные телефонные линии? Судя по всему, не слишком разумно. Весьма многообещающе выглядели волоконно-оптические кольца вокруг крупных городов, но три иностранные компании уже разработали планы освоения итальянских региональных центров, в частности Милана. Конкуренция с ними просто «сожрала» бы все нынешние доходы бизнеса. Интернет развивался быстро, но прибыль от него была невелика — его рост базировался на очень низких ценах, намного ниже тех, которые взимались за традиционный трафик.

Председатель правления и CEO Telecom Italia Джан Марио Россиньоло подумывал об альянсе с Cable & Wireless — компанией, основанной еще в XIX столетии, предлагавшей услуги по подводной телеграфной связи потребителям всей Британской империи. Cable & Wireless национализировали в 1947 году, а в 1981-м опять приватизировали; ее выкупила сама Маргарет Тэтчер. Ричард Браун, CEO Cable & Wireless, был американцем; его пригласили намеренно, чтобы положить конец жуткой внутренней политической неразберихе, изнурявшей компанию, в которой царил атмосфера ничем не ограниченной свободы. Браун сразу нацелился на альянс с какой-нибудь крупной корпорацией, попеременно заигрывая то с British Telecom, то с AT&T, то со Sprint. Свою позицию руководитель объяснял (не слишком мудро) тем, что телекоммуникационная отрасль вступила в период глобализации и создание мирового бренда принесет большую пользу всем участникам объединения.

Дискуссию об альянсе Браун и Россиньоло начали с разговоров об открытии перекрестных холдингов во Франции, странах Карибского бассейна и других регионах мира. К концу лета первоначальное неофициальное предложение переросло в вот-вот намечающееся слияние двух компаний; на пост ее руководителя претендовал сам Ричард Браун.

В свое время Россиньоло стал CEO Telecom Italia по протекции влиятельной семьи Аньелли, возглавлявшей небольшую группу «очень ключевых» акционеров. Но к началу октября 1998 года некоторые члены совета директоров, в том числе доверенные лица семейства Аньелли, начали все больше сомневаться в действиях и решениях своего ставленника. Особенно их беспокоило предложение Россиньоло о слиянии с Cable & Wireless.

Я рассказал всю эту историю, чтобы вы поняли причину, по которой я должен был, по просьбе акционеров, встретиться с Джозефом Сильвером (имя вымышленное), управляющим директором Morgan Stanley Dean Witter, ведущего инвестиционного банка, принимавшего участие в сделке. Один из членов совета сказал мне: «Уолл-стрит видит нашу отрасль как глобальную». Мне предстояло выяснить, почему именно Morgan Stanley поддерживает это слияние.

Мы встретились с Джозефом Сильвером в Милане, в обычном конференц-зале. Я не стал ходить вокруг да около и начал беседу с прямого вопроса:

— Что послужило логическим обоснованием для поддержки вашим банком планируемой сделки?

— Эффект масштаба, — сразу ответил Сильвер.

— Но эти компании работают в совершенно разных регионах, — возразил я. — Какого эффекта масштаба можно ждать от слияния оператора из Карибского бассейна с оператором, действующим в Италии или Бразилии?

— Telecom Italia необходимо перевести трафик из Южной Америки в Европу. А у Cable & Wireless имеются кабельные линии, способные принять его.

Признаться, такой ответ меня немало удивил. Подобное можно было ожидать разве что от студента заурядной бизнес-школы, отвечающего на стандартный вопрос и очень желающего угодить экзаменатору. Чтобы иметь под рукой удобрения для любимого розария, вовсе не обязательно становиться владельцем ранчо и разводить крупный рогатый скот; а чтобы перенести в другое место телекоммуникационный трафик, не нужно платить 50 миллиардов долларов. Достаточно заключить соответствующий контракт.

— Мне кажется, — сказал я, — мы могли бы просто подписать контракт, прямо здесь, не сходя с этого места, и в итоге перевести часть трафика Telecom Italia на кабельные линии Cable & Wireless. Для этого крупное слияние не обязательно.

— Понимаете, профессор, вопрос не только в трафике. Главным логическим обоснованием для этого слияния на самом деле является эффект массы... — ответил Сильвер.

— Этот экономический термин мне неизвестен.

— Под «эффектом массы» я имею в виду, что две компании, объединившись, образуют одну крупную. И она будет генерировать гораздо больший поток денежной наличности.

Второй аргумент удивил меня не меньше. При объединении любых двух компаний их потоки наличности суммируются — это чистая арифметика. Но данный факт никак не может служить логическим обоснованием той или иной сделки.

— Но у Telecom Italia и так весьма неплохой поток наличности. По сути, главная причина того, что ее акции сегодня стоят столько, а не дороже, совсем в другом: аналитики и инвесторы сомневаются, что компания сумеет правильно распорядиться такими огромными суммами. Например, Telecom Italia только что предложила явно завышенную цену за важную лицензию в Южной Америке. Ее предложение превышает следующую по величине ставку на целый миллиард долларов. И Cable & Wireless находится в аналогичном положении: она получает больше наличности, чем способна разумно инвестировать. Лично я не вижу в объединении их денежных потоков никакого «эффекта массы».

В ответ Джозеф Сильвер защелкнул свой тоненький портфель. Он явно потерял интерес к дальнейшей беседе. Посмотрев на меня словно на несмышленьша, которому рановато лезть в высшую лигу, он бросил в мою сторону: «С большим потоком наличности можно заключать более масштабные сделки», — и вышел из зала.

Иными словами, когда я попросил Сильвера объяснить, почему сделка имеет смысл, он смог выдвинуть только один аргумент: она откроет широкие ворота к еще большей сделке. Понятно, что Morgan Stanley очень хотелось получить весьма привлекательные комиссионные от миллиардных сумм, задействованных в этом слиянии, как и от и очередных сделок, к которым оно могло привести в дальнейшем. Но через два дня после нашей встречи с представителем банка совет директоров Telecom Italia отклонил предложение о слиянии и в результате бурного обсуждения принял отставку его автора, Джана Марио Россиньоло.

Здоровый рост организовать невозможно. Он является результатом растущего спроса на специфические возможности либо расширения пользующихся спросом возможностей. Рост — удел компаний, предлагающих поистине превосходные продукты, услуги или навыки. Это награда за успешные инновации, мудрость, эффективность и творческий подход к делу. Такой рост — не просто заметное явление в

отрасли. Обычно он выражается в виде увеличения доли рынка и сопровождается отличным показателем нормы прибыли.

[Примечания к главе 11](#)

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Секрет преимущества

Два равных по силе и опыту шахматиста ждут начала игры — кому из них принадлежит преимущество? Две совершенно равноценные армии выстроились друг перед другом на поле боя — у кого преимущество? Ответ на эти вопросы: «никому» и «ни у кого», так как преимущество заключено в различии, в асимметрии между соперниками. В реальной конкуренции таких асимметрий бесчисленное множество. И одна из задач лидера — определить, какие из них действительно важны, то есть какие из них можно превратить в значимое преимущество.

Рукопашный бой с гориллой

В 2000 году мне пришлось сотрудничать с одним стартапом, разработавшим новый микропористый материал, размер пор которого регулировался путем изменения температурного режима. Предполагалось, что одежда из него будет водонепроницаемой, как из дышащего материала Gore-Tex, но при этом сможет лучше удерживать тепло в холодную погоду и холод в жару. У очень молодой компании это было единственное направление деятельности, и команда по праву гордилась своим достижением. Парни планировали разработать линии по выпуску текстиля и верхней одежды на базе запатентованной технологии и с огромным энтузиазмом трудились над реализацией своего плана. Они уже придумали название для нового бренда и вели переговоры с дизайнерами.

Сьюзен работала в венчурной компании, поддерживавшей этот стартап и считавшейся одним из главных его сторонников. Там знали о стартапе и его новой технологии больше других. Однако, когда молодая команда встретилась со Сьюзен, чтобы обсудить очередной, третий раунд финансирования или даже первичное публичное

размещение акций, оказалось, что она от этой идеи отнюдь не в восторге:

— Думаю, разумнее взять наши образцы и выработать механизмы лицензионного соглашения. Или вообще прямо сейчас продать компанию какому-нибудь крупному производителю текстиля, — заявила Сьюзен.

Команда стартапа была в корне несогласна с ее идеей. Контратаку возглавил его CEO:

— Мы уже показали, на что способны. У нас в руках реальный шанс создать поистине великую компанию.

— Вы действительно отлично поработали, — согласилась Сьюзен, — создав потрясающую новую технологию. Никто не может отрицать, что вы настоящие профессионалы, а ваши знания и навыки в этой области на уровне мирового класса. Но открытие текстильной компании или компании по производству готовой одежды — это совсем другое дело.

Воцарилось натянутое молчание, все дышало обидой и разочарованием. Возможно, Сьюзен и права, но начинающие предприниматели все равно хотели двигаться вперед. Разве они не доказали, что способны на многое?

— Послушайте меня, — сказала Сьюзен. — Вот на что это похоже. Вы выиграли олимпийское золото в забеге на полторы тысячи метров. У вас хорошие шансы на победу в забеге на десять тысяч метров, и я с радостью поддержала бы вас в достижении этой цели. Но вы хотите переключиться с бега на рукопашный бой с гориллой. А это не слишком удачная идея, и поддерживать вас в этом начинании я не могу.

Сьюзен удалось отговорить команду от опрометчивых действий благодаря удачной метафоре. Парни, конечно, хотели двигаться вперед, но поединок с гориллой не входил в их планы.

Нельзя иметь преимущества во всем. Команды, организации и даже страны обладают ими лишь в определенных видах соперничества и при определенных условиях. И секрет применения преимущества с максимальной пользой состоит в понимании этой особенности. Всегда

надо бить в том направлении, где ты ощущаешь свое превосходство, и стараться обходить ситуации, в которых у тебя его нет. При этом следует использовать слабые стороны конкурентов и всеми силами избегать обнаруживать свои.

После трагедии 11 сентября США сформулировали цель — уничтожить базирующееся в Афганистане руководство Аль-Каиды и поддерживавшее его талибанское правительство. Всем известно, что США располагают огромными ресурсами и навыками ведения военных действий, что позволяет им быстро мобилизовать огромные силы. Мощь США была очевидна, и страна воспользовалась этим, чтобы уничтожить боевиков Аль-Каиды и лишит талибов власти. Однако американские лидеры не смогли использовать свое преимущество в полной мере и позволили Усаме бен Ладену сбежать из своего укрытия в горах Тора-Бора на северо-западе Пакистана¹.

Спустя девять лет после террористической атаки 11 сентября Усама бен Ладен оставался на воле, а США оказались вовлеченными в длительный конфликт с талибами и вели на территории Афганистана войну малой интенсивности. Нынешняя стратегия США в этой стране базируется на том, чтобы убедить местное население бороться против талибов за центральное правительство. Прежде данный подход с успехом применялся в Ираке, где люди привыкли к сильной центральной власти. Но Афганистан, в отличие от Ирака, представляет по сути средневековое общество, основанное на власти полевых командиров; такие понятия, как лояльность и власть, носят тут исключительно локальный характер. Афганское центральное правительство спустя несколько лет, в течение которых США поддерживали его, за пределами Кабула оставалось таким же коррумпированным и неэффективным, как прежде. По этой причине тактика террора, используемая талибами против местного населения, на удивление эффективна; любая защита от террористов носит временный характер и срабатывает на очень ограниченной территории. Ситуация усугубляется еще несколькими обстоятельствами: талибы не организованы в армию, не носят униформу, практически каждый афганец вооружен и тем или иным образом связан с кем-то из талибов.

Все эти препятствия, несомненно, преодолимы — это лишь вопрос времени и дополнительных ресурсов. Однако и обычные граждане Афганистана, и талибы знают, что США выведут свои войска из страны. Во-первых, по политическим мотивам. Во-вторых, пребывание в Афганистане обходится американцам слишком дорого. Армия США, отлично подготовленная к наступательным операциям высокой интенсивности, тратит на каждого американского солдата в Афганистане по миллиону долларов в год. Понятно, никто не будет оставлять в этой стране армию, после того как ее силы истощатся и к власти снова придут талибы.

Воспользовавшись метафорой Сьюзен, скажем, что США в Афганистане ввязались в рукопашный бой с гориллой. Они позволили вовлечь себя в конфликт ради поддержки практически несуществующего союзника — конфликт, преимущество в котором явно на стороне тех, кто менее чувствителен к человеческим жертвам и сопутствующему ущербу. Иными словами, оно остается за талибами, и они его используют.

Конкурентное преимущество в бизнесе

Термин «конкурентное преимущество» вошел в деловой обиход в 1985 году, после выхода в свет потрясающей книги Майкла Портера^[15]. Великий Уоррен Баффет признавался, что оценивает компании на основе из их «устойчивого конкурентного преимущества».

Базовое определение конкурентного преимущества довольно простое. Если компания способна либо производить продукт с меньшими затратами, чем у конкурентов, либо предоставлять более значимую ценность, чем конкуренты, либо и то и другое одновременно — значит, вы обладаете конкурентным преимуществом. Сложности начинаются, когда понимаешь, что затраты варьируются в зависимости от продуктов и способа их применения, а покупатели отличаются по месту дислокации, уровню осведомленности, вкусам и целому ряду других характеристик. Следовательно, большинство преимуществ можно использовать только до определенного предела. Например, сеть супермаркетов Whole Foods имеет преимущество перед супермаркетами Albertsons лишь в определенных продуктовых

категориях и исключительно среди покупателей с хорошими доходами, которые высоко ценят органические и натуральные пищевые продукты.

Дать определение «устойчивости» еще сложнее. Преимущество может быть устойчивым только при одном условии: если ваши конкуренты не могут его воспроизвести. Скажем еще точнее: если они не могут продублировать ресурсы, лежащие в его основе. Для этого необходимо обладать тем, что я называю «изолирующим механизмом» — своего рода патентом, дарующим его обладателю юридически закрепленное за ним право монополизировать использование той или иной технологии на определенное время². К наиболее сложным формам изолирующих механизмов я отношу репутацию компании, коммерческие и социальные взаимосвязи, сетевые эффекты^[16], мощный эффект масштаба, неявные знания и навыки, накапливаемые ею благодаря большому опыту.

Например, бизнес по выпуску iPhone компанией Apple надежно защищен брендами Apple и iPhone, отличной репутацией корпорации, дополнительными услугами iTunes и сетевыми эффектами, действующими в его потребительской группе, что в первую очередь касается iPhone-приложений. Каждый из этих продуктов был тщательно разработан руководителями Apple и введен в действие в рамках программы по созданию устойчивого конкурентного преимущества. Эти ресурсы относятся к дефицитным; конкурентам крайне трудно, а то и невозможно создать сопоставимые продукты при разумных затратах.

В рекламных призывах и торговых презентациях, обещающих, что та или иная конкретная ИТ-система, продукт или обучающая программа обеспечат вам конкурентное преимущество, данный термин употребляется абсолютно неправомерно, ибо «преимущество», которое может приобрести *любой желающий*, по сути, оксюморон.

«Интересные преимущества»

Главу частной компании Roll International Стюарта Резника и его жену Линду можно назвать серийными предпринимателями. Мало того что они основали несколько успешных компаний, они еще активно

выделяют деньги на поддержку медицинских исследований, образовательных программ и искусства. Умение разрабатывать успешные стратегии, причем не один, а множество раз, — чрезвычайно редкий навык. Очевидно, что профессионализм этих людей касается не какой-то одной отрасли — они сумели добиться успеха в таких разных областях, как услуги охранной сигнализации, доставка цветов, агробизнес, торговля предметами коллекционирования и продажа бутилированной воды.

По пути в штаб-квартиру Roll в западном Лос-Анджелесе я перебирал в уме, что мне известно о Резниках. Отец Стюарта владел баром в Нью-Джерси, первым же бизнесом юного предпринимателя стали услуги по уборке, а единственным инструментом — щетка-скребок, принадлежавшая его другу. Дело оказалось настолько прибыльным, что на нем парень заработал на учебу в школе бизнеса при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Стюарт продал компанию в 1969 году почти за два с половиной миллиона долларов и вложил все деньги в бизнес, специализирующийся на услугах охранной сигнализации. Линда начинала свой путь с рекламного агентства, а когда Стюарт продал компанию по сигнализации, они совместно задумались над приобретением компании Teleflora, что и сделали в 1979 году.

Для своего нового детища Стюарт с Линдой разработали концепцию доставки цветов в подарочном оформлении — подход, позволивший им резко повысить как свою прибыль, так и доход работавших с ними флористов. Компанию по выпуску коллекционных монет Franklin Mint Резники выкупили в 1985 году. Под мудрым руководством Линды бизнес со временем значительно расширился: супруги дополнительно начали торговать сувенирами из индустрии поп-культуры, коллекционными моделями игрушечных автомобилей и множеством других интересных предметов. (Franklin Mint Резники продали в 2006 году.)

Еще в 1980-х супруги начали активно инвестировать в агробизнес: в цитрусовые, фисташковые, миндальные сады и гранатовые деревья. Со временем эти начинания стали их самым большим источником прибыли. Сегодня Roll является крупнейшим производителем цитрусовых в Калифорнии и крупнейшим поставщиком орехов в мире.

В 2000-х компания начала продавать чистый гранатовый сок и другие содержащие его продукты под брендом POM Wonderful. Затем выкупила Fiji Water, которая специализировалась на торговле бутилированной водой из природных источников города Сува на островах Фиджи. Потом семья приобрела компанию Suterra из Орегона, выпускающую феромоны; эти вещества влияют на поведение насекомых в период спаривания и помогают защищать сельскохозяйственные культуры от вредителей без применения ядовитых инсектицидов. Сегодня Roll International входит в число двухсот крупнейших частных компаний США.

Штаб-квартира Roll International — истинный оазис живописи и скульптуры в обычном офисном районе западного Лос-Анджелеса. При личном знакомстве Стюарт оказался уверенным в себе человеком с непринужденными манерами и приятным негромким голосом. О деталях разных направлений бизнеса Roll он говорил просто и ясно, что было весьма необычно для главы компании такого размера и уровня сложности.

Стюарт сказал, что, когда они приобрели Teleflora, бизнес конкурировал на рынке исключительно по ценовому принципу. «Мы изменили его на модель обслуживания», — сообщил он, объясняя, как Teleflora удалось стать тем, чем она стала. Сегодня эта компания предлагает флористам крупнейшую партнерскую сеть, информационную интернет-систему, сувенирные товары для оформления букетов, услуги веб-хостинга, обслуживание кредитных карт, а также технологии для проведения платежей в месте совершения покупки. Стюарт пояснил: «В наши дни конкуренция на этом рынке сильнее, чем прежде, но Teleflora работает намного успешнее, чем когда мы ее выкупили. Тогда она составляла лишь десятую часть международной сети флористов Florists Transcontinental Delivery, а сегодня выросла в два раза».

Я спросил собеседника, не существует ли какого-то общего ценного урока, который можно было бы извлечь из успеха таких разных направлений бизнеса, как Teleflora и Fiji Water. Стюарт развел руками и склонил голову, говоря этим жестом: «Да разве это объяснишь?» Но после короткой паузы все-таки ответил: «Когда предоставляешь покупателю бóльшую ценность, твой продукт

перестает быть простым предметом потребления. Традиционный рынок бутилированной воды перенасыщен, но Линда увидела в нашей воде нечто особенное: она добывается из глубоких водоносных слоев на острове Фиджи и на протяжении нескольких сотен лет подвергалась естественной фильтрации. Эта вода текла еще до наступления индустриальной эпохи, до того, как началось загрязнение окружающей среды, до того, как люди стали активно использовать разные химикаты. Это уникальное предложение, конкурентное преимущество, которым не воспользовались предыдущие владельцы компании».

Мне понятна идея Стюарта о важности вывода продукта из категории предмета широкого потребления. Но как быть с тем, что Roll стала крупнейшим производителем цитрусовых в Калифорнии и миндаля и фисташек в мире? Я спросил: «А разве эти сельскохозяйственные культуры по определению не относятся к обычным продуктам потребления?»

В ответ Стюарт сказал, что начал скупать сельскохозяйственные угодья в 1978 году в качестве пассивной страховки от инфляции. А истинный прорыв случился, когда предприниматель понял, что на самом деле этот бизнес, как он выразился, «интересен».

«Интересен?» — живо переспросил я, наострив уши.

После секундного размышления Стюарт произнес длинный монолог: «Для меня бизнес “интересен”, когда я вижу, что могу повысить его ценность. Обычный фермер, выращивающий орехи, не может контролировать свою судьбу. Он просто принимает заданные обстоятельства: деревья, приносящие ему урожай, и цены на рынке. Мелкий фермер, торгующий орехами, не может позволить себе серьезных инвестиций в развитие рынка, исследование проблем урожайности или повышение эффективности обработки продукции. Но у нас был большой холдинг. Достаточно большой, чтобы компенсировать расходы на исследования в области урожайности и качества орехов. И я понял, что мы по-настоящему выиграем, если сумеем стимулировать покупательский спрос на миндаль и фисташки. Конечно, от повышения спроса выиграют все калифорнийские производители орехов, но именно наш холдинг мог себе позволить инвестировать в желаемый результат столько, сколько требуется. И это сработало. Потребление продолжает расти, соответственно, растет и

экспорт. Наш бренд Wonderful продается по очень неплохой цене. Миндаль и фисташки считаются “здоровыми продуктами”, и потенциал для расширения этого рынка по-прежнему огромен».

В ответ я высказал предположение, что стимулирование спроса на орехи обеспечивает Roll только временную выгоду. Не улетучится ли это преимущество сразу после того, как и другие производители, чтобы удовлетворить повышенный спрос, резко увеличат объемы производства?

Стюарт объяснил: «Понимаете, в сельском хозяйстве практически ничего не делается молниеносно. Уходит от семи до десяти лет, пока новые саженцы начинают плодоносить. Благодаря этому мы выиграли время, чтобы инвестировать в новые посадки, брендинг, обработку сырья, коммерческое планирование производства. А когда спрос вырос, принялись активно расширять мощности по обработке орехов. Из-за серьезного эффекта масштаба фермерам меньшего размера крайне трудно сравняться с нами. Если ты не можешь увеличить мощности в области обработки, упаковки, маркетинга, брендинга и дистрибуции, скорее всего, нет никакого смысла покупать дополнительные земли и высаживать новые деревья».

В итоге я понял, что подход Стюарта к ореховому бизнесу представляет собой сложный и четко скоординированный маневр, рассчитанный не менее чем на десятилетие. Крупномасштабный агрохолдинг позволил ему завладеть огромной долей выгод и преимуществ от инвестиций в исследования, развитие рынка, рекламу и продвижение. Отставание конкурентов на семь-десять лет обеспечило его необходимыми финансами и временем на то, чтобы построить дополнительные мощности по обработке орехов. Из-за большого эффекта масштаба в области обработки более мелкие конкуренты до сих пор не могут сравняться с его компанией по показателю затрат.

Должно быть, надо иметь железные нервы, чтобы столько лет ждать, пока сработает твоя стратегия.

— Скажите, а вы и сейчас заглядываете на пять-десять лет вперед?

— Это одно из главных преимуществ частной компании. Когда я выкупал свои земли у крупных нефтяных компаний, они заглядывали вперед на квартал, самое большее на год. Они хотели как можно

быстрее списать эти активы, вывести их из своей финансовой отчетности, чтобы их текущие финансовые показатели выглядели максимально привлекательно. Мы находимся в выгодном положении по сравнению с открытыми акционерными обществами, поскольку не испытываем такого сумасшедшего давления со стороны акционеров, как они.

Некоторые преимущества «интереснее»

Беседуя с человеком, мы слышим либо меньше, либо больше, чем он говорит в действительности. Меньше — потому что ни один из нас не способен абсолютно точно и полно формулировать свои мысли и идеи; больше — потому что к тому, что нам говорят другие, постоянно примешиваются наши собственные знания, соображения и сомнения, которые в той или иной мере видоизменяют услышанное. Когда Стюарт Резник объяснял мне, что делает для него бизнес «интересным», я неожиданно для себя связал его слова с рядом аспектов концепции конкурентного преимущества, которые уже давно ставили меня в тупик. И почувствовал, как что-то словно щелкнуло в мозгу. Чтобы объяснить, о чем идет речь, придется вернуться в 2002 год, когда мы с коллегой по Калифорнийскому университету в Лос-Анджелесе Стивеном Липпманом разработали мысленный эксперимент в области конкурентного преимущества.

Наш мысленный эксперимент^[17] строился на вымышленной «серебряной машине», якобы оставленной на Земле пролетающим над ней НЛО. Машина могла выдавать на десять миллионов долларов в год чистого серебра при нулевых издержках — ни затрат на электроэнергию, ни расходов на материалы или рабочую силу. Никаких налогов, а фиксированная процентная ставка составляла 10%. Человек, который нашел серебряную машину, продал ее новому владельцу за 100 миллионов долларов. И вот мы спрашивали участников эксперимента: имеет ли новый владелец конкурентное преимущество в бизнесе по добыче серебра?

В узких кругах специалистов по выработке стратегий наша задача стала излюбленной головоломкой. Ясно, что серебряная машина представляет собой средство производства с низкими издержками,

даже нулевыми — ниже некуда. Сложность задачи в том, что данное преимущество не делает ее нового владельца ни на йоту богаче. Да, машина приносила 10 миллионов долларов в год, но это означало лишь рядовую 10-процентную доходность денежных средств, вложенных в ее приобретение. Получается, обеспечиваемое ею конкурентное преимущество испарялось в момент смены собственника. Однако машина продолжала производить серебро при нулевых затратах³.

На это ушло некоторое время, но я разгадал головоломку. Серебряная машина действительно обеспечивает конкурентное преимущество, но лишь в бизнесе по добыче серебра⁴. Задача перестает быть сложной, как только проведешь четкое различие между конкурентным преимуществом и материальной выгодой. Многие считают, что это одно и то же, хотя все не так. Но именно Стюарт Резник помог мне понять другой, еще более важный факт: преимущество серебряной машины пусть и реально, но *не интересно*.

Оно обеспечивается ее стоимостью, но оно не интересно, ибо владелец не в состоянии *повысить* эту стоимость. Он не может повысить эффективность машины. Чистое серебро (сырье) не поддается дифференциации. Один мелкий производитель неспособен удовлетворить мировой спрос на серебро. Попытаться поднять стоимость серебряной машины — все равно что в одиночку стараться увеличить цену долгосрочных казначейских облигаций. Выходит, обладать этим преимуществом не интереснее, чем быть держателем облигации.

Для Стюарта Резника — а теперь и для меня — конкурентное преимущество интересно лишь в том случае, если в потенциале можно повысить его стоимость.

Если вам нужен пример ключевого конкурентного преимущества, стоимость которого в настоящее время совсем не растет, посмотрите на eBay. Очевидно, что в бизнесе глобальных онлайн-аукционов eBay обладает несомненным конкурентным преимуществом. eBay сама изобрела этот бизнес и сегодня по-прежнему занимает доминирующую позицию на глобальном рынке. Если говорить точнее, конкурентное преимущество компании обусловлено ее непревзойденной способностью предлагать самые дешевые и при этом наиболее

эффективные решения практически каждому человеку, который хочет что-либо купить или продать в сети. Обширная пользовательская база, простые в применении компьютерные программы, удобная платежная система PayPal и эффективные методы рейтинга продавцов — все это гарантировало eBay огромное преимущество перед всеми конкурирующими с ней платформами. На протяжении целого ряда лет eBay работала на редкость прибыльно. По состоянию на декабрь 2009 года компания отчиталась о потоке денежной наличности на сумму 2,9 миллиарда долларов; о чистой прибыли в 26% и доходности активов после уплаты налогов в 13%. Очень неплохие показатели. Однако, несмотря на явное конкурентное преимущество, на протяжении более семи лет рыночная стоимость компании либо оставалась на одном уровне, либо снижалась. Нет никакого сомнения, что eBay предлагает услугу, стоимость предоставления которой несравненно ниже ее стоимости с точки зрения клиентов, и делает это она настолько виртуозно, что другие не могут, просто пожелав этого, скопировать ее основной бизнес. И все-таки нового богатства для своих владельцев компания не создает.

Как в случае с пресловутой серебряной машиной, стоимость eBay на протяжении долгого времени статична, а это означает, что ее конкурентное преимущество тоже статично. И все же оно намного «интереснее», чем у серебряной машины. Изменить преимущество последней невозможно (по определению), а способов изменить услуги eBay, ее эффективность, подход к распределению и использованию ресурсов и навыков в перспективе существует бесчисленное множество. Следовательно, преимущество eBay потенциально интересно. И оно может стать еще привлекательнее, когда кому-нибудь в компании достанет проницательности найти пока еще не задействованные способы его повышения — и так на сейчас солидного.

Изменения, создающие стоимость

Многие эксперты в области стратегий ставят знак равенства между конкурентным преимуществом и высокой прибыльностью. Но, как показывает пример eBay (и нашей вымышленной серебряной

машины), это совсем не обязательно. Мир бизнес-стратегий всегда делал, делает и будет делать огромную ставку на «конкурентное преимущество», но никто не может ожидать, что начнет зарабатывать хорошие деньги и богатеть просто благодаря тому, что обладает им, покупает либо продает его. Истина в другом: связь между конкурентным преимуществом и богатством носит динамический характер. Иными словами, богатство *увеличивается* тогда, когда *увеличивается* конкурентное преимущество или когда повышается спрос на ресурсы, лежащие в его основе. В частности, для роста стоимости (ценности) имеющихся у вас преимуществ необходима стратегия, обеспечивающая прогресс как минимум на одном из следующих фронтов:

- углубление преимущества;
- расширение преимущества;
- повышение спроса на продукты, обеспечивающие преимущество;
- укрепление изолирующих механизмов, мешающих конкурентам имитировать ваше преимущество.

Углубление преимуществ

Начнем с определения преимущества с точки зрения избыточного дохода, то есть собственно прибыли; иными словами, рассмотрим разрыв между воспринимаемой покупателем ценой на продукты и затратами на их выпуск и продажу. *Углубление* преимущества означает увеличение разрыва либо путем повышения стоимости продукта в восприятии покупателей, либо путем снижения затрат, либо обоими способами одновременно^[18].

Было бы глупо пытаться даже вкратце перечислить огромное множество подходов, используемых для улучшения соотношения этих двух показателей. Гораздо полезнее рассказать о двух основных причинах, по которым этот процесс не дает нужных результатов.

Во-первых, одни руководители нередко полагают, что улучшения в данном направлении развиваются естественным путем; другие считают, что их можно достичь исключительно посредством прессинга

или материальных стимулов. Как отмечал Фрэнк Гилберт в далеком 1909 году, каменщики укладывали камень на протяжении тысячелетий практически без какой-либо модернизации инструментария и рабочих методик⁵. Тщательно изучив данный процесс, Гилберт сумел больше чем в два раза повысить производительность труда рабочих, не увеличивая их нагрузки. Подняв поддоны с кирпичами и емкости с раствором на уровень груди каменщиков, ученый добился резкого сокращения числа отдельных движений за один день. Благодаря простейшим подъемникам квалифицированным каменщикам не приходилось больше тратить время на то, чтобы подносить кирпичи к месту работы. Добиваясь нужной консистенции раствора, они укладывали кирпичи одним движением руки, им теперь не нужно было по несколько минут обрабатывать и подправлять каждый положенный камень мастерком. Урок, преподанный Гилбертом, актуален и сегодня: одних лишь стимулов для повышения производительности недостаточно. Необходимо пересмотреть каждый аспект производственного процесса, а самое главное — отказаться от привычной и удобной мысли, будто каждый специалист и так знает, что и как делать. Сегодня такой подход к информационным потокам и бизнес-процессам иногда называют реинжинирингом, или преобразованием бизнес-процессов. Впрочем, как его ни назови, основополагающий принцип состоит в следующем: улучшения — это результат тщательного пересмотра мельчайших деталей выполнения работы, а не только усиления контроля над затратами или материальных стимулов для сотрудников.

Точно такие же проблемы, как при совершенствовании рабочих процессов, имеют место и при улучшении качества продукта, только наблюдать за покупателями намного труднее, чем изучать и анализировать внутренние системы. Компании, которые добиваются значительных успехов в деле создания и усовершенствования продуктов, тщательно изучают настрой, решения и отношение своих покупателей. Наиболее продвинутые вырабатывают особое чувство сопереживания им, то есть ставят себя на место клиентов и таким образом предвидят их проблемы еще до возникновения таковых.

Вторая причина, по которой компаниям не удается улучшить соотношение стоимости и затрат, возникает в случаях, когда изолирующие механизмы, призванные защищать наиболее важные методы от посягательства конкурентов, оказываются недостаточно надежными. В таких ситуациях компании, рассуждая вполне рационально, стараются въехать в рай на чужом горбу, воспользовавшись улучшениями своих соперников. Поэтому, чтобы инвестиции в усовершенствования принесли реальную пользу, улучшения должны быть либо надежно защищены, либо максимально включены в бизнес, достаточно специфический, чтобы ваши приемы могли перенять конкуренты.

Расширение преимуществ

Расширение существующего конкурентного преимущества выводит его на новые поля деятельности и в новые области конкуренции. Например, сегодня за пределами США, особенно в менее развитых странах, все бóльшую популярность приобретает банковское обслуживание через сотовый телефон. Компания eBay накопила серьезный опыт в области использования платежных систем, изначально встроенных в ее платежный бизнес PayPal. Если eBay сумеет на основе своего опыта создать конкурентное преимущество в области систем платежей с применением мобильной связи, это будет означать, что компания расширила конкурентное преимущество.

Для расширения конкурентного преимущества нужно смотреть не на продукты, покупателей и конкурентов, а на специфические навыки и ресурсы, лежащие в его основе. Иными словами, следует укреплять свои сильные стороны.

Идея, что некоторые корпоративные ресурсы можно весьма эффективно использовать для выпуска других продуктов или даже на других рынках, является одной из базовых в корпоративной стратегии⁶. Это неопровержимая истина, но из-за нее натворили много бед. Одурманенные фантазией, будто конкурентоспособность достигается туманными общими словечками вроде *транспортровка*, *брендированные потребительские товары* или *менеджмент*,

компании нередко вкладывают капиталы в продукты и процессы, о которых совершенно ничего не знают.

Основа для эффективного расширения текущего преимущества часто кроется внутри сложного общего фонда накопленных компанией знаний и новейших достижений. Например, DuPont в свое время начинала как производитель взрывчатых веществ. После Первой мировой войны навыки в области химии и химического производства привели компанию на рынок целлюлозы, синтетических каучуков и красок. Опыт работы с синтетическими материалами дал мощный толчок новым навыкам в области химии полимеров, что, в свою очередь, привело к созданию в 1935 году подразделений Lucite и Teflon. В результате дальнейших разработок в области полимеров появились нейлон, лавсан, лайкра и другие материалы. Аналогичные тенденции накапливания и расширения технологических ресурсов мы видим также в General Electric, IBM, ЗМ, ряде фармацевтических, а также специализирующихся на электронике компаний.

Расширения, основанные на оригинальных технологиях, особенно выгодны и эффективны, так как знания при их использовании не «исчерпываются»; более того, эти расширения, в свою очередь, можно расширять и укреплять. А вот расширения, построенные на мнении клиентов — о бренде, взаимоотношениях с покупателями, репутации компании, — при небрежном подходе к делу могут оказаться бесполезными, и даже вредными. Иногда благодаря расширению этих ресурсов создается существенная стоимость, однако провал в новой для компании области нередко бумерангом больно бьет по ее основному бизнесу.

Чтобы проиллюстрировать, насколько осторожно следует подходить к расширению бренда и репутации, приведу пример Walt Disney. Предлагая развлечения для всей семьи и благодаря стабильной репутации защитника семейных ценностей, компания долго наслаждалась существенным конкурентным преимуществом в индустрии. Вы можете оценить его масштабы, обратив внимание на тот факт, что пока еще ни одна другая киностудия в мире не смогла привлечь внимание зрителей к своему фильму силой одного лишь бренда. Родители отпускают или ведут детишек в кино на новый фильм Disney, не заботясь о его содержании, — просто потому, что это

«диснеевский фильм». Думаю, никто не пойдет в кинотеатр только из-за того, что картину сняла Sony Pictures Studios или Paramount. Эти бренды пользуются немалым авторитетом в финансовых кругах и среди дистрибьюторов, но не среди зрителей.

Ценность бренда обусловлена тем, что принадлежность к нему гарантирует определенные характеристики продукта. Но определить их крайне нелегко. Чем, например, «диснеевский» фильм отличается от другой кинопродукции? И насколько сильно можно «растягивать» диапазон бренда без вреда для его ценности? Марк Зоради — президент компании Walt Disney Motion Pictures (раньше Buena Vista Motion Pictures Group), которая специализируется на маркетинге и дистрибуции кинопродукции под брендами Walt Disney, Touchstone и Miramax, а также анимационных студий Disney и Pixar. В конце 2008 года мы с Марком обсуждали бренд Disney и стратегии его расширения, и он сказал мне:

Бренд Disney — это самое ценное из всего, что у нас есть. Несколько лет назад Дик Кук (тогдашний глава Walt Disney Studios) заставил нас крепко задуматься над тем, как расширить бренд, не «разбавив» его. Некоторые люди считают, что диснеевский фильм должен быть рассчитан только на самых маленьких детей. Однако они забывают, что компания сняла также «20 тысяч лье под водой» — киноленту, которая, скорее всего, будет страшновата для малышей. Мы проанализировали перечень самых успешных фильмов в истории киноиндустрии и с немалой гордостью обнаружили, что очень многие из них вышли на экраны именно под маркой Disney, например: «Инопланетянин», «Супермен» и «Индиана Джонс».

Чтобы сохранить веру людей в бренд Disney и при этом расширить его, мы придумали три основных руководящих принципа для нашей кинопродукции. *Во-первых, абсолютное неприятие ненормативной лексики.* Нас не страшит, когда человек в кадре злится, краснеет, бледнеет, потеет и так далее, но никаких ругательств. *Во-вторых, отсутствие сцен откровенно сексуального содержания.* Мы обеими руками за

любовные истории, но «грязные» фильмы пусть снимают другие. *В-третьих, отсутствие в фильмах неоправданного насилия.* Мы за отчаянные приключения, но без обезглавливаний или хлещущей крови. Именно благодаря этому, более широкому углу зрения под брендом Disney были сняты такие фильмы, как «Пираты Карибского моря», «Сокровище нации» и «Каспиан — принц Нарнии».

Три руководящих принципа, перечисленных Марком Зоради, помогли компании расширить бренд Disney благодаря включению популярного и успешного приключенческого жанра, не нанося при этом ущерба ценности бренда в более традиционном секторе деятельности студии.

Формирование повышенного спроса

Конкурентное преимущество становится более ценным, когда растет число покупателей, или количество востребованного продукта в расчете на одного покупателя, или и то и другое. Технически стоимость повышают дефицитные ресурсы, лежащие в основе преимущества. Например, увеличение числа покупателей небольших самолетов, скорее всего, приведет к повышению стоимости бренда Embraer (Бразилия) и узкоспециализированных навыков этой компании в области дизайна и производства таких машин. Обратите внимание, что повышенный спрос увеличит долгосрочные прибыли только в том случае, если компания уже обладает дефицитными ресурсами, создающими устойчивое конкурентное преимущество.

Многие теоретики из области стратегий, ошибочно приравнивая стратегию создания стоимости к обладанию устойчивым конкурентным преимуществом, игнорируют возможность специально организованного увеличения спроса. А между тем создание повышенного спроса на «услуги» дефицитных ресурсов представляет собой базовую, можно сказать, военную хитрость бизнеса.

Компания по выращиванию гранатов POM Wonderful Стюарта и Линды Резников — наглядный пример активного творческого подхода

к организации повышенного спроса. Резники выкупили у Prudential Life Insurance в 1987 году 18 тысяч гектаров ореховых садов. Среди миндальных и фисташковых деревьев уютно расположились и 120 акров гранатовых кустов. «Сначала я хотел засадить орешником и эти площади, но потом мы решили оставить гранаты. Наша компания отчитывается по разным сельскохозяйственным культурам отдельно, и спустя несколько лет я заметил, что мы стабильно зарабатываем на гранатах больше, чем на орехах», — рассказывал Стюарт.

Урожайи гранатов в США в 1990-х годах были очень небольшими, поскольку американцы плохо знали и мало покупали этот фрукт. Но многие приписывали гранату, традиционно выращиваемому на Ближнем Востоке, поистине волшебные свойства. В 1998 году Резники начали вкладывать деньги в их изучение. Вскоре исследователи сообщили, что в соке фрукта антиоксидантов больше, чем в красном вине. В дальнейшем выяснились другие качества: гранатовый сок снижает кровяное давление, а из-за высокой концентрации флавоноидов предотвращает рак простаты. Начиная с 1998 года Резники вложили в исследования полезных для здоровья свойств этого фрукта более 30 миллионов долларов.

В итоге супруги разработали стратегию радикального увеличения общенационального спроса на гранаты. Как и в случае с их предыдущим успехом в ореховом бизнесе, для создания стоимости им нужно было начать выращивать львиную долю гранатов, продаваемых в США; кроме того, для этого требовалось, чтобы на целевом рынке как можно дольше не появлялись новые конкурентоспособные производители. В рамках реализации новой стратегии Резники принялись скупать сельскохозяйственные угодья, и к 1998 году у них насчитывалось шесть тысяч акров, предназначенных для выращивания гранатов, — шестикратное увеличение суммарной продуктивной способности сельского хозяйства США.

Кроме того, компания Резников начала активные исследования в области способов упаковки и маркетинга гранатового сока. Согласно стандартному подходу, дорогие соки с сильно выраженными вкусовыми качествами разбавлялись гораздо большим количеством более мягких на вкус соков из зеленого винограда, яблок и груш. Именно в таком виде Ocean Spray продавала клюквенный сок. Но

Линда Резник придумала другую концепцию. Их компания предложит покупателям стопроцентный чистый гранатовый сок, без каких-либо добавок; такой продукт будет приносить стопроцентную пользу. Рекламирывать его планировалось не как прохладительный напиток и не как лакомство для детей-сладкоежек. Это будет совершенно новая продуктовая категория — свежий охлажденный сок-антиоксидант, предлагаемый как разновидность свежих гранатов. Бренд решили назвать РОМ, где буква «О» имеет форму сердечка. Оба предпринимателя сделали ставку на смелую концепцию Линды.

Позже президент РОМ Мэтт Таппер вспоминал, как в 2000–2001 годах огромные плантации граната, достигнув пика урожайности, вызвали серьезную угрозу возникновения «красного потопа». Это действительно могло случиться, если бы не сработала стратегия радикального увеличения спроса, и компания осталась бы с солидными запасами нераспроданного гранатового сока. Мэтт вспоминал: «Это было очень тяжелое время. Нам приходилось трудиться буквально без сна и отдыха. Линда неустанно работала над усовершенствованием концепции, упаковкой продукта и маркетинговым подходом. Она писала статьи, раздавала интервью, рассказывала о РОМ каждому влиятельному лицу в ее огромной сети деловых контактов. *И все это помогло.* Спрос на сок вырос. К 2004 году мы стали лидером рынка новой категории продукта, который уже пользовался огромной популярностью. Причем, что очень важно, продукта, действительно полезного для здоровья».

Укрепление изолирующих механизмов

Изолирующий механизм мешает конкурентам копировать ваш продукт или ресурсы, лежащие в основе конкурентного преимущества. Если вы можете создать новые изолирующие механизмы или укрепить уже существующие, значит, вы можете повысить стоимость своего бизнеса. Такое повышение становится следствием ослабления подражательной конкуренции и, соответственно, замедления процесса размывания и разрушения ценности вашего ресурса.

Наиболее очевидный подход к укреплению изолирующих механизмов — сильные патенты и защита имени бренда и авторских

прав. Если компания разрабатывает новый продукт, она может усилить его защиту, растянув мощный бренд так, чтобы он охватывал и новичка. Например, изолирующий механизм, основанный на коллективном новейшем достижении определенной группы людей, можно весьма эффективно усилить за счет сокращения текучести кадров среди ее членов. Если характер защиты не определен, прояснить и усилить некоторые позиции помогают законодательные акты и судебные решения.

Ярким примером *коллективных* действий по укреплению прав собственности служит история нефтяной промышленности США. Как только в 1859 году в Пенсильвании добыли первую нефть, ключевым стал вопрос о праве собственности. В области добычи минералов, скажем угля, правила были определены предельно четко: человек владел угольными пластами, расположенными в его земле. Но нефть, решили суды, перемещается под землей совершенно непредсказуемо — никто не может знать, откуда на нефтеносный участок притекла та или иная нефтяная капля. В итоге, применив древнее англосаксонское «правило захвата», законодатели решили, что нефть должна по закону принадлежать тому, кто выкачал ее из недр земли.

Поскольку пласты нефтяных месторождений, как правило, проходят под земельными участками разных владельцев, большинство скважин оказывались просверленными в общий нефтяной пласт. А учитывая, что по правилу захвата нефть принадлежала тому, кто ее выкачивает, каждый, кому повезло пробурить скважину в нужном месте, спешил добыть как можно больше нефти, причем как можно быстрее. Ведь если не качать, то нефтеносный пласт все равно опустошат другие. В итоге страна покрылась лесом нефтяных вышек; нефтяные месторождения разрабатывались фантастическими темпами, чрезмерная добыча нефти стала привычным для страны явлением. Например, в 1930 году, вскоре после обнаружения большого месторождения в Восточном Техасе, в границах одного квартала небольшого городка Килгор предприниматели пробурили целых сорок четыре скважины. В итоге за полтора года цена на нефть снизилась с одного доллара до тринадцати центов за баррель, давление в резервуарах упало и в нефтяные пласты начала просачиваться вода. Многие специалисты отрасли старались остановить эту безумную

гонку, однако судебные органы отвергли все планы взять нефтедобычу под контроль как попытку искусственного раздувания цен. К концу 1931 года дошло до того, что губернатор Техаса объявил в районе месторождения на востоке штата военное положение и привлек силы Национальной гвардии, чтобы остановить добычу нефти.

Со временем, спустя несколько десятилетий, нефтедобывающие компании, правительства штатов и федеральные власти с огромным трудом выработали действующие ныне правила контроля над продуктивностью нефтяных месторождений и распределения доходов среди их собственников. Эта и без того непростая задача усложнялась тем, что не все нефтедобытчики были заинтересованы в одном и том же и владели одинаковой информацией. В частности, например, крупные холдинги благодаря исследованиям располагали значительно более точными и достоверными сведениями о промышленных запасах нефти в месторождениях по сравнению с небольшими компаниями⁷. Однако все препятствия были преодолены. В данном случае для изменения законодательных изолирующих механизмов, защищавших права каждого отдельного бурильщика на скважину, потребовались решительные и целенаправленные совместные действия самых разных заинтересованных сторон.

Еще один распространенный подход к укреплению изолирующих механизмов заключается в установке мобильной цели для подражателей. В статичной среде конкуренты рано или поздно вычислят, как воспроизвести многие из ваших оригинальных нововведений и прочие специализированные ресурсы. Если вы найдете способ постоянно улучшать или хотя бы просто изменять свои рабочие методы и продукты, копировать их станет сложнее. Вспомните, например, об операционной системе Windows компании Microsoft. Останься она неизменной на протяжении длительного времени, довольно скоро квалифицированные толковые программисты со всего мира, без сомнения, создали бы для нее функционально эквивалентную замену. Но Microsoft постоянно совершенствует свою систему — даже если это идет во вред программам и пользователям, — из-за чего разработка каждого очередного функционального

эквивалента становится излишне дорогостоящей задачей. Иными словами, Windows — движущаяся, мобильная цель.

Точно так же намного труднее симитировать постоянные потоки инноваций в области рабочих методик и продукции, если эти потоки сами основаны на потоках внутрикорпоративных конфиденциальных знаний. Например, компания, обладающая исключительно новейшими научными знаниями и занимающаяся инновациями, будет иметь более слабые изолирующие механизмы, чем та, которая сочетает науку со сведениями, собираемыми путем постоянной обратной связи с основными клиентами, или со специфической оригинальной информацией, которую черпает из своих внутренних, закрытых источников.

[Примечания к главе 12](#)

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

На гребне волны

Согласно правилам классической военной стратегии, обороняющаяся сторона должна предпочитать возвышенности. Они представляют собой неровности природного ландшафта, которые служат надежной базой для стратегического преимущества. Возвышенности труднее атаковать и легче защищать.

Деловые стратегические теории тоже пытаются объяснить особую ценность экономических высот; по этому поводу ведутся долгие споры и приводятся многочисленные объяснения. Однако эти дискуссии не дают ответа на более важный вопрос: каким образом достигаются выигранные позиции? Проблема в том, что, какими бы ценными ни были занятые уровни, затраты на их завоевание еще больше. А любая позиция, которую относительно просто занять, с такой же легкостью падет и перейдет в руки следующего атакующего.

Чтобы оказаться на еще никем не занятой выгодной высоте, следует захватить ее первым. Этот путь вполне преодолим, если у вас есть собственное изобретение, такое как, например, дышащий материал Gore-Tex, или инновационная бизнес-модель, скажем, система ночной доставки FedEx, — все они создают новые позиции, способные гордо возвышаться долгие годы, прежде чем конкуренты приблизятся к вашим хорошо защищенным бастионам.

Другой эффективный путь к высоте, а именно о нем пойдет речь в настоящей главе, заключается в умении поймать нужную волну — волну перемен. В основном это явление экзогенное, то есть внесистемное, что означает, что волну никто не может контролировать. Ни один человек или организация не в состоянии искусственно инициировать волны перемен, поскольку они представляют собой конечный результат огромного множества сдвигов и достижений в области технологий, затрат, конкуренции, политики и покупательского

восприятия. Могучие волны перемен сродни землетрясениям: они создают новые возвышенности и ровняют с землей старые. Вызванные ими изменения способны свергнуть с пьедестала существующие структуры конкурентного преимущества, стереть прежние козыри и вытолкнуть на поверхность ранее неизвестные. Они высвобождают силы, которые могут либо упрочить, либо ослабить позиции сегодняшних лидеров. Наконец, они приводят в действие совершенно новые стратегии.

Внесистемная волна перемен похожа на ветер в парусах гоночной яхты. Это стихийная, зачастую необузданная сила. В обязанность руководителя входит подготовка подчиненных к ее появлению: расширение их профессиональных знаний, развитие в них изобретательности и способности разбираться в сути вопроса, чтобы в нужный момент направить ее мощь на конкретную цель. Волну перемен вполне можно поставить себе на службу, но для этого надо суметь понять, какие процессы будут происходить в существующем рельефе, а затем направить ресурсы и инновационные разработки на те позиции, которые, придя на смену старым, окажутся новыми высотами.

Чем быстрее вы научитесь замечать волны перемен, тем правильнее станете оценивать ситуацию. Умники из деловых кругов упорно твердят о повышении темпов роста и эпохе революционных преобразований. «Стабильность, — говорят они, — удел устаревших концепций, реликт прошлых времен». Ничего подобного! Не верьте. Сегодня большинство отраслей экономики совершенно устойчивы. Безусловно, вокруг нас постоянно происходят перемены, но, называя нынешние изменения колоссальными и незаурядными, мы умаляем значение прошлых преобразований, а значит, обнаруживаем историческое невежество.

Возьмем для сравнения перемены, произошедшие в течение вашей жизни, и те, которые пережило человечество в период с 1875 по 1925 год. За эти полвека электричество впервые осветило ночные улицы и произвело настоящую революцию в производственной сфере и частной жизни людей. Поездка из Бостона в Кембридж^[19] и обратно в 1880 году занимала целый день, ведь путешествовать приходилось на

лошадях. Всего пять лет спустя тот же путь можно было проделать за двадцать минут езды на трамвае. Появление этого вида транспорта способствовало внутригородской ежедневной миграции и развитию отдаленных районов. Паровая машина и водяное колесо перестали быть единственными энергетическими идолами; производители перешли на электродвигатели и снабдили электричеством каждый укромный уголок и каждую щель. Благодаря электрическим промышленным швейным машинам хорошая одежда стала доступна практически каждому человеку. Изобретение электричества обусловило появление телеграфа, телефона и радио, что привело к первому серьезному прорыву в области коммуникаций со времен строительства римских дорог. Сети железных дорог соединили разные страны. Автомобиль стал привычным явлением и в корне изменил жизнь американцев. Проложены автомагистрали с современным покрытием. Изобретен и запущен в серийное производство самолет. Механизировано сельское хозяйство. Во время переписи населения, проходившей в США в 1890 году, впервые применили электрический табулятор — машину для автоматической обработки данных. Огромная волна миграции до неузнаваемости изменила облик крупных городов. Создавались современные модели подачи рекламы и розничной торговли; происходил процесс разработки и продвижения торговых марок; были построены многие великие производственные империи и сотни ставших знаменитыми брендов, в том числе Kellogg's, Hershey's, Kodak, Coca-Cola, General Electric, Ford и Hunt's. Именно в это пятидесятилетие — с 1875 по 1925 год — были заложены основы того современного мира, в котором мы живем и благами которого пользуемся.

Теперь перейдем к пятидесятилетию, пришедшемуся на нашу с вами жизнь. Я родился в 1942 году. С тех пор телевидение в корне изменило американскую культуру; реактивные самолеты открыли обывателю мир; снижение стоимости дальних перевозок привело к бурному росту мировой торговли; розничные магазины размером с футбольное поле стали неотъемлемой частью городского пейзажа; практически любой человек имеет компьютер и сотовый телефон; приход интернета в нашу жизнь позволяет, не выходя из дома, работать и развлекаться; миллионы людей за одно мгновение могут

«прочирикать» всему миру о своих симпатиях и антипатиях в «Твиттере». Тем не менее все новшества второго пятидесятилетия оказали на нашу повседневную жизнь и способы ведения бизнеса далеко не такое мощное влияние, как преобразования, случившиеся в первом пятидесятилетии. Подведем итог: чтобы правильно оценивать важность и значимость перемен, всегда нужна историческая перспектива.

Когда волна перемен уже прокатилась, не составляет труда увидеть и понять ее последствия, но время уже ушло, и вы не можете ни обернуть ее мощный прилив в свою пользу, ни избежать ее разрушительного удара. Поэтому следует научиться каждый раз предугадывать ее появление и справляться с ней на максимально ранних этапах. Для этого не обязательно уметь прогнозировать, достаточно понимать прошлое и настоящее. Ежегодно в нашей жизни и работе происходит несметное число незначительных сдвигов и изменений, и многие из них исподволь указывают на приметы зарождающейся волны перемен. Все эти сигналы, намеки и признаки лежат на поверхности и лишь ждут, когда вы отыщете скрытый в них смысл.

В ходе изменений мы в основном сосредоточиваем внимание на главных эффектах — внезапном выбросе на рынок одних продуктов, снижении спроса на другие. Вы должны копать очень глубоко, чтобы понимать не только силы, приведшие к главному эффекту, но и научиться выявлять и оценивать производные изменения второго порядка. Например, когда в 1950-х годах появился первый телевизор, всем стало ясно, что со временем он войдет в каждый дом, а коммерческое телевидение составит мощную конкуренцию кинофильмам. Но это событие дало еще один, менее заметный эффект: киноиндустрия утратила свою власть над обывателем, и даже очередной вестерн был уже не в состоянии выманить людей из их домов в кинотеатры. Голливудским студиям, традиционно продолжавшим выпускать малобюджетные коммерческие картины, так называемые фильмы категории В (вестерны, научная фантастика), оказалось довольно трудно адаптироваться к новым веяниям. К началу 1960-х годов посещаемость кинотеатров сильно снизилась. Спасением для Голливуда стал переход на независимое кинопроизводство —

студии взяли на себя функции финансирования и дистрибуции кинопродукции. Независимые производители, освободившись от семейственности и рутины традиционной студии, смогли сосредоточить усилия на тщательном подборе команд, умеющих снимать достойные фильмы, способные стащить зрителя с уютных диванов и переместить в кинотеатры. Таким образом, появление телевидения вызвало эффект второго порядка — подъем независимого кинопроизводства.

Поймать волну

Одним сырым зимним днем 1996 года я выехал из своего офиса в парижском Фонтенбло, чтобы встретиться с руководителями Matra Communications. Несколькими годами ранее французское правительство продало свой контрольный пакет акций этой компании, специализирующейся на высокотехнологичном военном, аэрокосмическом, электронном и телекоммуникационном оборудовании; 39% акций Matra Communications, телекоммуникационного филиала Matra Group, выкупила канадская компания Northern Telecom.

Жан-Бернар Леви, председатель совета директоров и CEO Matra Communications, пригласил меня в свой кабинет. По американским стандартам в свои сорок он был слишком молод для этой должности. Но во Франции действует другая система. Здесь умный и математически одаренный юноша бесплатно получает образование мирового уровня в одном из превосходных высших учебных заведений страны, и ему практически гарантируется быстрый карьерный рост в правительстве или той или иной отрасли промышленности. Леви успел поработать в правительстве и во France Telecom, потом, на протяжении нескольких лет, занимал пост главного управляющего спутникового подразделения Matra; в 2002 году стал исполнительным директором Vivendi, медиаконгломерата, контролирующего Universal Music Group, Canal+, Activision Blizzard и ряд других компаний, а в 2005-м его выбрали председателем совета директоров Vivendi.

В упомянутый мной день Леви, его главный финансовый директор и я встретились, чтобы обсудить проблемы, возникшие у Matra

Communications в стремительно меняющемся мире телекоммуникаций. Леви начал беседу со следующего:

— До сих пор в телекоммуникационном бизнесе, как и в индустрии больших ЭВМ, на общемировом уровне все решает эффект масштаба. Если компания не обеспечивает заметного присутствия на рынках триады (Япония, Европа, США), по крайней мере на рынках двух ее членов, ей приходится выживать как нишевому игроку, предлагая клиентам узкоспециализированное оборудование.

Далее он с кривой ухмылкой добавил:

— Или за вас все решает правительство, которое вынуждает регионального монополиста в сфере телекоммуникаций закупать оборудование у местного производителя.

— Судя по всему, — замечаю я в ответ, — в данной ситуации Matra оказывается в довольно трудном положении. Ведь ваша компания не входит в десятку крупнейших мировых производителей телекоммуникационного оборудования.

— Не входит, — подтверждает Леви. — Но сегодня мы стоим на пороге огромных изменений. Сотовая связь вот-вот встряхнет всю отрасль. Отмена ее регулирования в Европе изменит правила игры. А интернет скоро размоет границы между такими областями, как связь, обмен данными и развлечения.

— Получается, основные возможности компании связаны с выпуском сетевого оборудования и оборудования для мобильной связи?

— Это только ближайшие альтернативы. Со временем появятся и другие.

Надо признать, изменения действительно нередко влекут за собой новые благоприятные возможности для бизнеса. Однако последние тенденции в отрасли ничего хорошего Matra не предвещали. И я задаю собеседникам предельно конкретный вопрос:

— Мне очень хочется понять, какие именно силы меняют структуру вашей отрасли. Взять, например, потрясающий успех Cisco Systems. Компания устроилась в аккурат на стыке телекоммуникаций и вычислительной техники, заняв позицию, за которую, как все сначала думали, будут бороться AT&T и IBM. И вот, вместо битвы титанов мы наблюдаем выскочку, которая, не успев появиться, увела у них из-под

носа новый выгодный бизнес. Как вы только что сказали, главным критерием для компании, вознамерившейся стать крупным игроком на рынке телекоммуникационного или вычислительного оборудования, до сих пор был масштаб бизнеса. Но небольшую Cisco Systems, недавно основанную всего лишь мужем и женой (оба сотрудники Стэнфорда), никакие преграды не остановили. Одна семейная пара просто свистнула у гигантов — IBM, AT&T, Alcatel, NEC, Siemens — рынок межсетевого оборудования. *А заодно и у Matra.* Как могло так получиться?

Финансовый директор Matra стал объяснять успех Cisco:

— Она предложила сотрудникам льготы на приобретение акций, что недоступно для крупных и уважаемых компаний. Это позволило ей привлечь лучшие технические таланты со всего мира.

Жан-Бернар Леви затряс головой в знак несогласия. У него было другое объяснение:

— У нас в Matra тоже были отличные инженеры, специалисты по межсетевому оборудованию. И основные принципы их разработок сегодня всем хорошо понятны. Однако, судя по всему, нам пока не под силу создать мультипротокольный сетевой маршрутизатор, равноценный по эффективности устройству Cisco.

— А ключевые патенты разработок Cisco существуют? — спрашиваю я.

— Патенты есть, но в данном случае это не так важно, — отвечает Леви. — Сердцем маршрутизатора Cisco является встроенное программное обеспечение, так называемая прошивка, наглухо «впаянная» в постоянное запоминающее устройство или программируемую матрицу. Продукт Cisco включает в себя, наверное, сто тысяч строк программы, причем очень умело написанных. Их авторы — совсем маленькая команда из двух, самое большее, пяти человек. Именно этот чрезвычайно умный и сложный код и есть главное преимущество маршрутизатора Cisco.

Вечером того же дня, вернувшись в офис, я расшифровывал стенограмму интервью и задумался над услышанным. Мне было известно, что маршрутизатор фактически представляет собой небольшой компьютер, в котором используются микропроцессоры, память и порты входа и выхода для управления потоком данных,

передаваемых по цифровой сети. Его производительность практически не зависит от конкретных микропроцессоров, памяти и логических интегральных схем внутри него. В принципе, все игроки отрасли имели равный доступ к аналогичным интегральным схемам. Компонентом маршрутизатора Cisco, который никто из конкурентов не мог воспроизвести и продублировать, было программное обеспечение. Нет, не так... повторить оказалось трудно даже не сами программы, а воплощенные в них уникальные *профессиональные знания*.

Тут меня осенило. Я говорил о Cisco, будто это единственный пример того, как профессионализм и мастерство берут верх над масштабом. Однако силы, которые Cisco поставила себе на службу, гораздо мощнее любых компетенций какой-либо компании и значительно шире любой отрасли.

Как справедливо заметил Жан-Бернар Леви, экономический успех в секторах компьютерного и телекоммуникационного оборудования традиционно базировался на умении компании координировать действия большого коллектива инженеров в рамках огромных опытно-конструкторских проектов и управлять гигантской рабочей силой, занятой производством сложного электронного оборудования. Именно это стало фундаментом мощи IBM и AT&T; именно это легло в основу успеха Японии, славящейся своими организационными способностями. Но чтобы добиться успеха в 1996 году, требовалось программное обеспечение и умные фрагменты программных кодов, написанные небольшими командами. Отрасль совершила переход от масштабной экономики к научным техническим секретам, которыми владели отдельные люди. Образно говоря, военное соперничество вдруг переключилось с противостояния огромных армий на поединки отдельных супервоинов. У меня холодок пробежал по спине. Я просто кожей ощутил, как некие скрытые подземные силы уже активизируются, в корне меняя привычный пейзаж. Надо сказать, довольно пугающая перспектива.

Тремя годами ранее я несколько месяцев работал в Токио. Тогда еще была жива всеобщая вера в то, что Японии суждено стать экономической сверхдержавой XXI века. Однако теперь фокус новаторства сместился в предпринимательскую культуру Кремниевой долины с характерными для нее маленькими командами специалистов.

Мое воображение услужливо нарисовало зарождающуюся волну перемен; еще немного — и она накроет станки, пекарни, печи, тостеры и даже автомобили. Наступающие силы начали не только изменять судьбы компаний, но и исподволь менять модель богатства народов.

Видеть основные принципы

Чтобы понять, не зародилась ли в недрах вашей отрасли мощная волна перемен, нужно проникнуть в самую суть ситуации, проанализировать ее до мельчайших подробностей. Вам следует накопить достаточно знаний и опыта, если хотите научиться как можно точнее определять, что принесет с собой очередная волна, — а это необходимо хотя бы для того, чтобы не полагаться во всем на мнения признанных экспертов. Когда перемены только начинают свой путь, все вокруг активно комментируют происходящее, но распознать исходную силу, приведшую к ним, дано не каждому, а лишь тому, кто умеет дойти до сути. Лидер, позволяющий себе роскошь не обращать внимания на «пустяки и мелочи», может преуспеть в стабильные времена, но в период бурных перемен для успеха нужно понимать их истоки и динамику очень и очень глубоко.

Долгие годы телекоммуникационная отрасль считалась одной из самых стабильных. Но когда в 1996 году мы с Жаном-Бернаром Леви говорили о Cisco Systems, структура компьютерной и телекоммуникационной отрасли вдруг стала неустойчивой и беспорядочной. Наиболее заметными тенденциями, которые все отмечали, были стремительное развитие рынка персональных вычислительных систем и передача данных по интернету. Кроме того, все давно ожидали отмены государственного регулирования телекоммуникационной отрасли и ее перехода на цифровые технологии. Гораздо большей неожиданностью для многих стали другие изменения: во-первых, использование программного обеспечения в качестве источника конкурентного преимущества; во-вторых, деконструкция традиционной компьютерной отрасли.

Сейчас, когда оглядываешься назад, это кажется бесспорным. Повышение важности компьютерных программ и деконструкция компьютерной отрасли произошли по одной и той же причине — из-за

появления микропроцессора. Но в самом начале процесса подобная взаимосвязь была не столь очевидна. О микропроцессорах знал каждый, кто имел отношение к сфере высоких технологий, но предугадать последствия его изобретения оказалось намного труднее. Позвольте мне поделиться собственным мнением по поводу некоторых этапов этого пути.

Программное обеспечение как источник преимущества

Почему софт стал мощным источником конкурентного преимущества? Потому что миллионы микропроцессоров в любом устройстве — от ПК до термостатов, от хлебопечек до крылатых ракет — означают, что их эффективность отныне определяется прежде всего качеством программирования.

Во время моей учебы в Калифорнийском университете в Беркли в 1963 году всеобщий интерес и энтузиазм вызывали два направления электротехники: интегральные схемы и вычислительная техника. Первые были представлены в 1958 году; благодаря устройствам, изобретенным в рамках проекта по созданию ракеты Minuteman, разработчикам удалось интегрировать сотни транзисторов в один-единственный чип. Что касается вычислительной техники, то в создании центрального процессора для компьютера вообще не было ничего таинственного — чертежи схем были доступны каждому желающему еще с 1950-х годов.

Все мои однокашники понимали, что раз можно интегрировать сотни транзисторов в один чип, значит, существует возможность интегрировать *тысячи* транзисторов и, следовательно, создать однокристалльный процессор компьютера. Историки Кремниевой долины и патентные поверенные обожают спорить по поводу того, кто изобрел микропроцессор, но идея объединения всех компонентов блока обработки данных в одном чипе витала в воздухе с момента появления первых интегральных схем. Как бы там ни было, первым микропроцессором, выведенным на рынок, стал Intel 4004 —

четырёхбитовый процессор, включавший 2300 транзисторов. Случилось это в 1971 году.

В те времена рынок микрочипов состоял из двух сегментов. Стандартизированные чипы, такие как логические вентили и память, производились в больших объемах, но это был ширпотреб. Специализированные оригинальные микросхемы или наборы микросхем приносили довольно солидную прибыль, но выпускались исключительно под заказ малыми партиями. Права на сложные чипы принадлежали заказчику.

К сожалению, многие важнейшие решения на момент их возникновения вовсе не кажутся прорывами. И руководители, игнорируя их, продолжают применять в новой ситуации стандартные операционные процедуры. В Intel 4004 процессор классифицировался как оригинальная заказная разработка. Это значит, что все права на устройство принадлежали клиенту, компании Busicom, которая намеревалась встраивать его в свои калькуляторы. Так получилось, что именно в это время у Busicom возникли проблемы с прибылью, и компания попросила Intel снизить цену на процессор. Intel сделала это в обмен на право продавать новый чип другим покупателям. Любопытно, что подобная история произошла и с микропроцессором восьмибитового Intel 8008. Он разрабатывался по заказу СТС, производителя компьютерных терминалов Datapoint. Находясь в трудном финансовом положении, СТС обменяла права на владение Intel 8008 на чипы, в которых нуждалась. При этом СТС фактически сама разработала для них набор команд — их отголоски и сейчас можно найти в самых продвинутых процессорах Intel семейства x86.

Руководству Intel, как и всей остальной отрасли, потребовались годы, чтобы в полной мере оценить последствия появления универсального чипа, адаптируемого к любому программному обеспечению. Это означало, что теперь далеко не все клиенты станут платить за разработку оригинальных заказных чипов. Многие из них смогут использовать универсальный микропроцессор, добываясь нужного рабочего режима с помощью специализированного программного обеспечения. Следовательно, микропроцессоры теперь можно было выпускать огромными партиями. Таким образом, Intel имела все шансы превратиться из цеха единичного производства по

сторонним разработкам в технологическую компанию, выпускающую свой продукт. Несколько позже тогдашний глава Intel Энди Гроув сказал о процессоре 4004 и микропроцессоре в целом: «Я думаю, он обеспечил Intel будущее, но первые пятнадцать лет мы этого не понимали. Процессор стал решающим направлением нашего бизнеса. Но мы лет десять относились к нему как к чему-то несущественному, второстепенному»¹.

В свое время соучредитель Intel Гордон Мур прославился «законом», предсказывавшим, какими темпами будет расти скорость и стоимость производства интегральных схем. Менее известно другое его важнейшее наблюдение: затраты на разработку заказных чипов быстро начали превышать расходы на их изготовление и растут совершенно неприемлемыми темпами. В частности, Мур писал: «К кризису производителей полупроводниковых компонентов привели два события... изобретение калькулятора (микропроцессора) и появление полупроводниковых запоминающих устройств». С его точки зрения, главная прелесть этих устройств состоит в том, что, несмотря на их сложность, их можно продавать очень большими партиями.

Как-то раз я напомнил о словах Мура по поводу увеличения затрат на создание все более сложных узкоспециализированных чипов в беседе с группой управляющих из Qualcomm, компании из Сан-Диего, выпускающей чипы для сотовых телефонов. В ответ один из присутствующих озадаченно спросил: «А разве разработка программного обеспечения обходится менее дорого? И разве программисты стоят дешевле, чем инженеры – разработчики аппаратных средств?»

Хорошие вопросы. Никто не смог ответить на них сразу, и я решил конкретизировать их с помощью примера из собственного опыта. Компания Rolls-Royce, желая повысить эффективность реактивных двигателей, решила создать сложный блок контроля над уровнем топлива. Это можно было сделать двумя способами: либо разработать заказное оборудование с конкретными характеристиками, либо воспользоваться универсальным микропроцессором и запрограммировать его с применением специального программного обеспечения. В любом случае ей пришлось бы выполнить немалый

объем инженерно-конструкторских работ всего лишь для нескольких тысяч блоков. Почему Rolls-Royce предпочла софт?

Как почти всегда бывает, мой излюбленный способ переформулировки общего вопроса в конкретный сработал. Мы довольно быстро нашли ответ, который до сих пор выдерживает критику многих экспертных групп. Дело в том, что услуги хороших разработчиков аппаратных средств и программистов обходятся одинаково дорого. Главная разница в затратах при реализации этих двух типов проектов обусловлена расходами на создание прототипа и его новых версий, и особенно на исправление ошибок. Любая разработка неизменно предполагает определенное количество проб и ошибок, но при работе над аппаратными средствами на их исправление расходуется значительно больше ресурсов, чем при написании программ. Если новое «железо» не функционирует как требуется, это зачастую означает не один месяц дорогостоящих работ, связанных с изменением конструкции. А если дает сбой новое программное обеспечение, его автор исправляет проблему, вводя в файл другие команды, выполняет перекомпиляцию программы и через пару дней, а то и спустя несколько минут, опять проводит тестирование. Кроме того, программное обеспечение можно без особого труда исправлять, совершенствовать и модернизировать даже после того, как оно отправлено заказчику.

Таким образом, главное преимущество софта обусловлено быстротой цикла его создания — процесса перехода от концепции к прототипу и дальнейшего периода обнаружения и исправления ошибок. Если инженеры-разработчики никогда бы не совершали ошибок, затраты на создание сложного аппаратного средства и сложной компьютерной программы были бы вполне сопоставимыми. Но, поскольку людям свойственно ошибаться, наиболее предпочтительной стала среда разработки программного обеспечения (если только для этого не требуются новые быстродействующие аппаратные средства).

Причины деконструкции компьютерной отрасли

В том же 1996 году, вскоре после моей беседы с Жаном-Бернаром Леви в Париже, председатель совета директоров Intel Энди Гроув опубликовал свою провидческую книгу «Выживают только параноики»^[20]. Опираясь на огромный опыт в области бизнеса и технологий, автор весьма убедительно рассказал в ней о «точках перегиба», способных в корне изменять и разрушать целые отрасли промышленности. В частности, Гроув описал точки, превратившие компьютерную индустрию из вертикальной структуры в горизонтальную.

В прежней вертикальной структуре каждый производитель компьютерной техники сам выпускал процессоры, память, жесткие диски, клавиатуры и мониторы и сам разрабатывал базовое и прикладное программное обеспечение. Покупатель подписывал с производителем контракт и приобретал все только у него. Нельзя было установить дисковод HP на компьютер DEC. А в новой горизонтальной структуре, напротив, каждый из этих видов деятельности стал отдельной самостоятельной отраслью. Intel производила процессоры, другие компании — память, третьи — жесткие диски; Microsoft предлагала системное программное обеспечение. То есть компьютеры собирались из разных компонентов, выпускаемых конкурирующими производителями.

В связи с этим Гроув сделал абсолютно четкий и правильный вывод, что «изменились основы не только компьютерной отрасли, но и конкуренции»². Но мне как стратегу хотелось копнуть в этом вопросе глубже. Какова основополагающая причина деконструкции компьютерной индустрии, почему ее структура стала горизонтальной? Энди Гроув пишет: «Даже сейчас, когда прошло много времени, я не могу четко сказать, где именно находится точка перегиба, в корне изменившая компьютерную отрасль. Может быть, в начале 1980-х, когда появились первые персональные компьютеры? А может, во второй половине этого десятилетия, когда, словно грибы после дождя, стали распространяться сети, основанные на компьютерных технологиях? Трудно сказать»³.

Мне долго не давала покоя исходная причина деконструкции компьютерной отрасли. Но приблизительно через год в голове словно

что-то щелкнуло. Это случилось, когда я интервьюировал технических управляющих своей компании-клиента, и один из них рассказал, что раньше работал системным инженером в IBM. Он был вынужден оттуда уйти, поскольку современная компьютерная отрасль все меньше нуждалась в специалистах этого профиля. Я, конечно, тут же спросил:

— А почему?

— Да потому что сейчас отдельные компоненты сами по себе умные.

И меня снова озарило.

Точка перегиба Энди Гроува возникла по вине оригинального продукта Intel — микропроцессора. Расчленение компьютерной индустрии на отдельные модули произошло в момент, когда каждый основной компонент компьютера начал включать в себя собственный микропроцессор — стал «умным», как выразился мой собеседник.

Во многих традиционных компьютерах и первых ПК почти все делал центральный процессор (ЦП) — сердце машины. Следя за нажатиями на клавиши, он считывал информацию с клавиатуры. Распознав нажатие, анализировал строку и столбец клавиши и определял букву или цифру, по которой щелкнул пользователь. Чтобы считывать данные с накопителя на магнитной ленте, ЦП постоянно контролировал скорость и натяжение ее катушек, останавливая и запуская привод по мере интерпретации поступающих данных и сохраняя их в памяти. При распечатке данных на лепестковом принтере ЦП управлял вращением шестеренки и отмерял тайминг каждого удара печатающего молоточка. Иногда для управления этими периферийными устройствами разработчики создавали специальные мини-ЦП, но их интеграция оставалась сложной и не поддающейся стандартизации, выполнение этой задачи само по себе требовало огромных затрат времени и усилий специалистов.

Все изменилось с появлением дешевых микропроцессоров. В современную клавиатуру встроен небольшой чип. Он распознает каждый удар по клавише и отправляет компьютеру простое стандартизированное сообщение вроде: «Нажата буква X». Жесткий диск сегодня тоже настолько «умен», что центральному процессору не нужно знать, как он работает. Он просто посылает на него сообщение, например «Сектор 2032», и тот мгновенно возвращает данные в

нужный сектор. Отдельные микропроцессоры управляют работой экранов, памяти, видеоадаптера, накопителей на магнитной ленте, USB-портов, модемов, игровых контроллеров, стримеров, резервных источников питания, принтеров, сканеров, контроллеров мыши — то есть практически всем, из чего состоит современный компьютер.

Появление «умных» компонентов, функционирующих в составе операционной системы, созданной по фактическому стандарту отрасли, сделало задачу интеграции систем до смешного простой. Навыки в этой области, которые IBM и DEC развивали и накапливали десятилетиями, стали не нужны. Поэтому собеседник и потерял работу.

Компьютерная отрасль — без «склеивающего» ее заказного системного проектирования — деконструировалась сама собой. Теперь не требовалось специально разрабатывать модули, обеспечивая их совместимость с остальными частями системы. Чтобы создать нормально функционирующее устройство, клиентам необязательно было закупать комплектующие у одного поставщика. Начали появляться специализированные компании, которые производили и продавали исключительно память. Другие выпускали и продавали только жесткие диски, клавиатуры или дисплеи. Третьи — видеокарты, игровые контроллеры и прочие устройства.

Сегодня, анализируя компьютерную индустрию, многие исследователи видят сеть взаимосвязей; каждая из них представляет собой канал, посредством которого одна компания координирует свои действия с другой. Эта упрощенная схема особенно привлекает современных социологов — сторонников редукционизма; они просто подсчитывают связи между людьми, игнорируя старомодные вопросы о содержании и смысле, на которые трудно ответить с использованием количественных показателей. Однако, довольствуясь сетью слабых связей, они ошибочно принимают фон за отсутствующий передний план. В сущности, самое удивительное в современной компьютерной отрасли вовсе не эта сеть взаимоотношений, а практически полное отсутствие мощно интегрированных компаний, занимающихся системным проектированием в полном объеме, с координацией всех компонентов и функций. Нынешняя паутина отношений — это всего

лишь призрачный реликт нервной системы, мышц и костей прежней IBM.

Четыре волны Cisco Systems

Cisco Systems была компанией-выскочкой, что я и сказал в беседе с Жаном-Бернаром Леви в 1996 году, которая увела рынок межсетевого оборудования прямо из-под носа гигантов отрасли. История о том, как Cisco Systems появилась на свет и обошла лидеров рынка, наглядно демонстрирует, насколько важно уметь поставить себе на службу мощь волны перемен, сделав ее своим преимуществом. Cisco воспользовалась резким повышением профессионального интереса к программным разработкам, бурным развитием корпоративных сетей для передачи и обработки данных, а также переходом на IP-сети и ростом популярности коллективного пользования интернетом.

Директор вычислительного центра Стэнфордского университета Ральф Горин в начале 1980-х годов решил объединить отдельные сети компьютеров Apple, Alto и DEC и подключить к ним принтеры разных производителей. В каждой из компьютерных сетей использовались разные типы проводов и вилок, разные фазы электротока и, самое главное, — разные фирменные протоколы для кодирования информации. Но Горин вознамерился обойти эти секреты. Самое первое решение задачи, получившее название «синяя коробка» (*blue box*), предложили сотрудники Стэнфорда Энди Бехтольшайм и Уильям Йеджер⁴.

Затем два других сотрудника Стэнфорда, семейная пара Лен Босак и Сэнди Лернер, стали дорабатывать «синюю коробку», попутно переправляя усовершенствованные варианты в недавно основанную ими компанию Cisco Systems. После скандального разрыва со Стэнфордом в 1984 году Cisco Systems получила в 1987 году все юридические права на это программное обеспечение, взамен уплатив университету 167 тысяч долларов и пообещав существенные скидки на свои будущие продукты. Никто не сомневался, что Cisco станет продавать «синие коробки» — теперь они называются *маршрутизаторами* — и другим университетам, занимающимся исследовательской деятельностью, но никто не ожидал, что Cisco

начнет зарабатывать на этом *такие* огромные деньги. И конечно, никто не предвидел, что совсем скоро, в 2000 году, компания станет самой дорогостоящей в мире.

Вскоре после первого вливания венчурного капитала, полученного в 1988 году, бразды правления в Cisco перешли к профессионалам: до 1995 года ее CEO был Джон Моргридж, с 1995 года — Джон Чемберс. Оба умело руководили Cisco, благодаря чему компания смогла вовремя воспользоваться новыми мощными силами, уже вовсю бушевавшими в отрасли: за 1988–1993 годы Cisco «поймала» сразу три волны. Первая — появление микропроцессора, и его главное следствие — сольное выступление программного обеспечения. Уловив эту тенденцию, Cisco передала функцию изготовления аппаратных средств сторонним подрядчикам, сконцентрировав все усилия на разработке программ, их продажах и сервисе. Вторая, вознесшая Cisco в первые годы существования, — бурное развитие корпоративных сетей. Подобно ученым из Стэнфорда, многие корпорации поняли, насколько важно объединять персональные компьютеры и принтеры, использующие разные сетевые протоколы, в единую вычислительную систему. Поэтому маршрутизатор Cisco, позволявший обрабатывать сразу несколько протоколов, пользовался все бóльшим и бóльшим спросом.

Третья — IP-сети (Internet Protocol). Большинство сетевых протоколов в 1990 году находились в собственности корпоративных владельцев и спонсоров: IBM использовала протокол стандарта SNA (Systems Network Architecture — системная сетевая архитектура); Digital Equipment Corporation — DECnet; Microsoft — NetBIOS, Apple — AppleTalk; Xerox разработала свой Ethernet. Протокол межсетевого обмена данными, созданный в конце 1970-х годов для обслуживания трафика ARPANET, сети — предшественницы интернета, представлял собой чистую логику — никаких проводов и разъемов, никаких временных спецификаций, никаких аппаратных средств. Кроме того, он был бесплатным, и ни одна компания не имела на него юридического права собственности. Как только корпорации начали соединять разрозненные компьютеры в сети, корпоративные ИТ-отделы поняли огромные выгоды от протокола, не зависящего от прихотей поставщика. Все чаще корпорации выбирали IP в качестве сетевого магистрального протокола, а Cisco, сореинтеровавшись,

начала использовать его в качестве центрального протокола-концентратора в своих маршрутизаторах.

Чрезвычайно важно, что ни один из основных игроков отрасли не сделал серьезной попытки занять эту выгодную нишу. У каждого из них имелся собственный фирменный сетевой протокол, и они не испытывали ни малейшего желания полностью от него отказываться. Еще больше им претила сама идея выпуска оборудования, позволяющего «просто взять и включить в сеть» продукты конкурентов.

Но перечисленными тремя инновационными волнами дело не обошлось. Cisco буквально «взорвалась» от мощи четвертого вала, обрушившегося на компьютерную отрасль в 1993 году. Речь идет о том времени, когда интернет стал общественным достоянием. Все корпоративные пользователи вдруг разом возжелали иметь к нему доступ. Причем не просто по телефонной линии через модем, а прямое и постоянное подключение к IP-магистрали. Как только университеты и корпорации начали упорно работать в этом направлении, IP решительно победил в битве за внутренние сетевые стандарты, и маршрутизаторы Cisco захватили две трети рынка корпоративных сетей. В то же самое время резко увеличился трафик в интернет-магистрали, и Cisco вновь оказалась в нужное время в нужном месте, предложив высокоскоростной маршрутизатор для обработки потока интернет-данных в континентальных масштабах. Каждый раз, когда на ее пути возникали конкурентные барьеры, Cisco, ловко маневрируя, их обходила. Она работала вместе с IBM в 1992–1994 годах над тем, чтобы ее маршрутизатор поддерживал фирменный протокол IBM SNA, сотрудничала с AT&T и другими компаниями, добиваясь совместимости своего оборудования с протоколами телекоммуникационной отрасли (например, технологии Asynchronous Transfer Mode и Frame Relay).

Услышав очередную впечатляющую историю о корпоративном успехе, люди часто спрашивают: «Сколько здесь истинного мастерства и труда и сколько чистого везения?» Сага о Cisco Systems наглядно иллюстрирует, что в таком триумфе заложено нечто большее, чем просто категории мастерства и везения. Это удачное сочетание внешних сил. Если бы мощные волны перемен пронесли мимо

отраслей вычислительной техники и телекоммуникаций, Cisco так и осталась бы маленьким нишевым игроком. И руководители, и научно-технические сотрудники с невероятной прозорливостью выявляли и использовали волны перемен. Впрочем, несомненно, Cisco повезло — прежде всего потому, что удалось избежать роковых ошибок; что ее главный конкурент IBM после тринадцати лет антимонопольного судебного разбирательства не слишком успешно отбивалась от критики экспертов; что очень вовремя появился интернет, ускоривший ее стремительный взлет. В то время многие игроки отрасли, сдерживаемые собственной инертностью и стратегией поддержки какого-то одного протокола, пасовали перед постоянными стремительными изменениями.

Мои ориентиры

Когда на море полный штиль, хорошему моряку трудно продемонстрировать, насколько он искусен в деле. Так же и в области разработки стратегий — высокий профессионализм и длительный опыт наиболее ценны в переходные моменты. Во времена относительного спокойствия в любой отрасли бывает сложно выявить самую преуспевающую компанию, а если уже есть два-три лидера, то кому-то одному из них нелегко оторваться от остальных и уйти далеко вперед. Однако в периоды перемен происходит полная перегруппировка сил, разрушается неофициальная иерархия конкурентов и появляется возможность установить новый порядок.

Для анализа волн перемен не существует ни элементарной теории, ни жесткой схемы. Мой преподаватель физики на младших курсах в Калифорнийском университете в Беркли, нобелевский лауреат, профессор Луис Альварес говорил: «Ваш курс физики называется “продвинутым”, потому что мы не слишком хорошо во всем этом разбираемся». И добавлял: «А если бы у нас была четкая и последовательная теория, с чем именно мы тут имеем дело, то он назывался бы “элементарным”».

Анализ изменений в масштабах отрасли или целой экономики — дисциплина еще более сложная и продвинутая, чем физика элементарных частиц; выявлять модели и закономерности динамики и

что-либо прогнозировать в этой области крайне трудно и очень рискованно. На счастье, лидер не обязан быть абсолютно правым — достаточно, чтобы стратегия его организации оказалась *правильнее* стратегий конкурентов. Если вы как лидер способны, всмотревшись в туман изменений, увидеть в нем хотя бы на десять процентов больше, чем другие, у вас есть все шансы обеспечить своей организации серьезное преимущество.

Всем известно, что ехать на машине или кататься на лыжах в тумане без каких-либо ориентиров — занятие крайне нервное. Когда сквозь туман вы вдруг улавливаете какой-нибудь узнаваемый контур, то сразу чувствуете себя увереннее — он становится вашим ориентиром, эдаким указательным столбом. Вот и я, чтобы лучше видеть и спокойнее продвигаться в тумане перемен, использую своего рода психологические ориентиры. Каждый из них представляет собой полезное наблюдение или определенную точку зрения, на которые, по моему мнению, стоит обратить внимание любому, кто связан с разработкой стратегий.

Первый ориентир указывает на то, что интересующая вас отрасль вступила в переходный период под влиянием *постоянно растущих фиксированных расходов*. Второй возвещает о переходном периоде, начавшемся по причине *отмены регулирования* отрасли. Третий акцентирует внимание на *предсказуемости заблуждений при прогнозировании*. Четвертый указывает на необходимость правильно оценивать *реакцию игроков отрасли* на происходящие изменения. Пятый связан с концепцией *аттрактора*, то есть точкой притяжения.

Ориентир 1. Растущие фиксированные расходы

Переходный период в простейшей его форме возникает вследствие заметного увеличения фиксированных расходов, особенно на разработку новых продуктов. Данная тенденция нередко вынуждает отрасль консолидироваться, так как нести по-настоящему большие фиксированные расходы под силу только крупнейшим конкурентам. Взять, например, отрасль, специализирующуюся на выпуске

фотопленки. Переход от черно-белого варианта к цветному укрепил в 1960-е годы позиции ее лидеров. Один весьма точный анализ этого периода перемен показал, что в давно уже достигшей полного развития отрасли черно-белой фотопленки конкуренты имели крайне мало стимулов вкладывать значительные средства в научные исследования и конструкторские разработки, ведь качество пленки и без того превышало запросы большинства потребителей⁵. Зато инвестиции в качество и простоту обработки цветной пленки приносили хорошие дивиденды. Но расходы на усовершенствование цветной пленки неуклонно росли, и многие компании, в том числе британская Ilford и американская Ansco, не выдержав прессинга, покинули рынок. Волна перемен оставила после себя консолидированную отрасль с малым количеством игроков, но все они крупные солидные компании, среди которых доминируют Kodak и Fuji.

Подобная динамика наблюдалась и в стремительном укреплении в конце 1960-х годов IBM на лидирующих позициях в компьютерной индустрии. Этот взлет тоже был обусловлен прежде всего растущими затратами на разработку компьютеров и операционных систем. Еще один пример — переход с поршневого двигателя на более сложный и модернизированный реактивный, в результате чего число игроков рынка сократилось до трех: GE, Pratt & Whitney и Rolls-Royce.

Ориентир 2. Отмена регулирования

Переходные периоды нередко становятся следствием серьезных преобразований в государственной политике, особенно *отмены регулирования*. За последние тридцать лет федеральное правительство США в корне изменило правила, действующие в таких отраслях, как авиация, финансирование, банковское дело, кабельное телевидение, грузоперевозки и телекоммуникации. Во всех случаях это привело к резкому изменению конкурентного ландшафта.

Для переходного периода данного типа характерен ряд общих особенностей. Во-первых, регулируемые цены почти всегда поддерживают одних покупателей за счет других. Например, в области авиаперевозок регулируемые цены облегчили жизнь

путешественникам, летающим внутри страны, но платить за это пришлось людям, которые часто летают с континента на континент. Точно так же нынешняя структура ценообразования в области телефонной связи весьма выгодна для сельских и пригородных абонентов — за счет городских и бизнес-клиентов. Клиенты сберегательных и ипотечных банков еще в недалеком прошлом жили припеваючи за счет простых вкладчиков банков. Когда ценовая конкуренция усиливалась, выгоды и субсидии довольно быстро сокращались, но еще долго после того, как ценовая разница практически исчезала, игроки новых нерегулируемых рынков гонялись за тем, что прежде считалось более прибыльными сегментами. Объяснялась данная тенденция вялостью рутинных корпоративных процедур и привычными «психологическими картами» конкурентного отраслевого ландшафта, а также слабой статистикой затрат. Строго регулируемые компании фактически не знают истинного размера своих расходов — они разрабатывают сложнейшие системы для оправдания затрат и цен, и эти системы скрывают их реальные затраты даже от них самих. Регулируемой в прошлом компании или бывшему монополисту требуется не один год, чтобы «выдавить» из своей системы чрезмерные расходы на персонал и прочие затраты и заставить бухгалтеров перестать «разбрасывать» накладные расходы по видам деятельности и продуктам, как им заблагорассудится. При этом специфический психологический настрой и особенности учета означают, что компании в итоге могут отказаться от прибыльного ассортимента товаров и продолжать инвестировать в потенциально нерентабельные продукты и виды деятельности.

Ориентир 3. Предсказуемость заблуждений

Для лучшего понимания происходящего в отрасли в периоды перемен полезно помнить, что вы находитесь в *предсказуемой* среде, где *при прогнозировании* будущих событий царит полная *предвзятость*. Например, люди редко ожидают, что после пика той или иной деловой активности или экономической тенденции все пойдет на спад. Если продажи продукта растут быстро, прогноз чаще всего обещает дальнейший подъем с постепенным снижением темпов до

«нормального уровня». Подобный прогноз может быть вполне оправдан, когда речь идет о часто приобретаемых продуктах, но для товаров длительного пользования он не годится. Для таких устройств, как телевизоры, факсы, электрические газонокосилки, характерен быстрый рост объемов продаж сразу после их вывода на рынок. Однако через какое-то время каждый желающий купит новинку, и потребность в ней, скорее всего, резко снизится. С этого момента отделы продаж заняты исключительно вопросами прироста населения и спроса, связанного с необходимостью возмещения.

Предсказать подъем продаж того или иного продукта — дело нетрудное, но определить его точное время возможно только после того, как темпы увеличения спроса начинают замедляться. Чем быстрее внедряется продукт длительного пользования, тем скорее насыщается рынок — большинству людей данная ситуация представляется парадоксальной. Прогнозы подобного типа не нравятся многим управляющим, они их пугают. Один мой клиент однажды сказал: «Знаете, профессор, если вы не можете выбросить из прогноза все эти ужасы, я найду консультанта, который сможет».

Под ударами волн перемен обычно появляется еще одна разновидность заблуждения: «грядет битва титанов». Типичный для такой ситуации прогноз — лидеры рынка, вступив в борьбу за господство, сносят с лица земли средний и малый бизнес — сбывается лишь отчасти, но люди склонны верить в это во всех ситуациях без разбора.

Например, эксперты на протяжении многих лет предрекали сближение компьютерной и телекоммуникационной отраслей. Одним из самых влиятельных прогнозов в данной области считалось видение, сформулированное в 1977 году председателем совета директоров NEC Кодзи Кобаяси. По его мнению, будущее этих отраслей наглядно иллюстрировала следующая картинка: IBM приобретает производителя электрических рубильников, а AT&T — компанию по выпуску компьютеров. Он предсказал появление систем телефонной связи с компьютерной поддержкой, например телефоны, которые будут переводить произнесенные фразы с одного языка на другой, а также что слияние двух отраслей будет сопровождаться серьезным прогрессом в области технологий интегральных схем (интеграция

высокого уровня, очень высокого уровня и далее по восходящей). Руководствуясь этим видением, Кобаяси решительно повел свою NEC по пути интенсивного усиления вычислительной мощности. Готовясь к предсказуемому светлому будущему, NEC старалась создавать все более быстрые и компактные суперкомпьютеры. В итоге правительство США — скорее всего, чтобы подготовиться к вполне ожидаемой битве с IBM — отменило регулирование AT&T.

Проблема, с которой столкнулись NEC, AT&T, IBM и другие крупные участники компьютерного и телекоммуникационного рынка, заключалась в том, что их объединение произошло совсем не так, как «должно» было бы произойти. Подобно двум борцам сумо, неповоротливые гиганты AT&T и IBM, готовые сцепиться друг с другом, сошлись в центре ринга. А потом случилось непостижимое: оба рухнули в бездонную яму — будто под борцами вдруг провалился пол. Мощный вал перемен — появление микропроцессора, бурное развитие программного обеспечения, деконструкция компьютерной отрасли, стремительное наступление интернета — перевернул почву, в которую упирались титаны. Их ждала общая судьба, увы, не имевшая ничего общего с радужными прогнозами.

Аналогично в 1998 году многие эксперты предрекали появление глобальных мегаоператоров телефонной связи, которые займут доминирующие позиции на мировом рынке телекоммуникаций. Их предвестником считался совместный бизнес Concert Communications Services, объединивший AT&T и British Telecom; они должны были предлагать услуги по беспрепятственной передаче данных через комплексно управляемые интеллектуальные сети. Но со временем выяснилось, что никто не горит желанием владеть всеми телекоммуникационными сетями мира — представьте, что занимающаяся транспортировкой и логистикой американская компания UPS вдруг вознамерится стать собственником всех дорог, по которым курсируют ее грузовики.

Третья распространенная для переходного периода разновидность предвзятости — стандартный совет многих консультантов и аналитиков, рекомендующих перенимать стратегии самых успешных конкурентов. Обычно эксперты ссылаются на то, что эти компании являются крупнейшими, или наиболее прибыльными, или отличаются

самым удачным повышением курса акций. Проще говоря, согласно подробным прогнозам, победителями станут компании, которые либо уже давно таковыми являются, либо окажутся самыми лучшими подражателями.

- Когда в США отменили регулирование в сфере авиаперевозок, консультанты наперебой советовали авиакомпаниям копировать «веерную» стратегию компании Delta с узловым аэропортом в Атланте. Однако, на беду любителей подражания, высокие прибыли Delta были обусловлены в первую очередь льготными ценами на короткие перелеты из Атланты в сельские населенные пункты, причем льготы поддерживались государственными субсидиями, которые испарились вместе с регулированием.
- Когда курс акций WorldCom резко вырос, аналитики призвали своих клиентов пойти по ее пути и тоже вступить в игру по созданию волоконно-оптических колец вокруг крупных городов (двадцать одно кольцо вокруг одного только Денвера!). В каком-то из отчетов говорилось: «При размерах всего в 10% от AT&T WorldCom уже сейчас побила ее по показателю затрат на единицу продукции»⁶. Однако сонные телефонные компании в конце концов проснулись и начали снижать цены, а экспертам пришлось отозвать свой совет. WorldCom со временем обанкротилась и тихо скончалась.
- Молодым компаниям, собирающимся строить бизнес в интернете, консультанты в 1999 году настоятельно рекомендовали создать портал вроде Yahoo! или AOL, который станет путеводителем по сети и обеспечит защищенную «игровую площадку» из специализированных веб-страниц, — и тогда от пользователей не будет отбоя. В те времена Yahoo! и AOL были настоящими «звездами», но их первоначальные стратегии захвата и направления трафика довольно быстро устарели из-за стремительного роста и развития интернета.

Ориентир 4. Реакция основных игроков отрасли

Для лучшего понимания волны перемен важно разбираться в особенностях *реакции основных действующих игроков*. В целом мы ожидаем, что они будут сопротивляться переходу, угрожающему свести на нет все их завоевания, приобретенные в течение длительного времени: профессионализм, опыт и ценные позиции. Разные модели инертности действующих игроков подробно обсуждаются в четырнадцатой главе «Инертность и энтропия».

Ориентир 5. Режим аттрактора

Я обнаружил, что при анализе изменений и их последствий очень полезно использовать концепцию аттрактора. Режим аттрактора — это схема работы отрасли с учетом конкретных технологических сил и структуры спроса, учитывающая необходимость ее эволюции в важнейших направлениях: повышение эффективности и максимально полное и быстрое удовлетворение потребностей и запросов покупателей. Если компания имеет четкое представление о режиме аттрактора своей отрасли, она с большим изяществом сумеет оседлать волну перемен.

В 1995–2000 годах, когда телекоммуникационная отрасль переживала времена хаоса, стратегическое видение Cisco System «IP повсюду» представляло собой, по сути, описание режима аттрактора. В воображаемом Cisco будущем все данные должны были перемещаться в виде IP-пакетов независимо от того, по какому каналу они передаются: домашней Ethernet, беспроводным сетям, телефонным сетям АТМ, подводным кабелям. Кроме того, абсолютно вся информация — голосовая, текстовые сообщения, графика, файлы, видеоконференции — будет закодирована в эти IP-пакеты. Другие компании рисовали картинки будущего, в которых операторы предлагали клиентам «умные» сети и «дополнительные услуги» — красивые термины, в действительности означавшие предоставление отдельных специализированных протоколов, аппаратуры и

программного обеспечения для поддержки разных видов услуг, скажем видеоконференций или графики. А режим аттрактора «IP повсюду» предполагал, что сеть станет «умной» за счет устройств, подключаемых к ее конечным точкам; сами по себе сети будут не чем иным, как стандартизированным каналом для передачи данных самого разного типа.

Режим аттрактора помогает определить, в каком направлении должна развиваться отрасль. Никто не может гарантировать, что он когда-нибудь воплотится в реальность, но он действительно создает в отрасли сильнейшие точки притяжения. Принципиальное различие между режимом аттрактора и большинством корпоративных видений заключается в том, что первая концепция базируется на общей эффективности отрасли, а не на желании одной компании оттяпать львиную долю пирога. Например, видение «IP повсюду» достойно высокого звания «режим аттрактора», поскольку оно нацелено на повышение эффективности отрасли в целом и устранение преград и противоречий, возникавших из-за мешанины фирменных стандартов.

И еще, важно научиться идентифицировать катализаторы режима аттрактора и препятствия, стоящие на пути к нему. Один из таких катализаторов я называю *эффект демонстрации*. Речь идет о бросающихся в глаза фактах, влияющих на восприятие и поведение покупателя. Например, в свое время большинству людей казалась весьма сомнительной идея, что песни и видео представляют собой не что иное, как данные, пока не появилась файлообменная сеть Napster. Миллионы пользователей в одночасье осознали, что трехминутная песня становится файлом в 2,5 мегабайта, который при желании можно скопировать, перенести в другую папку и даже отправить другу по электронной почте. Если говорить о препятствиях, то в качестве примера, мешающего достижению режима аттрактора, приведем проблемы энергетической отрасли. Учитывая ограниченную способность атмосферы нашей планеты поглощать сгоревшие углеродистые соединения, очевидным режимом аттрактора для электроэнергетики является ядерная энергия. Проще всего было бы заменить угольные и мазутные котлы современными ядерными бойлерами третьего или четвертого поколения. Но здесь на пути встает главное препятствие, мешающее энергетике США двигаться в этом

направлении, — запутанный и крайне непонятный процесс лицензирования. На каждом его этапе задействованы местные, региональные и федеральные органы власти, не говоря уже о судах. Если во Франции на получение нужной лицензии и строительство атомной электростанции уходит пять лет, то в США вам потребуется десять и более лет только для того, чтобы поменять один котел на другой.

Предлагаю провести любопытный анализ с использованием концепции режима аттрактора. Оценим будущее газетной индустрии. Специфическая сложность средств массовой информации обусловлена косвенной структурой их доходов, поскольку бóльшую часть таковых они получают от рекламы.

Особенно остро эта проблема стоит для несомненного лидера отрасли *New York Times*, газеты с миллионным тиражом в будние дни. По состоянию на 2008 год огромное число подписчиков и бесчисленные газетные киоски принесли компании 668 миллионов долларов — более чем достаточно, чтобы покрыть огромные редакционные и административные издержки. Проблема заключается в стоимости печатного производства и распространения газеты. Они примерно в два-три раза превышают доходы от подписки и торговли через киоски и обычно покрывались рекламодателями, но в 2009 году доходы от рекламы резко пошли на спад.

Привели к этому силы двоякого характера. Во-первых, круг читателей издания постепенно сужается, потому что сегодня люди имеют свободный круглосуточный доступ к теле- и радионовостям, бесплатный онлайн-доступ к основным событиям в мире и тысячам специализированных блогов и статей, предлагающих подробные комментарии и анализ происходящего. Все знают, как универсам, типичный для любого большого города середины прошлого века, в свое время угодил в тиски пригородного торгового центра и торгующего со скидками гипермаркета. Точно так же сегодня читатели легко отказываются от газеты универсального содержания в пользу более дешевых и увлекательных источников информации. Спрашивается, зачем рекламодателям давать в такую газету рекламу? Во-вторых, объем рекламы в печатных СМИ снижался уже начиная с середины 1980-х годов. Современные рекламодатели больше

заинтересованы в средствах массовой информации, которые не ограничены демографическими рамками и учитывают специфические интересы потребителя. В этом и состоит главная сила Google — в возможности использовать контент поисковых запросов для выявления конкретных, узких интересов пользователей. И газеты универсального содержания просто не могут не пострадать от этой волны перемен.

Известно, что СМИ дифференцируются по трем основным показателям: территориальному (мировые, общенациональные, региональные, местные); частоте обновления материала (ежечасно, ежедневно); глубине изложения материала (общие сведения, тематические статьи, углубленный экспертный анализ). Я считаю, что режим аттрактора для этой отрасли требует наличия квалифицированных экспертов по каждому из трех показателей, а не специалистов широкого профиля, которые пытаются делать все и для всех. При нынешнем электронном доступе к информации нет смысла продолжать сваливать местные, национальные и мировые новости в одну кучу, добавляя в нее сведения о погоде и спорте; в этот компот можно добавить комиксы, головоломки, мнения и советы читателей. Я убежден, что многотиражные газеты общего содержания постепенно будут угасать. А местные новостные и специализированные медиа продолжат существовать и вполне могут процветать. Следовательно, стратегическая задача New York Times и Chicago Tribune заключается не в перемещении в сеть и не в увеличении объема рекламы, а в четком размежевании разных видов деятельности.

Скорее всего, при таком режиме аттрактора рынок для местных новостей, погоды и спорта, о которых обычно пишет традиционная ежедневная газета, сохранится, но работать ей придется с намного меньшими накладными расходами и амбициями, чем те, которые характерны для сегодняшней New York Times. Для углубленного анализа новостей и серьезных журналистских расследований более подходящим средством является еженедельный журнал, который доставляется подписчикам и в цифровом виде (а по истечении одного месяца доступен в сети бесплатно). Основные общенациональные и мировые новости, скорее всего, будут подаваться через интернет, особенно через мобильные платформы. Интересным дополнением станет и кабельный новостной канал. А сократить расходы New York

Times помогут партнерские взаимоотношения с другими столичными газетами и независимыми журналистами всего мира (кстати, при реализации этой стратегии в качестве инструмента давления при переговорах стоит использовать бренд New York Times). Похожие онлайн-возможности появятся также в области освещения новостей бизнеса, политики, искусства и науки.

При переходе на онлайн-модель любой крупной традиционной газете потребуется сделать больший упор на получение контента из разных источников и от разных авторов, что позволит ей избавиться от штатных журналистов. Успешные современные интернет-медиа предлагают пользователям тщательно отобранные подборки ссылок на статьи, истории, блоги и комментарии. Сегодня единственный эффективный источник дохода в сети — реклама. И если она действительно целевая, разработанная с учетом демографических данных о пользователях и их интересах, то медиасайт может взимать за ее размещение весьма достойную плату.

[Примечания к главе 13](#)

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Инертность и энтропия

Даже когда все двигатели крупнотоннажного танкера включаются на задний ход, громадина может пройти вперед еще целую милю. Это свойство массы — сопротивление изменению направления движения — известно как *инерция движения*. В бизнесе инертность выражается в нежелании или неспособности организации адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. В крупной компании даже при наличии хорошо зарекомендовавших себя преобразующих программ на изменение деятельности иногда уходят годы.

Если бы все ограничивалось организационной вялостью, хорошо адаптированные корпорации работали бы вполне успешно и эффективно — во всяком случае до тех пор, пока внешний мир остается неизменным. Однако инертности часто сопутствует еще одна мощная сила — хаотичность, или *энтропия*. В естественных науках энтропия служит мерой беспорядочности системы, состоящей из многих элементов; согласно второму закону термодинамики энтропия всегда *усиливается* в изолированной физической системе. В бизнесе тенденция к снижению организованности и собранности обычно характерна для плохо управляемых структур. Именно из-за энтропии лидеру надо постоянно и направленно трудиться над сохранением основной цели, формы и методов своей организации, даже если стратегия и конкурентная среда не изменились.

Инертность и энтропия оказывают большое влияние на стратегии.

- Успешность стратегий одних компаний — часто всего лишь следствие бездействия или неумения других. В свое время Netflix удалось обойти Blockbuster, потому что последняя делала ставку исключительно на розничную продажу и не смогла или не захотела от этого отказываться. Впоследствии она обанкротилась. На ранних этапах разработки операционных

систем для сотовых телефонов Microsoft сумела занять лидирующую позицию, но потом долго медлила с усовершенствованием этого ПО, в итоге огромную выгодную нишу быстро заняли более предприимчивые конкуренты — Apple и Google. Иными словами, понимать степень инертности конкурентов не менее важно, чем досконально знать собственные сильные стороны.

- Нередко наибольшие проблемы организации вызываются не внешними угрозами и неблагоприятными ситуациями, а внутренней энтропией и инертностью. Тогда наиболее приоритетной становится цель организационного обновления. Преобразование любого сложного организма — сложнейшая стратегическая задача. Руководитель должен продиагностировать причинно-следственные связи беспорядка и бездействия, выработать разумную направляющую политику, обеспечить внедрение необходимых новшеств, продумать лучший набор согласованных мер — все это позволит ему изменить установившуюся культуру и практику ведения дел, а также структуру распределения власти и влияния.

Бездействие

Организационная инертность бывает трех типов: инерция давно заведенной практики, инерция организационного культурного наследия, инерция доверительного отношения клиентов. Если руководитель стремится улучшить ситуацию в компании или пытается извлечь выгоду из неповоротливости конкурента, ему нужно помнить об этих трех категориях.

Инерция давно заведенной практики

Сердцебиение любого крупного бизнеса — это ритмичный пульс стандартных процедур по закупке материалов, их переработке и реализации готовых продуктов. Другие действия менее размеренны и автоматичны, однако и они подчиняются четкому распорядку. Даже безудержная погоня за выгодными клиентами, расчет объема новых ресурсов, составление планов — все подобные мероприятия не более

чем условия хорошо знакомой игры. Любая организация мало-мальски приличного размера и возраста зиждется на накапливаемых слой за слоем плотно закрепившихся знаниях и опыте, воплощенных в четко прописанных правилах «как это делается». Давно заведенный порядок работы не только ограничивает действия самыми привычными, но и задает характер отношения управляющих ко многим проблемам. Более того, установившаяся организационная практика усиленно охраняет устаревшие методы классификации и обработки информации.

Инертность организации хорошо выявляется во время внезапных внешних потрясений: трехкратное подорожание нефти, изобретение микропроцессора, отмена регулирования в сфере телекоммуникаций. Экономический удар любого рода изменяет основу конкуренции в отрасли, одним махом создавая огромный разрыв между старыми правилами и потребностью в новых.

Такая шоковая терапия имела место в 1978 году при отмене государственного регулирования в области авиаперевозок в США. За долгие годы жесткого контроля со стороны государства в отрасли сложились четкие процедуры управления авиакомпаниями и конкретные концепции конкуренции. Дерегулирование отрасли означало появление множества новых ограничений, но в первые годы после его введения многие авиакомпании продолжали действовать по устаревшим, но хорошо знакомым правилам, без учета реалий новой ситуации.

Через два года после отмены регулирования в сфере авиаперевозок меня попросили помочь Continental Airlines решить ряд стратегических проблем, в том числе вопрос по приобретению новых самолетов. Компания владела большим парком авиалайнеров DC-10, и ей нужно было определить, стоит ли тратить около 400 миллионов долларов на новые машины. CEO Ал Фельдман, только недавно покинувший Frontier Airlines, где занимал тот же пост, считался убежденным сторонником дерегулирования.

В течение десятилетий регулирования правительство устанавливало жесткие тарифы и определяло конкретные маршруты; вся конкурентная борьба между компаниями велась на поле репутационного соперничества, ограниченного исключительно качеством обслуживания пассажиров. Стандартной единицей

производства в авиационной отрасли считаются предоставляемые пассажирам мили (available-seat-mile; далее ASM). Возьмите кресло, поднимите его на высоту тридцати двух тысяч футов и переместите на одну милю — вот вы и «произвели» одну ASM. Поскольку многие расходы на транспортировку фиксированные, эксплуатационные затраты авиакомпаний в расчете на одну ASM снижаются по мере увеличения длины маршрута. Расходы на обслуживание самолетов, амортизацию оборудования, уборку, питание пассажиров и даже некоторые затраты на содержание экипажа от продолжительности перелета не зависели. В итоге 367-мильное путешествие из Лос-Анджелеса в Феникс могло стоить 0,22 доллара за одну ASM, а значительно более долгий 2000-мильный перелет в Детройт — 0,09 доллара за одну ASM. Конгресс хотел, чтобы авиалинии активнее обслуживали рейсы в малые города. В годы жесткого контроля отрасли Комитет гражданской авиации США установил расценки, в соответствии с которыми стоимость коротких маршрутов была намного ниже, чем дальних. И авиакомпаниям приходилось обслуживать короткие маршруты. При этом убытки на них покрывались за счет прибыли на дальних, где Комитет установил цены гораздо выше себестоимости. В итоге все авиакомпании обслуживали комбинацию маршрутов разной длины.

Со мной работала небольшая группа специалистов, и с их помощью я составил прогноз наиболее вероятной картины ближайшего будущего отрасли. Наш анализ показал, что отмена регулирования в области тарифов приведет к более согласованным расценкам, то есть стоимость перелетов на коротких маршрутах будет расти, а на дальних снижаться. Получалось, что после отмены регулирования авиакомпания сможет получать прибыль только двумя способами: благодаря низким эксплуатационным расходам и «захвату» коротких маршрутов, которые ей нужно было умудриться ловко отобрать у конкурентов, не имевших достаточного объема перелетов. В те времена в отрасли бытовало мнение, что низкокзатратные стратегии привлекут множество обычных клиентов, но пассажиры бизнес-класса останутся относительно нечувствительными к цене. Я думал иначе. Конечно, деловые люди летали часто, поэтому хотели передвигаться быстро и с комфортом, однако большинство бизнесменов не платили

за свои поездки сами — командировочные расходы им оплачивали работодатели. А их как раз скорее заинтересует стоимость перелета, а не комфорт сотрудников. Да, пассажиры бизнес-класса любили комфорт, но станут ли компании платить за него дополнительные деньги? Мы пришли к выводу, что снижение цен на дальние маршруты поумерит желание переплачивать. Иными словами, по моим прогнозам, даже если коэффициенты загрузки вырастут, цены на билеты и, следовательно, прибыли авиакомпаний, вероятнее всего, снизятся.

Моя точка зрения в корне противоречила общепринятому мнению, безраздельно доминировавшему в отрасли, которая только что освободилась от регулирования. Длинные рейсы всегда считались прибыльными. Буквально за несколько месяцев до нашего сотрудничества с Continental отважный руководитель United Airlines Дик Феррис в беседе с аналитиками Уолл-стрит заявил, что его стратегия заключается в полной ликвидации коротких вспомогательных маршрутов и «в концентрации внимания на дальних рейсах — тех, где можно действительно хорошо заработать». По инициативе Ферриса United потратила три миллиарда долларов на строительство нового парка воздушных судов для дальних перелетов с узловым аэропортом в Чикаго. Приблизительно так же отреагировала на начало свободной эры Braniff International, введя новые магистральные маршруты. Continental могла поступить мудрее конкурентов, и я очень надеялся, что наш анализ укажет ей конкретный путь к этому.

Но правление компании не одобрило наших рекомендаций. В результате руководство заявило: «Вы совершенно неправильно оценили ситуацию. У нас уже была подобная модель планирования, и мы точно знаем, что тарифы на сверхдальние рейсы должны подняться, а не снизиться. Нам нужно только решить, каким брендам отдать предпочтение: Boeing, Airbus или McDonnell Douglas».

Признаться, в такие моменты по-настоящему теряешься. Может быть, я правда что-то упустил? Что это за «модель планирования», которая четко предсказала повышение цен на дальние перелеты? Мне потребовалась неделя, чтобы разыскать ее и сделанный с ее помощью прогноз. Действительно, в нем черном по белому было написано, что

нынешние тарифы на дальние рейсы явно занижены, и предсказывался их рост.

«Моделью планирования» Continental оказалась компьютерная программа под названием Boeing Fleet Planner. Boeing предоставила ее авиакомпаниям в помощь при принятии решений по поводу закупок нового оборудования. Используя данные о структуре маршрутов и спецификации оборудования, программа рассчитывала соответствующие эксплуатационные расходы и выдавала прогнозы относительно будущих финансовых показателей. Continental эксплуатировала оборудование McDonnell Douglas, но для программы Fleet Planner это не стало проблемой, поскольку в нее были заложены эксплуатационные характеристики всех основных воздушных судов.

Я пришел к специалисту финансового отдела Continental и попросил показать, как работает программа. Все было предельно просто: надо только внести данные маршрутов, ориентировочные данные о доле рынка каждого маршрута и указать, какое летное оборудование используется. Программа сама объединяла эту информацию с данными об эксплуатационных расходах и выдавала затраты на одну ASM для каждого маршрута. Далее сотрудник ввел еще два показателя: ожидаемый коэффициент загрузки самолетов (55%) и гарантированную доходность капитала (12%). На основе всех введенных данных программа выдала прогноз будущего тарифа на авиаперевозки, который — непременно «будет расти, а не снижаться».

Я довольно скептически поинтересовался:

— И это прогноз тарифа? Передо мной всего лишь расходы и коэффициент государственной дотации!

— Мы довольно давно используем эту модель планирования, и она весьма надежна, — сухо ответил специалист.

— А что вы потом делаете с этими цифрами? Куда они направляются отсюда дальше? — потрясенно спросил я.

— В Комитет по гражданской авиации — вместе с кучей других данных; мы предоставляем эти сведения в рамках планирования тарифов.

Иными словами, Continental использовала для прогнозирования стоимости авиабилетов в новую эру конкуренции ту же систему, что и во времена жесткого регулирования отрасли. Именно так она

обосновывала свои предложения в ходе переговоров с Комитетом по гражданской авиации. Однако полученный таким образом прогноз совершенно не учитывал конкуренции, спроса и предложения, равно как и потенциальных возможностей разных игроков и прочих важных факторов рынка. *Единственное, что модель планирования действительно «предсказывала», — так это то, как отнесется к тарифам Комитет по гражданской авиации США.* Составлялся план очень просто: к расходам приплюсовывалась государственная надбавка, вот и все. Словом, программа Boeing Fleet Planner была отличным инструментом, но для достоверности ее предсказаний требовался мощный регулятор отрасли, гарантирующий компании 12-процентную доходность капитала при наполовину заполненном салоне самолета.

Отрасль перешла от жесткого правительственного контроля к «свободному плаванию». И на самом деле воодушевляющие речи главы Continental заиграли новыми красками, в них звучали призывы и к соревновательному духу, и к агрессивной политике. Однако маркетинговые методы руководства, его подход к планированию и ценообразованию — все основополагающие принципы — остались прежними. Новый соревновательный дух обернулся только агрессией, без малейшей примеси мастерства и мудрости.

Потребовался еще месяц, чтобы авиаперевозчики почувствовали на своей шее смертоносную удавку еще одного практического правила бывшей эпохи регулирования. Устанавливая тарифы, которые обещали авиакомпаниям «справедливую» доходность капитала в 12% — капитал в данном случае складывался из собственного и долгового капитала компании, — Комитет по гражданской авиации, по сути, гарантировал выплату авиакомпанией ее долгового процента. В итоге требовалось лишь не очень сильно отклоняться от общей нормы. Данное правило работало и в банковской сфере: банки автоматически считали авиакомпании надежными клиентами, всегда платящими по долгам. Все это довольно сильно сказывалось на отношении авиакомпаний к закупкам нового оборудования. При переходе с винтовых воздушных судов на реактивные, а потом с узкофюзеляжных самолетов на широкофюзеляжные, в новые машины вкладывались миллиарды долларов; в итоге производственные мощности

авиаперевозчиков резко возрастали. В нормально функционирующей отрасли ввод в эксплуатацию такого количества нового оборудования одновременно всеми конкурентами неизменно привел бы к обвалу цен и огромным убыткам. Впрочем, участники рынка стали бы все разом расширять свои мощности только в том случае, если бы вдруг возник поистине невероятный спрос на их продукт. Но в отрасли авиаперевозок в периоды появления избыточных мощностей на помощь тут же приходил Комитет, который законодательно удерживал цены на авиабилеты на том же уровне, а иногда даже повышал их. Техническое переоснащение авиакомпаний в эпоху регулирования отрасли не считалось стратегической задачей. Достаточно было придерживаться простого правила: *все переоснащаются, переоснащайся и ты.*

Однако отмена регулирования означала также отмену всех прежних основополагающих правил отрасли. Императивы наподобие *переходи на дальние маршруты; тарифы покроют валовые издержки; все переоснащаются, переоснащайся и ты* в новых условиях уже не работали. Но вопреки здравому смыслу в период с 1979 по 1983 год крупнейшие компании продолжали играть по старым правилам; в 1981 году United, American и Eastern в совокупности понесли убытки в размере 240 миллионов долларов, в то время как перевозчики, обслуживавшие более короткие маршруты (Delta, Frontier, USAir и др.), получили неплохую прибыль. В течение двух последующих десятилетий из крупных авиакомпаний прибыльной оставалась только Southwest. Цены на дальние авиаперевозки за 1984–1985 годы снизились на 27%, а на короткие малообъемные выросли на 40%, обеспечив полную окупаемость расходов. Прогноз нашей группы оказался по существу верным. Вершиной мудрости его, конечно, не назовешь, но по крайней мере мы не пошли на поводу устоявшихся эмпирических правил.

Надо признать, правильные советы и прогнозы не всегда помогают тем, кто принимает решения. В случае с Continental довольно скверный бойкот здравому смыслу со стороны руководства отвлек внимание компании от динамики рынка. План закупки новых самолетов с треском провалился, когда тарифы не повысились, а убытки начали расти. Заметив бедственное положение компании,

инвестор Фрэнк Лоренцо, уже контролирующей Texas Air, инициировал в 1981 году враждебное поглощение Continental. Высшие руководители компании никак не ожидали, что крошечная Texas Air сумеет воплотить свой агрессивный план в жизнь, и только к концу 1980-х им пришлось смириться с этим крайне неприятным фактом. Судьба Ала Фельдмана оказалась поистине трагической: в августе 1981 года, побежденный и страдающий от глубочайшей депрессии, он покончил жизнь самоубийством в собственном кабинете.

Фрэнк Лоренцо в 1982 году окончательно завершил процедуру слияния Continental с Texas Air. Спустя год вновь созданная компания обанкротилась — отчасти в результате тактического маневра, предпринятого с целью вывода ценного оборудования из заключенных ранее коллективных договоров. Новая Continental Airlines вышла из банкротства в 1986 году и вскоре поглотила компании Frontier, People Express и New York Air. Фрэнк Лоренцо продал свою долю в бизнесе в 1990 году.

С инертностью, которая является следствием устаревших или просто неверных практических правил, можно бороться, причем вполне успешно. Главным барьером в данном случае становится отсутствие гибкости высшего руководства компании. Если лидер убежден в необходимости перемен, они в организации будут происходить довольно быстро. Стандартные инструменты достижения такой цели следующие: наем новых управляющих из компаний, использующих более продвинутые и успешные методы работы; поглощение компаний, в которых хорошо поставлена организация труда; привлечение квалифицированных консультантов. Я предложил бы более простой и дешевый способ: пересмотрите заведенный порядок и измените рутинную практику; скорее всего, вам придется избавиться от сотрудников, придерживающихся устаревших правил; не избежать вам и полной реорганизации информационных отделов.

Инерция культурного наследия

Я получил возможность досконально изучить феномен инерции корпоративной культуры на примере деятельности AT&T в 1984 году^[21]. Будучи корпоративным изобретателем первой в мире системы Unix, которая легла в основу операционных систем с открытым исходным кодом Linux и Mac OS X, AT&T просто обязана была стать крупным игроком в области информационно-вычислительной связи. Меня пригласили в качестве консультанта для разработки новых продуктов и стратегий.

Стратегические планы компании, составлять которые я и был призван помогать, в числе прочего включали разработку ключевых программных пакетов и их согласование с брендом AT&T¹. Мы планировали, что эти пакеты и модули расширения для них поступят в продажу в электронном виде — по телефонным линиям, с применением разработанных в AT&T «соединяющих компьютеров»^[22]. И наконец, мы были заинтересованы в появлении упрощенной версии Unix для ПК, способной поддерживать графический пользовательский интерфейс.

Мои деловые отношения с AT&T укрепились настолько, что несколько высокопоставленных управляющих доверили мне довольно деликатную, с их точки зрения, тайну. Как оказалось, компания не обладала достаточными компетенциями в разработке новых продуктов. Конечно, AT&T являлась гордым собственником Bell Labs — научно-исследовательского центра, в недрах которого родились, помимо всего прочего, транзистор, язык программирования C и операционная система Unix. Безусловно, AT&T на удивление глубоко проникла в основы основ естественной природы, но в создании практических потребительских продуктов компания оставалась дилетантом.

В связи с этим мне поведали историю о мобильной телефонии, идеологию которой Bell Labs разрабатывала с 1947 года, однако первое испытание сотового телефона в рыночных условиях в 1977 году пришлось проводить с использованием оборудования Motorola. Другая не менее впечатляющая история повествовала о системе видеотексной связи: в 1983 году, чтобы протестировать новую систему видеотекста Viewtron, AT&T специально объединила усилия с газетным концерном Knight Ridder. Система предназначалась для вывода новостей,

прогнозов погоды, расписаний авиалиний, результатов спортивных состязаний и информации местного характера на экраны домашних телевизоров в виде текста. Но Bell Labs так и не удалось разработать программное обеспечение, способное удовлетворить хотя бы минимальные требования испытаний на рынке. Вместо нее софт для системы писала небольшая сторонняя компания Infomart, сотрудничавшая с Knight Ridder на условиях субподряда.

Из рассказанных мне историй я извлек для себя полезный, но суровый урок, прежде всего касающийся «соединяющего компьютера» — персонального компьютера, соединенного через модем с источником сетевых услуг (впереди нас ждало еще целое десятилетие, пока интернет станет всеобщим достоянием). Я решил продемонстрировать высшему руководству AT&T огромный потенциал торговли программным обеспечением с применением компьютера. В качестве метафоры я выбрал лифт: первый этаж — игры, второй — коммунальные услуги, третий — вычисления. Затем мы начали обсуждать с Bell Labs задачу написания простой программы для демонстрации этого интерфейса, базирующейся на ПК. Исследователи сразу заявили, что им потребуются три миллиона долларов и два года. Я предложил остановиться на более простом подходе, в ответ на что представитель Bell Labs посоветовал мне «не лезть в прерогативы разработчиков». Расстроенный и злой, я самостоятельно написал простой код для демонстрации интерфейса — за три недели.

Проблема AT&T состояла отнюдь не в некомпетентности отдельных категорий сотрудников, а в культуре, то есть в трудовых нормах и образе мышления персонала. Bell Labs занималась фундаментальными исследованиями, а не разработкой продуктов. Реакция сотрудников лаборатории на мою просьбу создать демонстрационную версию в принципе была правомерной — представьте, что вы услышите от инженеров Boeing, если попросите их сконструировать игрушечный самолетик. В AT&T точно так же, как в большинстве крупных университетов, мощные научные прорывы, совершаемые очень небольшим числом невероятно талантливых исследователей, использовались для оправдания созерцательного существования тысяч других сотрудников. Долгие прошлые десятилетия, в течение которых AT&T оставалась жестко

регулируемой государством монополией, эта культура росла и процветала. В новых условиях дерегулирования, конкуренции и резкого расширения возможностей в области применения компьютеров в массовом маркетинге и передаче данных подобный подход к ведению дел стал серьезным препятствием на пути к реальному прогрессу. Ситуация усугублялась тем, что такому культурному наследию никто не противостоял. Не слишком разбираясь в вопросах технологии, многие руководители AT&T либо не постигали самой проблемы, либо недооценивали ее важности. А у тех, кто все понимал, практически не было шансов изменить нрав Bell Laboratories, этой жемчужины в короне американских научно-исследовательских институтов, этого храма науки, поставлявшего миру лауреатов Нобелевской премии.

Вся работа над стратегией AT&T, сделанная мною в 1984–1985 годах, оказалась тщетной. А выученный мной урок состоял в том, что самая хорошая стратегия по продвижению продукта бесполезна в случае отсутствия некоторых важных компетенций, если на пути их развития прочно расположилась корпоративная традиционная культура. На первый взгляд вполне разумные и продуманные цели, в разработке которых я лично принимал участие, оказались недостижимыми. Потребовалось по меньшей мере лет десять, пока компания, «сбросив лишний вес» и приобретя украсившую ее гибкость, поставила искусство своих инженеров на службу конкурентоспособной стратегии.

В дальнейшем Western Electric и большинство отделов Bell Labs отпочковались от AT&T; в 1996 году новая компания получила название Lucent Technologies. Уолл-стрит сразу прониклась к ней самыми теплыми чувствами. Еще до появления первых реальных доказательств прибыльности молодой компании курс ее акций вырос с 8 до 80 долларов, но в 2002 году рухнул до уровня ниже одного доллара; в 2006 году Lucent осуществила слияние с французским производителем телекоммуникационного оборудования Alcatel, после чего общая стоимость Alcatel-Lucent снизилась на 70% — в основном из-за убыточных операций Lucent.

Мы употребляем слово *культура* для определения совокупности элементов социального поведения. Как правило, традиционная культура очень устойчива и яростно сопротивляется любым изменениям. Приведу жестокий, но яркий пример из истории. Лидер красных кхмеров Пол Пот убил каждого пятидесятого жителя Камбоджи, казнил практически всю интеллигенцию страны, сжег почти все книги, поставил вне закона религию, банки, валюту и частную собственность. Но все это не слишком изменило традиционную культуру Камбоджи. Безусловно, организационная культура укореняется не так прочно, как национальная, религиозная или этническая, но было бы серьезной ошибкой думать, что ее можно изменить быстро и беспроблемно.

Первый шаг в преодолении инертности, порождаемой организационной культурой, заключается в ее упрощении. Следует аннулировать излишне сложные рабочие моменты и традиционно возникшие между структурными единицами негласные соглашения, как правило, маскирующие непродуктивные затраты и неэффективность. Избавьтесь от лишнего административного управления, откажитесь от несущественных операций. Продайте, закройте, отделите, выведите из штата — делайте все, чтобы обновить корпоративную среду. Непременно расформируйте разные координационные комитеты и прочие искусственно усложненные структурные единицы, которыми кишат современные учреждения. Упрощенная организационная структура обязательно покажет, какие хозяйственные единицы устарели и работают неэффективно, выявит бездействие отдельных сотрудников и подразделений, бесполезность которых тщательно покрывалась администрацией ради ее собственных интересов.

После первого этапа часто требуется произвести операционную фрагментацию. Если деятельность ваших операционных единиц не предполагает тесной координации друг с другом, делите их спокойно — это не составит никакого труда и не принесет вреда. Подобная фрагментация ломает в организации политические коалиции, нарушает комфорт взаимного субсидирования, ставит мелкие операционные единицы под пристальный контроль руководства — благодаря таким шагам вы получаете возможность тщательно следить

за их деятельностью и оценивать их реальную эффективность. После фрагментации и дополнительного упрощения следует произвести сортировку — своего рода классификацию по степени поражения. В результате одни подразделения будут упразднены, другие придется модернизировать, третьи послужат началом новой структуры. Сортировку необходимо основывать как на показателях качества работы, так и на критерии укорененности традиций — ни в коем случае нельзя оставлять даже высокоэффективные операционные единицы с дефектной культурной средой, которая может распространять заразу в коллективе. После отсева и сортировки можно переходить непосредственно к «ремонту», который состоит из конкретных преобразований и восстановительных процедур.

Изменение организационной культуры предполагает корректировку трудовых норм и системы ценностей коллектива. Обычно нормы устанавливаются, поддерживаются и ежедневно насаждаются усилиями малой социальной группы во главе с высокостатусным лидером. Достаточно сменить его одного и поставить на это место человека, который станет выразителем правил и ценностей руководства. Если никто не будет противодействовать вашим целям, то все преобразования пройдут легко. Помните одно: в «ремонтруемом» подразделении во главе угла должно быть формирование нового стиля и режима работы, а не повышение ее эффективности.

Когда большинство операционных единиц заработают правильно, можно начинать внедрять новые механизмы координации деятельности, постепенно отменяя фрагментацию организационной структуры, произведенную ранее для воздействия на инертность коллектива.

Инерция доверительного отношения клиентов

Инертность организации не всегда вызвана надоевшим заведенным порядком и застывшими культурными традициями. Несмотря на изменения на рынке или атаку конкурентов, компания *предпочитает* бездействовать, потому что любая реакция с ее стороны может нарушить благоприятное равновесие, что повлечет отток прибыли. Приток капитала продолжается благодаря инертности клиентов.

Подобную вялую реакцию я называю инерцией доверительного отношения клиентов.

Рассмотрим это положение на примере работы банков. Базисная ставка процента в США поднялась в 1980 году до беспрецедентных 20%. Как отреагировали на это банки, которые только получили свободу открывать клиентские счета на рынке краткосрочного капитала? Относительно новые и небольшие банки, желавшие увеличить объем своих розничных операций, с готовностью начали предлагать клиентам счета нового типа с такими высокими процентами. Но многие банки-старожилы, имея устоявшуюся клиентскую базу, не хотели рисковать. Если бы их многолетние вкладчики проявили гибкую заинтересованность, то есть сразу перешли в банки, предлагающие самый высокий процент, их прежним банкам пришлось бы идти в ногу с рынком или уйти из бизнеса. Но клиенты оказались не слишком динамичными.

В те времена я консультировал старейший сберегательный банк США Philadelphia Savings Fund Society (далее PSFS) и однажды на встрече задал его руководителям вопрос о структуре ставок по депозитам. Один вице-президент попытался было найти брошюру с описанием счетов с наибольшими процентами, но быстро оставил это занятие. И просто сказал: «Знаете, нашим средним вкладчиком является пенсионер, а он не слишком искушен в банковском деле. При этом деньги этих клиентов образуют последний гигантский фонд пятипроцентных денег, оставшийся на планете!» Банкир имел в виду, что банк из вкладов клиентов-пенсионеров может давать ссуду и зарабатывать на этом 12% и более, а самим пенсионерам выплачивать всего 5%. Конечно, некоторые вкладчики уходили, но большинство по инерции оставалось, поэтому банки продолжали получать огромную прибыль. Для конкурентов в этой ситуации важнее всего была возможность переманивать клиентов PSFS, не опасаясь реакции со стороны мощного соперника.

Следующий пример касается телекоммуникационных компаний. Региональные операторы Bell сильно варьировались по числу обслуживаемых ими бизнес-клиентов. Посмотрим, кто с появлением интернета первый предоставил услуги цифровой абонентской линии

связи^[23]. Как известно, первоначальным предложением телефонных компаний корпоративным клиентам, заинтересованным в электронной передаче данных, были линии T1. Стоила эта услуга около четырех тысяч долларов в месяц, данные передавались со скоростью 1,5 мегабайта в секунду. По состоянию на 1998 год скорость цифровых абонентских линий составляла лишь треть от скорости T1, зато цены были в тридцать раз ниже. Иными словами, клиент мог полностью заменить линию T1 тремя цифровыми линиями и платить за услугу в десять раз меньше. Но телефонные компании, обслуживавшие Нью-Йорк, Чикаго и Сан-Франциско, предпочли другой путь: они не стали предлагать клиентам цифровые абонентские линии, поскольку не смогли полностью отказаться от весьма прибыльных линий T1. Каждый год компании-операторы теряли около 10% этого бизнеса, и его успешно осваивали предприимчивые операторы нового поколения (WorldCom, Intermedia Communications и десятки других конкурентоспособных операторов местной цифровой или телефонной связи). Однако огромные прибыли от линий T1, которыми пользовались корпоративные клиенты, не желавшие отказываться от привычной услуги, еще долго с лихвой компенсировали эти убытки.

В данном случае бездействие телефонных компаний стало результатом инерции доверительного отношения клиентов; они не хотели менять поставщика даже при более выгодных предложениях. Из-за равнодушного поведения и абонентов, и их провайдеров были одурачены сотни компаний и инвесторов. Фантастические темпы расширения операторов «новой сети» воспринимались многими как веское доказательство их конкурентного преимущества, в них начали активно вкладывать деньги, и курс акций «новичков» резко взлетел вверх. Этот «пузырь» лопнул в 2000 году, когда «старики» наконец одумались и стали отказываться от линий T1. Началась реальная конкурентная борьба, но ее исход все равно был предрешен. Ни один местный оператор телефонной связи не выжил.

Инерция доверительного отношения клиентов ослабевает и прекращается, когда организация понимает, что адаптация к

изменившимся обстоятельствам важнее их сохранения. Иногда это происходит совершенно неожиданно, как, например, в области телекоммуникаций после 1999 года. Операторы-агрессоры, какое-то время весьма успешно отбивавшие бизнес у сонных конкурентов, вдруг обнаружили, что перестали получать прибыль. Этот эффект усиливался еще и тем, что абоненты, вначале отвернувшиеся от инертных игроков рынка, при первой же возможности могли с той же легкостью к ним вернуться — по принципу естественного самосохранения человек падок на новые более выгодные предложения.

Однако, если атакующему конкуренту удастся привязать к себе вновь приобретенного клиента низкими ценами и добиться его лояльности, все попытки замешкавшегося игрока восстановить прежние позиции в конкурентной борьбе и вернуть сбежавших клиентов могут оказаться тщетными.

Разлад и хаос

Увидеть энтропию в действии не составляет никакого труда. С течением времени даже величайшие произведения искусства тускнеют и ветшают, и оригинальный замысел автора становится все более и более неясным — пока за работу не возьмутся квалифицированные реставраторы. Когда едешь по пригородной улице, сразу замечаешь заброшенные дома, заросшие сорняками сады, заборы с облезшей краской. Таким же образом можно легко выявить компанию, которой в последнее время не слишком умело управляли. Ассортимент выпускаемых изделий становится все более разбросанным; цены на продукты, в угоду отделу продаж, устанавливаются на низком уровне; товары доставляются непозволительно долго. Львиная доля прибыли остается в компании и идет на премии верхушке руководителей, чья единственная заслуга состоит в том, что они сумели «по случаю» во внутренней конкурентной борьбе обойти своих коллег-управляющих.

Разлад и хаос в бизнесе — великое благо для экспертов и консультантов по вопросам управления и стратегии. Они наперебой предлагают и рекламируют множество умных концепций, однако лучше всего их кормит собственное профессиональное умение

бороться с разрухой — очищать компании от мусора и сорняков, неизменно произрастающих в любом организационном саду.

Dentons

В 1997 году владельцы семейного бизнеса Dentons Карл и Мэрайя Дентон пригласили меня проанализировать и дать оценку общей эффективности их компании. Dentons управляла сетью торговых точек в четырех штатах США, предлагающих товары для садоводства и ландшафтного дизайна. Создана она была в далекие 1930-е годы, когда несколько отдельных розничных магазинов объединились, чтобы пережить тяжелые времена Великой депрессии. Первоначально компания обслуживала жителей отдаленной сельской местности, но уже на протяжении ряда лет уверенно укрепляла позиции и в пригородах крупных городов. Двадцать восемь ее торговых точек работали под тремя разными брендами, но на самом деле были очень похожи друг на друга. Каждая состояла из магазина, в котором продавались садовые принадлежности и инструменты, и большой открытой площадки, торговавшей саженцами, почвой и различными материалами для ландшафтного дизайна. Двадцатью точками чета Дентонов управляла сама, а остальные восемь сдавала в аренду.

Карл и Мэрайя Дентон слыли заядлыми садоводами, их дом мог служить отличной рекламой предлагаемых ими продуктов и услуг. Воздух благоухал ароматом цветов, по живописным каменным уступам, журча, бежал искусственный ручей. Мы сидели под большим тенистым дубом и беседовали о компании и том, что Дентоны намерены «привести ее в полный порядок», чтобы передать детям в максимально хорошем состоянии. В конце разговора мне вручили диск с финансовой отчетностью по каждому отдельному магазину и компании в целом.

Дома, читая отчет за отчетом, мне пришлось распутывать целый клубок нагромождений, отделяя слой за слоем. Я обнаружил, что главным образом эта путаница возникла из-за подхода владельцев Dentons к оценке и использованию собственного капитала. Меры его доходности по каждой торговой точке представляли собой совершенно дикую мешанину из абсолютно несопоставимых показателей. Так,

одна торговая точка в одном регионе, приобретенная в 1950 году, обходилась компании в 5 тысяч долларов за акр, а другая, купленная в 1989 году, — в 95 тысяч. По показателю рентабельности инвестиций более старая точка, несомненно, опережала более новую². При подобном способе оценки эффективности бизнеса розничная торговля ошибочно трактовалась как деятельность, приносящая такие же доходы, как инвестиции в недвижимость.

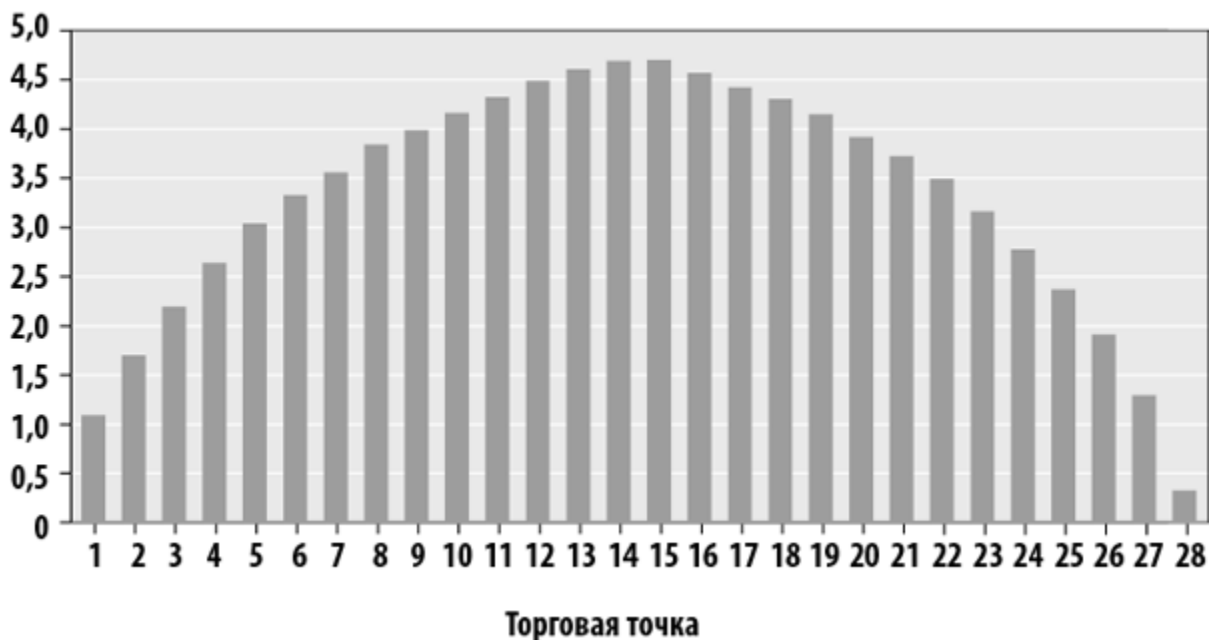
Чтобы перевести все магазины на единую, сопоставимую оценочную базу, я разработал свою меру операционной прибыли, которую назвал *доход от текущей деятельности* (далее ДТД). Эта мера учитывала различия между разными торговыми точками и особенности распределения капитала между ними³. Оказалось, самые лучшие магазины Dentons имели ДТД 1,05 миллиона долларов, а наихудшие — отрицательный ДТД (– 0,97 миллиона долларов). Это означало одно: Дентоны, закрыв убыточные торговые точки, начали бы зарабатывать на 0,97 миллиона долларов в год больше. Общий ДТД компании составил 0,32 миллиона долларов, что давало принципиально иную картину прибыльности Dentons по сравнению с 8 миллионами чистой прибыли, отображенной в их отчетности.

Далее вашему вниманию представлена диаграмма, подготовленная мной для Карла и Мэрайи Дентон. Чтобы ее построить, я распределил торговые точки компании в порядке возрастания их ДТД: точка 1 имела самый высокий показатель, а точка 28 — самый низкий. Столбики диаграммы отображают место каждого магазина в *совокупном доходе от текущей деятельности*. Таким образом, первым левым столбиком представлена наилучшая точка в сети — ее ДТД составил 1,05 миллиона долларов в год. Следующий столбик представляет ДТД точки 1 и ДТД точки 2; суммарный ДТД равен $1,05 + 0,63 = 1,68$ миллиона долларов. Третья наилучшая точка зарабатывала 0,5 миллиона долларов в год, следовательно, третий столбик отображает совокупный ДТД торговых точек 1, 2 и 3 ($1,05 + 0,68 + 0,5 = 2,18$ миллиона долларов). Точки с 4-й по 14-ю добавляли к общей сумме еще 2,5 миллиона долларов, доведя ее до 4,68 миллиона. Однако с точки 15 общая сумма начинает снижаться из-за отрицательных ДТД. Отрицательные ДТД этих точек в сумме дают минус 4,4 миллиона

долларов, что практически полностью сводит на нет достижения магазинов, работающих с положительными ДТД. В итоге получилось, что ДТД торговой точки номер 1 оказался выше всей остальной сети, состоящей из двадцати восьми магазинов!

Скорректированный суммарный доход от текущей деятельности компании Dentons (в млн долл.)

Торговые точки расположены в порядке уменьшения ДТД



Это, по моему определению, *горбатая диаграмма*. Если есть возможность вычислить доход от отдельных продуктов, торговых точек, областей, сегментов или любой другой части целого, такую диаграмму может построить каждый. Свою первую горбатую диаграмму я выстроил, анализируя ассортимент продукции Western Electric накануне отмены регулирования в ее отрасли. С тех пор я помогал с такими диаграммами военной базе в ходе планирования ее закрытия, при оценке продуктов Sony, телефонной компании для анализа ее клиентской базы и в целом ряде других случаев. Если операционные подразделения организации не субсидируют друг друга, столбики диаграммы будут плавно возрастать до самой высокой. Но если некоторые операции, продукты или регионы субсидируются другими, у вас получится настоящий «горб» — высота столбиков

диаграммы поднимется до максимума, а затем, когда убыточные операции начнут уменьшать суммарный показатель прибыли, пойдет на спад.

Если операции компании не связаны между собой неразрывно, то явный «горб», сохраняющийся в течение долгого времени, указывает на неэффективность руководства. И это отличный способ увидеть энтропию в действии. В Dentons взаимное субсидирование надежно скрывалось за дефектной системой управления и со временем стало правилом бизнеса. В дополнение к искажениям вследствие неправильных мер при оценке затрат на торговые площади и землю Dentons еще и оценивала ежемесячную и годовую эффективность каждой торговой точки по ее «прибыли от бизнес-операций» — показателю, в котором вообще не учитывались премиальные выплаты сотрудникам; их размер и получатели определялись корпоративным руководством ежегодно и, по логике вещей, полагались не всем торговым точкам. Но за долгие годы работы компании премиальные платежи стали практически неотличимы от социальных выплат и выдавались на основании показателей общей корпоративной прибыли. Иными словами, более прибыльные магазины субсидировали торговые точки, которые работали менее эффективно.

Надо сказать, моя «горбатая» диаграмма потрясла Карла и Мэрайю:

— Но вы же не предполагаете, что нам придется закрыть половину торговых точек? — растерянно спросила Мэрайя.

— Нет. Но, скорее всего, вам действительно имеет смысл закрыть самые неэффективные. Сделав это и вдобавок исправив ситуацию в остальных восьми слабых точках, вы сможете удвоить суммарный доход.

На повышение эффективности слабых торговых точек у компании ушло два года. Методы использовались самые простые: управление, основанное на достоверных данных, и обмен передовым опытом. Прежде всего Dentons следовало выяснить, почему некоторые магазины работают эффективнее других. Одним из основных критериев эффективности был объем продаж на квадратный фут торговой площади. Оказалось, что этот показатель сильно зависел от расположения торговой точки, в частности от того, насколько близко от нее находится магазин главного конкурента Dentons Home Depot, а

также от планировки питомника и презентаций ландшафтного дизайна. Мы обнаружили, что преуспевающие торговые точки вышли за рамки устаревшего подхода к планированию площадей питомника и больше напоминали красивые садики. Растения и саженцы в них не просто были снабжены ярлыками, им сопутствовали подробные материалы с рекомендациями о посадке и совместимости с другими растениями. Посадочный материал был представлен привлекательными группами, что способствовало активизации так называемых импульсных, непреднамеренных покупок. Товары для оформления ландшафта тоже не просто сваливались на пол, а выставлялись напоказ в виде впечатляющих презентаций, что помогало покупателям живо представлять, как все это будет выглядеть в их садах. Более того, управляющие наиболее прибыльных точек четко разграничили деятельность по реализации продуктов в самом магазине и зонах садоводства и ландшафтного дизайна. Это было весьма логично, ведь базовые знания торгового персонала в этих трех направлениях довольно сильно отличаются.

По прошествии двух лет ДТД Dentons вырос со 100 тысяч до более чем 5 миллионов долларов, а балансовая прибыль удвоилась. Почти половина этого прироста обеспечивалась за счет закрытия пяти самых слабых торговых точек, а вторая половина — благодаря внедрению передовых рабочих методик. И ни одно из улучшений не стало результатом какой-то особой предпринимательской интуиции или серьезных инноваций. Вся заслуга принадлежала простым управленческим решениям: владельцы отказались от накопившейся за долгие годы неразберихи и непродуктивных хозяйственных единиц, которые были следствием организационной энтропии в действии.

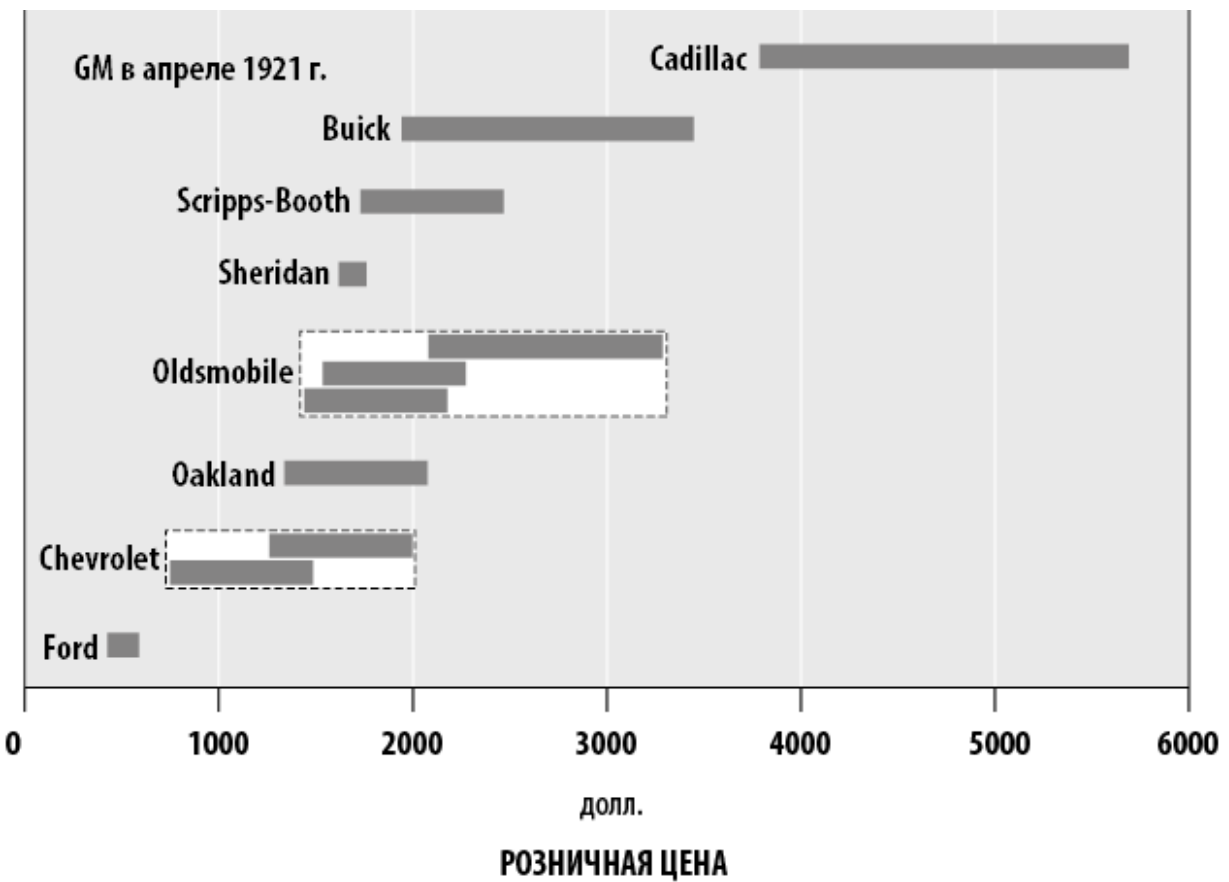
Планировать сад и высаживать в нем деревья всегда интереснее, чем обрезать его и убирать погибшие ветки. Но без постоянной обрезки и прочих мер по поддержанию ландшафта — конкретного порядка, прекрасно вписывающегося в красивый природный пейзаж, — ваш сад довольно скоро превратится в непроходимые и совсем не привлекательные джунгли.

General Motors

Одним из наиболее ярких примеров энтропии в бизнесе я бы назвал постепенный распад четкого порядка, установленного усилиями Альфреда Слоуна в первые годы существования General Motors. Этот случай — наглядная демонстрация огромного значения компетентного управления... на примере отсутствия такового. Вы никогда не сможете в полной мере осознать ценность ежедневной работы руководителя, пока не поймете главного: неуправляемый персонал со временем становится менее упорядоченным, собранным и более неуловимым⁴.

Генри Форд, создавший благодаря народному автомобилю, модели «Т», гигантскую промышленную империю, в 1921 году владел 62% автомобильного рынка США. Успех Ford обусловила в первую очередь низкая цена модели «Т», которая стала воплощением талантливейших инженерных решений буквально в каждой своей детали.

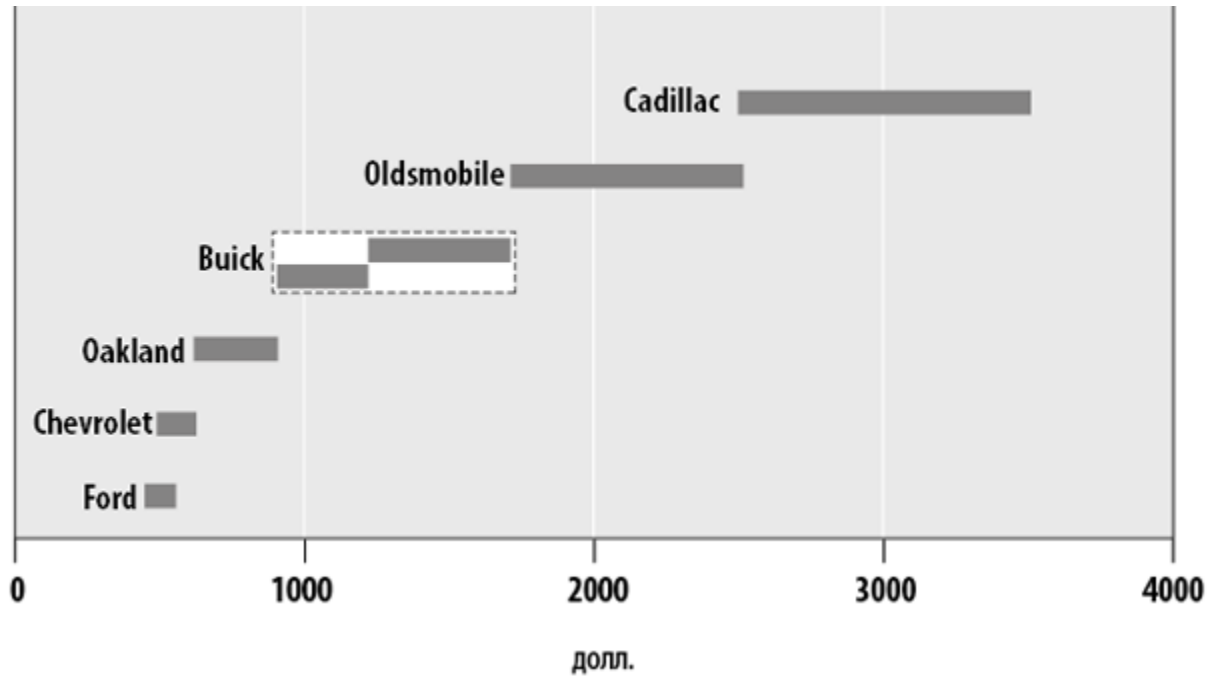
General Motors была меньше Ford и возникла в результате ряда приобретений. В апреле 1921 года президент General Motors Пьер Дюпон попросил Альфреда Слоуна (в то время вице-президента по основной деятельности) провести исследование товарной политики компании. На тот момент у General Motors было десять линеек транспортных средств, на которые в совокупности приходилось около 12% автомобильного рынка. Как можно видеть на представленной ниже диаграмме, все подразделения GM — Chevrolet, Oakland, Oldsmobile, Sheridan, Scripps-Booth и Buick — предлагали автомобили в ценовом диапазоне 1800–2200 долларов. И ни одно не выпускало автомобиль, который мог конкурировать с фордовским, стоившим 495 долларов. Вдобавок к этому подразделения Chevrolet, Oakland и Oldsmobile погрязли в долгах.



Два месяца спустя Слоун представил исполнительному комитету компании новый ассортимент продукции. Он настаивал на том, что «линейка автомобилей General Motors должна стать всеобъемлющей, что каждый автомобиль должен быть тщательно продуман в контексте всего модельного ряда компании». Иначе говоря, Слоун призывал «к конкуренции по качеству с автомобилями ниже определенного ценового уровня и к ценовой конкуренции с автомобилями выше определенного ценового уровня»⁵. План Слоуна не только предусматривал снижение цен на автомобили компании, но и предлагал ввести по каждому бренду уникальный ценовой диапазон, которого тот будет обязан строго придерживаться. Эта новая политика резко ослабила конкуренцию внутри GM и устранила полный беспорядок в ассортименте. После принятия этой концепции исчезла неопределенность и путаница, которую вызывали серьезные различия между Chevrolet, Buick и Cadillac. Посмотрите на представленную

далее диаграмму и сразу увидите логику и порядок предложенной Слоуном структуры.

Политика, предложенная Слоуном в 1921 г.



Исполнительный комитет утвердил план Слоуна, продал подразделение Sheridan Motors и распустил Scripps-Booth. Слоун возглавил компанию в 1923 году. Пятью годами позже Oakland переименовали в Pontiac. General Motors к 1931 году стала крупнейшим автопроизводителем и одной из ведущих корпораций в мире. Концепция Слоуна в 1940–1950-е годы превратилась в неотъемлемый компонент американской культуры. Прогуливаясь по пригородному району крупного американского города, можно было безошибочно определить по автомобилям, стоявшим перед домами, кто в них живет: люди попроще обычно ездили на Chevrolet, мастера по техническому обслуживанию — на Pontiac, управляющий среднего звена — на Buick, а CEO — на Cadillac.

Товарная политика Слоуна представляет собой ярчайший пример четкой структуры — порядка, возникающего из хаоса. Для ее реализации требуется нечто большее, чем план на листке бумаги. Каждый квартал, каждый год, каждое десятилетие корпоративное

руководство должно трудиться над тем, чтобы обеспечить согласованность первоначального плана. Без постоянного внимания к нему он рассыплется. Без активного и заботливого наблюдения границы, разделяющие ассортиментные группы, размываются и согласованность действий утрачивается.

Если компания полностью децентрализована, такое размывание границ неизбежно. В итоге исходная структура, которая базировалась на брендах, определяемых ценовыми диапазонами, оказывается погребенной в хаосе новых продуктов. Например, именно благодаря плану Слоуна руководство Chevrolet узнало, что, предложив несколько более дорогих моделей, можно увеличить продажи и прибыль своего подразделения и отобрать часть бизнеса у Chrysler, Pontiac и Oldsmobile. Руководителям Pontiac предложили увеличить доходы своего подразделения за счет выпуска более дешевых моделей, что они, собственно, и сделали. Подобно родителю, чей долг — удержать четырнадцатилетнего отпрыска от вожденной вечеринки с пивом, работа корпоративных управляющих заключается в том, чтобы уберечь от разрушения исходную структуру бизнеса. Но если она устаревает, задача руководства меняется: следует разработать новый способ координации усилий и направить конкурентную энергию не внутрь, а наружу.

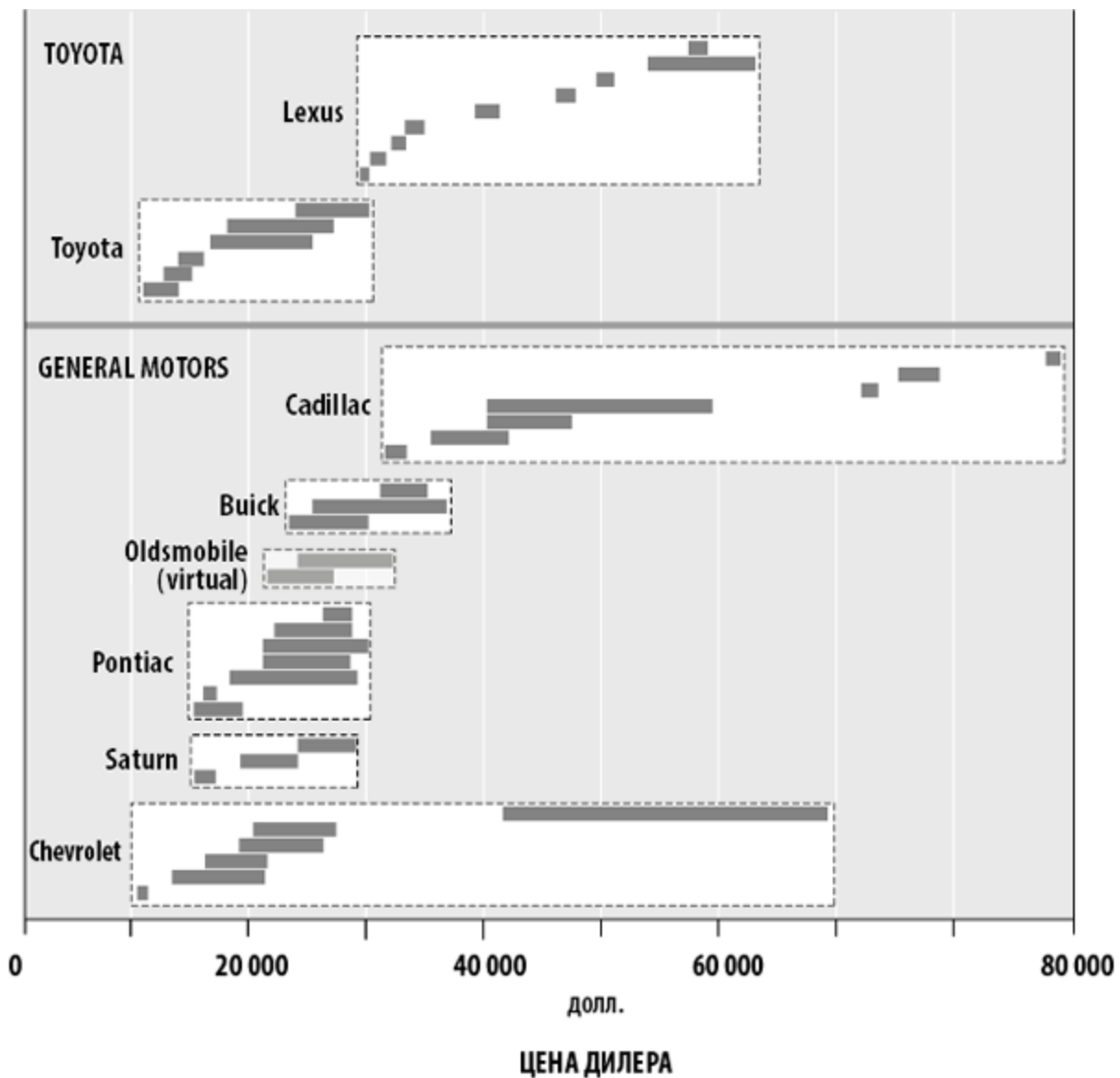
Но к 1980-м годам жесткая структура Слоуна начала разрушаться и стала представлять собой не что иное, как яркую иллюстрацию энтропии. General Motors не просто полностью размыла свои бренды и подразделения; она решила выпускать одни и те же автомобили под разными фирменными логотипами и марками.

Позже руководство захотело избавиться хотя бы от части таких накладок; в 2001 году компания закрыла подразделение Oldsmobile, окончательно признав, что ее модели перестали отличаться и по стилю, и по цене. Из-за массовых судебных разбирательств, инициированных оставшимися не у дел дилерами Oldsmobile, этот шаг обошелся General Motors очень дорого.

Номенклатура продукции General Motors по состоянию на 2008 год вместе с ассортиментом ее главного конкурента Toyota представлена на следующем рисунке.

Поскольку ассортимент General Motors в 2008 году был намного сложнее, чем в 1921-м, при составлении данной диаграммы я ограничился седанами и купе, опустив внедорожники, микроавтобусы, грузовики и автомобили с гибридными двигателями. Подразделение Oldsmobile к 2008 году уже давно не существовало, но я спрогнозировал ценовые диапазоны его моделей, откорректировав цену на модель 2000 года с учетом общей ценовой инфляции GM за прошедшие восемь лет.

Модели Toyota и General Motors (2008)



Серыми полосками обозначены модели; бренды объединены в рамках пунктирных прямоугольников.

Как мы видим, модели группировались вокруг суммы 20–30 тысяч долларов — ценового диапазона массового рынка. При этом в ценовой точке 25 500 долларов General Motors предлагала девять автомобилей (две модели Chevrolet, одну Saturn, четыре Pontiac и две Buick), а Toyota — всего два.

Из-за несогласованности продуктовой линейки в General Motors резко усилилась внутренняя конкуренция между отдельными брендами. Обычно крупные предприниматели склонны видеть в конкуренции своего рода очищающий ветер, выдувающий из компании непродуктивность и злоупотребления. Но мир отнюдь не так прост. Если вы инвестируете в рекламу или разработку нового продукта, чтобы отобрать часть бизнеса у конкурента, это, как правило, со временем способствует увеличению корпоративного пирога. Но если вы вкладываете капитал только чтобы отобрать бизнес у филиала или подразделения собственной компании, это, скорее всего, уменьшит корпоративный пирог в целом. Мало того что немалая доля инвестиций в рекламу и разработку новых продуктов затрачивается впустую, как правило, в итоге снижаются цены на оба бренда-соперника.

В июне 2009 года General Motors объявила о банкротстве и была выкуплена администрацией Обамы, в результате чего ее мажоритарным собственником стало Министерство финансов США. Под защитой банкротства General Motors ликвидировала бренды Saturn, Pontiac и Hummer.

Чтобы избавить Dentons от эффекта энтропии, ее владельцам пришлось немало потрудиться, но в этом случае ситуация не усугублялась серьезной инерцией. Как только проблемы стали очевидными, ее собственники и большинство управляющих с готовностью и энтузиазмом взялись за их решение. Напротив, проблемы, возникшие в 2008 году у General Motors, стали следствием многих нерешенных вопросов, отсюда формировавшаяся десятилетиями совокупность негативных воздействий энтропии, инерции давно заведенной практики, застывшей корпоративной культуры — и в итоге полное ослабление системы. Для исправления столь тяжелой ситуации порой недостаточно даже банкротства. По

моим прогнозам, в следующем десятилетии General Motors продолжит распродавать свои ценные бренды и в конце концов исчезнет.

[Примечания к главе 14](#)

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Собираем все вместе

Компания NVIDIA¹ — крупнейший разработчик процессоров для трехмерной графики — росла стремительными темпами. Она со скоростью пули промчалась буквально у виска Intel и других сильнейших игроков отрасли. За несколько лет (а это очень короткий срок) NVIDIA заняла доминирующую позицию на рынке высокопроизводительных ускорителей трехмерной графики. Журнал Forbes, выбрав в 2007 году NVIDIA компанией года, указал, что «с тех пор как Хуан (Жэньсюнь, основатель и CEO) в 1999 году выпустил акции компании в открытую продажу, они подорожали в двадцать один раз, оттеснив за это время даже всемогущую Apple».

NVIDIA появилась практически ниоткуда и стала лидером рынка почти исключительно за счет правильной стратегии. Проследите за историей развития компании и увидите многое из того, о чем уже рассказано в нашей книге. Во-первых, это компоненты ядра хорошей стратегии в действии: диагностика, направляющая политика, согласованные меры. Во-вторых, практически все структурные блоки, из которых строится хорошая стратегия: разумное прогнозирование, снижение уровня сложности ситуации, четкое планирование, нужный фокус, использование преимуществ, умение почувствовать динамику событий и поймать волну перемен. В-третьих, медлительность остальных компаний и хаос в умах конкурентов.

История NVIDIA перебивается моими комментариями и аналитическими заметками, выделенными в отдельные блоки вроде этого абзаца. В них я растолковываю стратегические соображения, встречающиеся по ходу повествования, и проливаю свет на ряд вопросов, важность которых на первый взгляд не кажется очевидной.

Трёхмерная графика, штат Юта и Silicon Graphics

Область деятельности NVIDIA — трёхмерная графика — не имеет ничего общего с надеванием специальных очков и теми образами, которые словно выпрыгивают на нас с книжной страницы или киноэкрана. В данном случае термин «трёхмерный», или «3D», используется для описания процесса создания изображения на мониторе компьютера. Если смотришь на статическое изображение, не замечаешь, что оно сделано с применением технологии 3D, — это всего лишь неподвижная картинка, состоящая из цветowych точек. Все меняется, как только вы получаете возможность контролировать положение воображаемой камеры в режиме реального времени. Мышь или джойстик помогут досконально исследовать трёхмерную модель, рассматривая ее с разных сторон и ракурсов: сзади, снизу, сверху; можно переместиться в отображенном на мониторе пространстве, куда пожелаете. Возможно все, потому что компьютеру «известна» трёхмерная структура всего места действия.

Многие базовые компоненты современной технологии 3D-моделирования были разработаны еще в конце 1960-х годов в Университете штата Юта в ходе большого исследования, которое проводили ученые Айвен Сазерленд и Дэвид Эванс. В то время как другие учебные программы по информатике знакомили студентов с высокими теориями, профессора Университета Юты сосредоточили внимание на практической задаче — визуализации 3D-изображений и создании авиационных симуляторов. Эта программа дала миру очень многое, и прежде всего потрясающее количество будущих светил компьютерной графики: основателя Adobe Systems Джона Уорнока, учредителя Atari Нолана Бушнелла, одного из основателей Pixar Эдвина Катмулла и создателя Silicon Graphics и Netscape Джима Кларка.

Джим Кларк основал компанию Silicon Graphics (далее SG) в 1982 году, когда работал в Стэнфордском университете. С первых дней своего существования SG занималась созданием самой быстрой на планете графической станции высокого разрешения. Компания оказала на отрасль компьютерной графики огромное влияние, не только

предложив пользователям самое высокоэффективное аппаратное обеспечение машинной графики, но и разработав специальный язык графики (GL), ставший стандартом в индустрии. Аппаратное обеспечение и язык GL компании SG считаются главной логической схемой трехмерной графики. Данный подход получил название *графический конвейер* и сводится к тому, что образ в пространстве разбивается на треугольники, затем каждый из них отдельно обрабатывается, а потом они складываются в окончательное изображение. Один из примеров применения этой технологии хорошо знаком практически каждому, ее использовал Стивен Спилберг в «Парке Юрского периода» для создания динозавров-велоцирапторов. В 1992 году SG воплотила графический конвейер в конкретном аппаратном обеспечении — системе группы процессоров, соединенных с треугольной магистральной шиной. Машину назвали Reality Engine, она была почти полтора метра высотой и стоила больше 100 тысяч долларов.

Разработчики игр

К началу 1990-х годов все уже понимали, что процессоры со временем станут достаточно быстрыми и даже на персональных компьютерах можно будет поддерживать хорошую 3D-графику. Но воспользуются ли люди этой потрясающей возможностью? И если да, то как именно? Эксперты высказывали мнение, что, скорее всего, люди с помощью 3D-графики станут совершать виртуальные поездки в далекие города, а агенты по недвижимости начнут использовать новую технологию для демонстрации виртуальных домов потенциальным покупателям. Но рынок нашел ей совсем другую сферу применения. Главной причиной бурного роста спроса на процессоры 3D стал внезапный всплеск интереса к компьютерным сюжетным играм.

Однажды, зайдя в гости к другу, я увидел его сына-подростка Пола, который играл на ПК в игру под названием Myst. На мониторе застыла неподвижная картинка какой-то сцены. Когда Пол щелкнул на отображенном на экране мосту, дисковод компьютера немного поворчал, обдумывая следующий шаг, и только потом кадр сменился. Играла музыка, но в изображении ничего не двигалось и не менялось;

на появление каждой новой сцены уходило несколько секунд. На дворе стояло лето 1994 года, и Myst считалась одной из самых популярных компьютерных игр.

Две недели спустя я зашел к приятелю снова; на этот раз Пол играл в Doom. На экране какой-то монстр спускался на платформе в мрачный зал и одновременно палил чем-то красным в персонажа, изображавшего Пола. А Пол увертывался от летящих шаров с помощью мыши и клавиатуры. Все происходило очень динамично, без каких-либо задержек. При малейшем движении пальцев мальчика его герой быстро и точно двигался в трехмерном пространстве. Вот он выбежал в дверь и помчался по коридору. Монстр за ним. Виртуальный Пол нырнул в альков, выглянул в коридор, выстрелил из пистолета и опять скрылся в нише, уворачиваясь от ответного выстрела. Повторив все это раза три, Пол убил монстра. Визуальные эффекты были очень быстрыми, а общее впечатление от игрушки оказалось неожиданно мощным — будто тебе впрыснули хорошую дозу адреналина.

Отец Пола, ученый-компьютерщик, работал в престижной Горной школе Парижа. По поводу Doom он сказал: «Это действительно потрясающая игра. Мне было и невдомек, что трехмерная графика может так быстро воспроизводиться на простом персональном компьютере. Сегодня, конечно, есть программы, позволяющие визуализацию 3D-графики на ПК, но на создание сцены у них уходят минуты или даже часы, но никак не миллисекунды».

Doom — детище Джона Кармака и Джона Ромеро, основавших в 1991 году частную студию id Software. Их наиболее успешные творения, особенно Doom и Quake, в корне изменили игры-боевики. Кармак и Ромеро, предложив новые умные технологии для отображения трехмерных сцен на дисплеях персональных компьютеров, перенесли центр тяжести инноваций в области компьютерных игр с игровых приставок на платформу ПК. Кроме того, id Software одной из первых умело воспользовалась тогдашней новинкой — интернетом. Например, она начала бесплатно распространять через сеть девять уровней Doom. А когда пользователь «подсаживался» на игрушку, ему уже ничего не оставалось, как купить зарегистрированную версию и продолжать играть дальше на

следующих уровнях. Благодаря бесплатному распространению в развивающемся интернете Doom в одночасье стала настоящей сенсацией.

В 1996 году компания добавила к своей недавно выпущенной игре Quake новую функцию — возможность играть в сети с другими пользователями. Теперь компьютер одного геймера с установленной Quake можно было соединить через интернет с ПК других игроков, и они могли играть друг с другом. Каждый игрок и «двигался сам», и следил за перемещениями персонажей других участников Quake в режиме реального времени. После Quake многопользовательскую функцию включили почти во все компьютерные игры-боевики.

В результате появления групповых онлайн-игр требования пользователей к качеству трехмерной графики резко повысились. Конечно, руководя крупной компанией, или читая научные доклады о состоянии дел в индустрии компьютерной графики, или изучая статистические данные о продажах микросхем, вы вряд ли заметили бы эту проблему. Но если в те годы вы играли в Quake в интернете, то очень быстро сообразили, насколько ваша «жизнь» зависит от графической системы. Ведь если та безнадежно устарела, вы становились ни на что не способны: ни убежать, ни спрятаться, ни выстрелить — то есть вы, говоря на геймерском жаргоне, «тормозили», или «лагали», поэтому вас снова и снова «мочили». Ничто на свете не способно вызывать больший интерес пользователей, чем игра, которая ведется «не на жизнь, а на смерть», и очень скоро онлайн-битвы между подростками привели к формированию четко сфокусированного спроса на высокоэффективные процессоры для 3D-графики.

Первым, кто отозвался на новые требования рынка и, соответственно, неплохо заработал на трехмерной графике для ПК, стал созданный в 1994 году стартап 3dfx Interactive. Основали его три инженера — выходцы из Silicon Graphics; ими была разработана первая навесная графическая плата, выпускавшаяся под брендом Voodoo и привязанная к созданному в компании и запатентованному графическому языку Glide. Glide — сокращенная версия языка GL Silicon Graphics; его специально упростили, чтобы он мог функционировать на специализированных интегральных схемах компании 3dfx без помощи центрального процессора. Первой игрой,

написанной под язык Glide, была «Расхитительница гробниц». Трехмерные образы прекрасной Лары Крофт в режиме реального времени на базе платы Voodoo стали в 1996 году настоящим хитом на крупнейшей в мире ежегодной выставке в области шоу-индустрии Electronic Entertainment Expo.

Если продукт предоставляет покупателю какое-либо преимущество перед соперниками, то его освоение пройдет особенно быстро. Например, когда в 1979 году появилась первая таблица VisiCalc, она оказывала серьезную помощь учащимся школ бизнеса, финансовым аналитикам и прочим специалистам в этой области. В итоге пользователи очень быстро приняли VisiCalc, и она сыграла важную роль в переходе персонального компьютера из разряда узкоспециализированного хобби в предмет всеобщей любви и массового производства. Аналогичным образом интерактивные компьютерные игры в режиме онлайн с применением 3D-графики обусловили мощный спрос на еще более качественную и быструю трехмерную графику.

Фактически идея стандарта компании 3dfx словно сошла со страниц вышедшей в 1991 году книги Джеффри Мура «Преодоление пропасти»^[24], где популяризировалась научная концепция «внешних сетевых эффектов». Книга оказалась своего рода библией для юных компаний, стремившихся или превратиться в очередную Microsoft, или научиться выявлять следующие Microsoft. Если бы в свое время язык Glide 3dfx использовали чаще и больше, он стал бы стандартом де-факто для компьютерных трехмерных игр, а сама 3dfx — создателем архитектурного стандарта.

Стратегия NVIDIA

NVIDIA основали в 1993 году Хуан Жэньсюнь, Кертис Прэм и Крис Малачовски. Хуан был и конструктором, и управляющим в LSI Logic;

Прэм и Малачовски работали в Sun Microsystems, где первый занимал пост технического директора, а второй — вице-президента по проектированию аппаратных платформ.

В те времена все в один голос твердили о неминуемой мультимедийной революции. Однако существовавшие на тот момент звуковые платы работали только с одним программным обеспечением и оставались несовместимыми с другим. Еще не был найден стандартный способ сжатия и вывода на экран видео. Компьютерные компакт-диски не полностью прошли процесс стандартизации, а стандарты для 3D-графики вообще отсутствовали. Оставалось еще несколько лет до появления Windows 95 Microsoft и повсеместного использования интернет-браузеров.

Исполнительный вице-президент NVIDIA по продажам Джефф Фишер вспоминал: «С самого начала мы мечтали создать звуковую карту для мультимедиа». Первый продукт компании NV1, выведенный на рынок в 1995 году, по замыслу разработчиков, должен был установить новый мультимедийный стандарт. Однако по звуковой мощности, хотя и немалой, он не слишком опережал платы наступавших на пятки конкурентов. Несмотря на то что NV1 был настоящим первым 3D-ускорителем для ПК, этот необычный подход не понравился рынку. Созданная плата стала коммерческим фиаско NVIDIA.

После полного провала первого продукта и из-за внезапного взлета конкурента, стартапа 3dfx, Жэньсюнь Хуан решил изменить стратегию NVIDIA. Основные идеи предложил временный технический консультативный совет, включавший как сотрудников компании, так и экспертов со стороны². Новая стратегия резко изменила направление деятельности компании. С мультимедийных плат она переключилась на 3D-графику для настольных ПК. Вместо собственного патентованного подхода к графике было решено последовать примеру SG и перейти на метод треугольников. По сути, неизменным осталось только одно — желание NVIDIA заниматься исключительно разработкой микросхем, а для их выпуска привлекать сторонних производителей.

Как известно, прогресс полупроводниковой отрасли базировался на уменьшении размера транзистора. Маленький транзистор означал большее число транзисторов на кристалле микропроцессора; кроме того, он быстрее работал и потреблял меньше энергии. Примерно каждые полтора года вся полупроводниковая отрасль дружно нацеливалась на достижение более высокого уровня интеграции, основанного на использовании транзисторов меньшего размера. Данная динамика развития отрасли широко известна под названием закона Мура. Никто не мог серьезно превысить эти темпы, поскольку все технологии, от фотолитографии до оптических систем, от осаждения металла до тестирования, должны были развиваться синхронно. Специалисты называют эту модель коллективного прогресса «технологической дорожной картой».

Руководство NVIDIA совместно с техническим советом набросало несколько разных дорожных карт, предписав в одной из них повысить эффективность 3D-графики намного быстрее, чем предусматривал закон Мура. Этому должны были способствовать два решающих фактора. Во-первых, ожидался резкий скачок эффективности в результате включения в один чип графического конвейера большего объема. Во-вторых, большинство производителей во главе с Intel уже не ограничивались максимальным числом транзисторов в одном чипе, которое прежде считалось правилом отрасли. Они воспользовались выгодами от увеличения плотности и умножили количество чипов на одном кристалле, существенно понизив их стоимость. NVIDIA задумала использовать повышенную плотность, чтобы добавить больше параллельных процессоров и в итоге увеличить производительность, — развитие идеи «треугольной шины», ранее предложенной SG из штата Юта.

Далее, оценив спрос, руководство компании решило, что рынок готов покупать практически любые мощности в области обработки графических изображений, какие только сможет предложить разработчик. Особого интереса к текстовым процессорам или электронным таблицам, функционирующим в сто раз быстрее, у пользователей не наблюдалось, но о быстрой и реалистичной графике мечтали буквально все. Главный научный консультант NVIDIA Дэвид Кирк сформулировал эту идею следующим образом: «Спрос на

вычислительные мощности в области 3D-графики практически безграничен. Учитывая архитектуру ПК, нужного результата можно добиться только путем увеличения мощности центрального процессора. Но израсходовать терафлоп вычислительной мощности графики очень просто. Так что центром технологий и добавленной стоимости в области потребительской вычислительной техники будет графический процессор».

Далее руководство NVIDIA решило, что продолжать работать с языком Glide 3dfx означает обречь себя на очередной провал. И сделало ставку на новый, еще не до конца апробированный DirectX Microsoft. К этому выводу специалисты из NVIDIA пришли после встречи с командой его создателей, во время которой воочию убедились, что эти истинные энтузиасты своего дела четко нацелены на максимально быстрое достижение нужного результата.

И наконец, Жэньсюнь решил, что NVIDIA может добиться серьезного преимущества, нарушив привычный полуторагодовой цикл развития отрасли. Соображения были следующие: поскольку наращивать графическую мощность можно в три раза быстрее, чем производительность процессоров, NVIDIA способна выполнять существенный апгрейд графики каждые шесть месяцев вместо полутора лет.

Это было именно то место, в которое плохой стратег уперся бы всем своим существом и поспешил бы обернуть новую концепцию укороченного цикла в красивую обертку из громких лозунгов и призывов к ускорению, усилению и тому подобным прожектам; а затем попытался бы поскорее сделать деньги, выпустив акции компании в открытую продажу. Но команда NVIDIA поступила иначе: она создала программу согласованных процедур, методик и мер, призванных воплотить в жизнь направляющую политику, сформулированную Хуаном.

Первым шагом на этом пути стало формирование трех отдельных команд разработчиков. Каждая должна была ориентироваться на полуторагодовой цикл вывода продукта на рынок, но предполагалось, что новый продукт команды будут предлагать каждые полгода.

Понятно, что двухмесячная задержка при полугодовом цикле представляла гораздо большую проблему, чем при цикле в полтора

года. Соответственно, компания выработала второй набор рабочих процедур, которые должны были существенно снизить вероятность задержек и неопределенности в процессе разработки.

Важным источником возможных задержек считалась ошибка проектирования. После создания чипа компания передавала его производителю. Примерно через месяц инженеры получали первые образцы собранных микросхем. Если в них обнаруживались ошибки, конструкция отправлялась на доработку, создавалась новая кодовая маска и чип опять отправлялся в производство. Чтобы избавиться от этого источника возможных задержек, NVIDIA инвестировала значительные средства в разработку новых методов моделирования и эмуляции техники и организовала вокруг них процесс создания микросхем.

Подобные инструменты были специализацией Криса Малачовски, и он настаивал на их использовании для формальной верификации логики чипа. Однако даже если логическая схема была правильной, проблемы могли возникнуть в связи с физическим функционированием микросхемы; речь идет о трудностях, вызванных временными задержками в потоках электронов и ухудшением качества сигнала. Чтобы защитить себя от них, компания активно инвестировала в решение задачи моделирования электрических характеристик чипа.

Еще одним источником задержек и серьезных проблем считалась разработка программных драйверов. Традиционно их писали производители материнских плат, которые могли начинать что-то делать только *после* получения рабочих чипов от производителя. Ситуация усугублялась тем, что новые методы 3D-графики требовали намного более сложных драйверов. Впрочем, производители материнских плат не всегда стремились сообщать о проблемах с драйверами производителю чипов. Например, если NVIDIA продавала чипы двум производителям материнских плат, каждый из них не особенно распространялся о совершенных и исправленных ошибках, чтобы их опытом не воспользовались конкуренты. И наконец, в соответствии с заведенным ранее порядком для одинаковых чипов выпускались разные драйверы на разных материнских платах, что

серьезно усложняло задачу обновления драйверов и оказания пользователям помощи в обновлении устаревших.

Для решения этих проблем NVIDIA начала сама контролировать процесс создания микросхем для своих драйверов, разработав собственную унифицированную архитектуру. Отныне все чипы NVIDIA должны были использовать одно и то же программное обеспечение для драйверов, легко загружаемое через интернет. Программы для драйверов предполагалось адаптировать к каждому чипу, отправляя ему запрос о поддерживаемых им действиях, после чего драйвер «подгонял» свои команды под команды чипа. Данный подход был призван значительно упростить жизнь пользователей: теперь им не приходилось беспокоиться о совместимости драйверов с чипами. Это также означало, что выпуск и дистрибуция микросхем стала запатентованной деятельностью NVIDIA, и компания больше не зависела от производителей материнских плат.

Для ускорения процесса разработки драйверов NVIDIA вложила немалые средства в оборудование для эмуляции³. Речь идет о сложных аппаратных «макетах» новых чипов, позволяющих начинать писать драйверы за четыре-шесть месяцев до появления первых собранных микросхем.

Главная выгода более короткого цикла разработки заключается в том, что благодаря ему новый продукт чаще становится лучшим в своем классе. По сравнению с любым конкурентом, использующим полуторагодовой цикл разработки, микросхемы NVIDIA считались лучшими на рынке около 83% времени. Нельзя не учитывать и неизменный ажиотаж вокруг новых продуктов — отличная замена дорогостоящей рекламе. Еще один плюс — инженеры компании быстрее накапливают бесценный опыт и придумывают больше приемов, позволяющих превращать новую технологию в реальный продукт.

В рамках реализации новой стратегии NVIDIA инвестировала оставшиеся средства в оборудование для эмуляции и создание нового

чипа. Микросхема RIVA 128 была выведена на рынок в августе 1997 года и получила высокие оценки специалистов за скорость и качество разрешения. Однако, по мнению многих, видеокарта Voodoo компании 3dfx обеспечивала еще более качественное изображение. И все же микросхема RIVA имела умеренный успех, что позволило компании остаться на плаву и вложить деньги в дальнейшие разработки и исследования.

Со следующего чипа, RIVA TNT, представленного на рынке в 1998 году, NVIDIA начала уверенно набирать обороты. Микросхема появилась одновременно с новой технологией Microsoft DirectX 6 и стала первой, в которой использовалась новая унифицированная архитектура драйверов. TNT и его «весеннее обновление» TNT2 по большинству показателей были равноценны и превосходили продукты конкурентов. Через семь месяцев после появления TNT2 NVIDIA предложила пользователям GeForce 256, выводя тем самым отрасль 3D-графики на совершенно новые рубежи. Этот чип включал в себя почти двадцать три миллиона транзисторов — в два раза больше, чем процессор Pentium II компании Intel. Мощность чипа в области вычислений с плавающей запятой составляла 50 гигафлопсов, то есть столько же, сколько у суперкомпьютера CrayT3D. Главный научный консультант NVIDIA Дэвид Кирк объяснял: «Наша задача заключалась в том, чтобы любыми путями как можно ближе подобраться к графическому конвейеру. На каждой стадии мы обогащали кристалл микросхемы еще несколькими операциями, что повышало ее производительность в десять раз по сравнению с центральным процессором... Благодаря GeForce мы объединили все этапы конвейера Silicon Graphics в одном чипе стоимостью 100 долларов, который работал быстрее, чем Reality Engine, стоивший в 1992-м 100 тысяч долларов».

Заняв ведущую позицию в отрасли по проектным показателям, NVIDIA еще сильнее сосредоточилась на проблемах с задержками, драйверами и вопросе снижения дополнительных расходов, которые компания несла из-за невыгодных договоров с производителями материнских плат. Сначала руководство попыталось достичь нового соглашения с Diamond Multimedia, но из этого ничего не получилось, поскольку Diamond и думать не хотела о снижении своих прибылей.

Тогда руководители NVIDIA отправились с презентацией в Dell. Они рассказали о препятствиях, создаваемых текущей отраслевой практикой, и наглядно продемонстрировали экономические выгоды от унифицированной архитектуры драйверов. Dell отреагировала положительно и согласилась выпускать платы с чипами NVIDIA; производство поручили Celestica Hong Kong Ltd. В последующие месяцы и годы компания все больше полагалась на производителей электроники, работающих по контракту, так как они могли ставить на платах фирменный знак по своему усмотрению, и большинство из них предпочитали подчеркнуть связь с брендом NVIDIA.

В течение следующих пяти лет компания продолжала использовать модель быстрого вывода новых продуктов на рынок, расширяя горизонты возможностей 3D-графики. В 1997–2001 годах она достигла поистине потрясающих высот благодаря интеграции графического конвейера в одном-единственном чипе, что обеспечило среднегодовое улучшение рабочих характеристик в 157%^[25]. В 2002–2007 годах NVIDIA добивалась ежегодного прироста производительности в среднем на 62%. Если учитывать общий прогресс в области полупроводниковых технологий, это был максимальный показатель. Например, за этот же период вычислительная мощность процессоров Intel (оцениваемая в миллионах операций в секунду) росла примерно такими же темпами. Но разница в том, что эффект от повышения быстродействия Intel ослабляли узкие места в области разработки аппаратного и программного обеспечения, которые компания не могла контролировать. Как и предполагали ее руководители, повышение производительности графических микросхем — именно то качество продукта, которое проверяется пользователями сразу и непосредственно в деле. Почитатели качественной компьютерной графики с нетерпением ждали каждой новинки компании.

Изменения в технологиях часто инициируют и структурные преобразования отрасли. В рассматриваемом нами примере изменились взаимоотношения между производителями чипов и материнских плат. Любопытно, что только очень немногие сумели по достоинству оценить важность произошедшего.

Стандартный подход к решению данной задачи в устоявшейся отрасли заключался в том, что конкретные производители плат начали бы напрямую сотрудничать с эмуляторами NVIDIA на ранних этапах цикла разработки. Но это неизбежно привело бы к значительному усилению рыночной власти производителя плат и утечке конфиденциальной технической информации компании к конкурентам.

Что касается Diamond Multimedia, лидеры NVIDIA считали, что в результате массового перехода отрасли с двухмерной графики на трехмерную эта компания лишилась основной части своей традиционной добавочной стоимости и примет их предложение. И Diamond, конечно, следовало бы пойти на сделку с NVIDIA, но она предпочла другой путь — попыталась сохранить высокую прибыль (около 25%).

При стандартном отраслевом анализе авторитетные покупатели вроде Dell были бы отнесены к нежелательным для NVIDIA. Однако без таких производителей ПК, как Dell и HP, Diamond, скорее всего, смогла бы сохранить контроль над каналами розничной торговли. И именно власть этих состоятельных покупателей позволила NVIDIA обойтись без авторитетного бренда Diamond. Стоит отметить, что производители продуктов-аналогов предпочитают работать, когда розничный рынок сегментирован. Но, если вы способны предложить выдающийся по качеству продукт, покупатель вроде Dell обычно помогает достичь на рынке значительно большего успеха.

Конкуренция

Чтобы стратегия NVIDIA в области трехмерной графики сработала, нужно было добиться, чтобы другие игроки отрасли не могли угнаться за лидером и в результате вышли бы из конкурентной гонки. В значительной мере именно это и произошло. Каждый раз, когда компания достигает существенного успеха, появляется очередная история о замешкавшихся конкурентах. Иногда препятствием для них

становится патент новатора или другая аналогичная защита, но чаще — нежелание или неспособность воспроизвести рабочие процедуры и методики более успешного соперника. NVIDIA делала ставку на быстрое улучшение рабочих характеристик графического конвейера, но не сбрасывала со счетов и отставание основных конкурентов, которые не смогут повторить ее короткий цикл вывода на рынок новых продуктов.

Например, компания 3dfx, последовав не слишком удачным советам Уолл-стрит и идя на поводу у маркетинговых инстинктов своего нового CEO, нацелилась на массовый рынок. Вместо того чтобы воспользоваться преимуществом лидерской позиции, приобретенной благодаря талантливым сотрудникам, 3dfx убрала лучших инженеров с переднего края конструкторских разработок и заставила их заниматься низкотехнологичными платами. Далее она провела чрезмерно активную рекламную кампанию в подражание известной широкомасштабной кампании Intel Inside и выкупила производителя плат STB Systems. В итоге 3dfx недопустимо распылила свои ресурсы и попыталась компенсировать это путем усложнения задач очередного высокоэффективного чипа. Это привело лишь к тому, что, не рассчитав собственных сил, компания не справилась с задачей. В последние месяцы 2000 года 3dfx, намереваясь закрыть производство, продавала патенты, бренды и материальные запасы, но не кому-нибудь, а своему конкуренту NVIDIA, куда к тому времени перешли работать многие ее талантливые инженеры. При поверхностном знакомстве с этой историей создается впечатление, что 3dfx погубила себя, слишком часто и резко меняя направление. Но, копнув глубже, понимаешь, что в судьбе компании огромную роль сыграла NVIDIA: именно ее тщательно продуманный ускоренный цикл вывода на рынок новых продуктов вынудил 3dfx на столь плохо скоординированную реакцию. NVIDIA заманила в ловушку одного из главных соперников так же, как Ганнибал обхитрил римлян в битве при Каннах.

Другой конкурент NVIDIA, Intel, оказалась не в состоянии соперничать с ней на рынке высокоэффективной 3D-графики. Будучи одной из крупнейших компаний мира, своего рода центром технологической мощи, Intel не отличалась большой гибкостью.

Приведу мнение Йона Педди, специалиста-аналитика в этой сфере деятельности: «Intel разработала i740 на базе того же процессора с использованием того же подхода, какой применяла при создании центральных процессоров. В чрезвычайно конкурентной отрасли трехмерной графики такой подход не слишком эффективен. Цикл разработки нового продукта Intel составлял полтора-два года, а не полгода-год. Компания так и не адаптировалась к ускоренному циклу. Она и не думала специально перестраивать процесс разработки и изготовления продукта под второстепенное бизнес-направление»⁴.

Тем не менее Intel сумела занять доминирующую позицию на рынке стандартной 2D-графики, включив свои продукты в чипсеты для материнских плат. В 2007 году компания объявила о втором плане вхождения в бизнес высокоэффективной 3D-графики, но в декабре 2009 года отказалась от этого проекта.

В Silicon Graphics (третий конкурент NVIDIA) произошли серьезные перемены. Джим Кларк, ее основатель, в 1994 году покинул компанию, а новый CEO Эд Маккракен переориентировал на выпуск больших рабочих станций и серверов для корпоративных американских покупателей, наказав своим помощникам «начать мыслить нестандартно и придумать, как обеспечить 50-процентный рост компании»⁵. Что они и попытались сделать путем приобретения множества производителей рабочих станций.

Главная сложность для Silicon Graphics и выкупленного ею бизнеса заключалась в том, что рабочие станции, базирующиеся на операционной системе Windows и процессорах Intel, набирали все бóльшую силу и становились гораздо эффективнее и популярнее, чем станции, построенные на запатентованных процессорах и ОС отдельных разработчиков. Стратегия агломерации не помогла решить столь сложную проблему. В итоге Silicon Graphics — это средоточие блестящих идей и талантливых специалистов, в свое время обеспечивших взлет трехмерной графики, — так и не вышла на рынок трехмерной графики для ПК. Компания, в свое время достигшая уровня рыночной капитализации свыше 7 миллиардов долларов, в 2006 году объявила о банкротстве.

План «роста на 50%» Маккракена — классический пример плохой стратегии. Это полная чепуха, которая сегодня, к сожалению, в очень многих компаниях выдается за стратегию. Во-первых, Маккракен просто наметил цель, не продумав, как именно SG будет ее достигать. Во-вторых, рост является следствием успешной стратегии, а любые попытки организовать и форсировать его есть не что иное, как упражнения в магической силе пустых мечтаний. В нашем конкретном случае SG обеспечила рост путем приобретения ряда других компаний, стратегии которых, базирующиеся на рабочих станциях, тоже быстро исчерпали себя.

Одним из самых серьезных конкурентов NVIDIA была и остается ATI Technologies. Сначала казалось, что после перехода NVIDIA на укороченный полугодовой цикл ATI осталась далеко позади. Затем, в 2000 году, ATI приобрела ArtX, еще одну компанию, в которой трудились многие талантливые инженеры, ранее работавшие в Silicon Graphics. Вливание «свежей крови» немедленно принесло существенную пользу. ATI перешла на шестимесячный цикл вывода новых продуктов на рынок и начала предлагать чипы, не уступающие по эффективности микросхемам NVIDIA; в 2006 году производитель центральных процессоров Advanced Micro Devices (AMD), главный конкурент Intel, осуществил слияние с ATI.

NVIDIA совершила серьезный стратегический просчет, не обратив внимания на ArtX. Лучшие специалисты в отрасли были наперечет, и практически все знали, кто чего стоит. Если бы профессиональный штат такого уровня был у каждой компании, то выкуп ArtX, конечно, не имел бы особого смысла. Но в тех условиях, даже если NVIDIA не нуждалась в дополнительном квалифицированном пополнении, ей все равно следовало бы приобрести ArtX, тем самым предотвратив переход сильнейшего коллектива к конкуренту.

Что дальше?

Сфера деятельности, выбранная NVIDIA, относится к числу самых динамично развивающихся на планете и характеризуется жесткой конкуренцией. На редкость эффективная стратегия 1998–2008 годов не гарантирует компании долгосрочного успеха. В частности, к 2009 году начали заметно ослабевать волны перемен, приход которых NVIDIA в свое время очень чутко уловила. SG полностью реализовала свою идею графического конвейера. Фанаты компьютерных игр уже не ждали, затаив дыхание, очередного графического чипа. Стандарт DirectX стал настолько сложным, что мало кто из разработчиков видеоигр был способен освоить все его возможности.

Со стратегической точки зрения NVIDIA в настоящее время выбрала прием двойного захвата. Первый ход компании сводился к обеспечению открытого доступа к вычислительным мощностям ее графических чипов. Каждый видеоадаптер содержит сотни отдельных процессоров с плавающей запятой. Новое аппаратное обеспечение NVIDIA, разработанное в поддержку этой концепции, называется Tesla и используется в сверхпроизводительных настольных компьютерах. В ноябре 2010 года китайские исследователи объявили о создании самого быстрого ПК в мире, и построен он был на базе вычислительных систем Tesla.

Вторым ходом NVIDIA стало создание замкнутой системы на чипе — Tegra. Данную тактику называют «подрыв снизу», она нацелена на то, чтобы нарушить сложившуюся гегемонию — процессоры Intel, ЖК-экраны с активной матрицей и операционная система Windows — путем построения намного более простой и эффективной платформы. Новый чип предназначался для производителей смартфонов, нетбуков и игровых приставок. На одной из выставок NVIDIA представила легкие по весу устройства на базе Tegra, позволяющие смотреть фильмы с высоким разрешением в течение 10 часов без подзарядки аккумулятора.

Таким образом, стратегия двойного захвата NVIDIA обеспечила ей сразу две возможности достичь цели и создала серьезные проблемы

для конкурентов. Однако оба пути сопряжены с немалыми трудностями и, конечно, не гарантируют полного успеха.

[Примечания к главе 15](#)

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Мыслить как стратег

При создании стратегии порой очень важно уметь взглянуть на ситуацию глазами других людей — так, как на нее смотрит ваш конкурент или клиент. Такой совет мы часто даем сами и постоянно слышим от окружающих. Но почему-то редко кто из нас вспоминает, что намного важнее — если мы на самом деле хотим перестроить свое мышление — научиться следить за собственными мыслями.

Человек не в состоянии полностью управлять мыслительным процессом. Это остро осознаешь, когда тщетно пытаешься не заставить себя не думать об опасности, болезни или смерти^[26]. Наши мысли по большей части произвольны, они просто приходят к нам в голову, что во многом объясняет, почему руководители, выдвигая очередные идеи и выработывая стратегии, не уделяют должного внимания внутреннему процессу их создания и не подвергают его дальнейшей проверке.

В третьей части книги описаны некоторые способы мышления, призванные помочь вам создавать лучшие стратегии. В шестнадцатой главе «Наука стратегии» прослеживается аналогия между стратегией и научной гипотезой. Обе представляют собой скачки индуктивного мышления, и обе нуждаются в логической и эмпирической проверке, чтобы человек мог убедиться в их достоверности. В главе семнадцатой «Думайте!» анализируются конкретные методы, которые принесут пользу, если вы готовы расширить границы своего сознания, чтобы лучше разбираться в стратегии, и намерены подвергать свои идеи глубокой обоснованной критике. Цель восемнадцатой главы «Сохранийте здравый смысл и присутствие духа» — обострить ваши чувства и заставить еще полнее осознать, насколько важно иметь собственное независимое мнение по самым важным вопросам. Вы прочитаете интересные истории о громком фиаско

телекоммуникационной компании Global Crossing и финансовом кризисе 2008 года. Они отлично иллюстрируют, как руководители и аналитики отказываются от собственных мнений в угоду толпе и к чему это приводит.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Наука стратегии

Хорошая стратегия строится на функциональных знаниях: что работает, что не работает и почему так происходит. При этом общедоступные функциональные знания, без сомнения, важны, но в силу своей открытости редко имеют решающее значение. Наиболее ценные функциональные знания считаются частной собственностью компании и доступны только ограниченному кругу людей.

Организация создает «банки» внутриведомственных функциональных знаний путем активного изучения и исследований в выбранной ею области деятельности, используя для этого одну из концепций теории познания, известную как *эмпиризм*. Каждая хорошая стратегия зиждется на базе таких знаний, собранной с огромным трудом, и каждая новая стратегия предоставляет очередную возможность пополнить их запас. Говоря языком науки, новая стратегия — это гипотеза, а ее реализация — научный эксперимент. Как только появляются результаты, хороший руководитель эмпирически, то есть на опыте, узнает, что работает, а что нет, и корректирует свою стратегию с учетом этих новых знаний.

Стратегия есть гипотеза

Стоя в цехе размером с хороший ангар, где компания Hughes Electronics конструирует свои спутники, я с восторгом и изумлением рассматриваю огромный спутник связи. Машина блестит и мерцает, словно гигантский драгоценный камень; каждый ее компонент изготовлен с поражающей воображение изысканной точностью. Этот цех — настоящий храм современной науки; а огромное устройство в нем воплощает все ценнейшие навыки и знания моей цивилизации. В нем объединены технологии механики орбитального полета, солнечной энергии, трехосной ориентации и сложнейших вычислений,

а также приема, усиления и излучения электромагнитных волн над целыми континентами. И все это гармонично сплетено в единую рабочую систему, которая десятилетиями самостоятельно, без участия человека, будет кружить по стационарной орбите высоко над Землей.

Hughes Electronics пригласила меня, чтобы я помог ее управляющим создать стратегию бизнеса. Компания разрабатывает и строит спутники связи, спутники-«шпионы», ракетные комплексы и прочую сложнейшую аппаратуру для аэрокосмической отрасли. Мои клиенты в основном инженеры, которые благодаря своему таланту выполнять задачи, организовывать и направлять деятельность других технических специалистов выросли до руководящих должностей.

Для начала я предложил им рассмотреть разные примеры конкурентоспособных стратегий. Затем, спустя месяц, мы провели небольшое исследование отрасли спутниковой связи. На сегодняшнем занятии я решил детальнее обсудить с группой проблему выработки стратегий для разных структурных подразделений. Но пока наша дискуссия вызывает у людей лишь нарастающее чувство раздражения. Например, Барри, квалифицированный инженер и опытный руководитель, выражая мнение сразу нескольких участников, сердито говорит: «Все эти разговоры о стратегии — полная чушь. Да бросьте вы, ради бога! В этом деле нет четкой теории. В данном случае ведь от нас требуется найти способ определить, что произойдет, если мы выполним план А, и почему это лучше того, что случится при реализации плана Б. Тогда мы и поймем, какая стратегия эффективнее. Вообще мы все тут неплохо поднаторели в планировании. Без него крупную авиационно-космическую систему не построить. Но все эти разговоры о стратегии кажутся мне совершенно бессмысленными».

Мне отлично понятны чувства Барри. Я сам был когда-то на его месте и знаю, что инженер никогда не станет конструировать мост, который *не сможет* выдержать нагрузку. Любой инженер стремится к абсолютной надежности и определенности. Я по себе знаю, что означает быть осторожным; как манипулировать тысячами компонентов и принимать множество конкретных решений, заставляя систему работать четко и слаженно. Мне хорошо известно, как невероятно трудно переходить из мира абсолютной точности в мир бизнеса, где лидер может принять решение, руководствуясь

исключительно шестым чувством; и где нередко даже спустя год никто не может с уверенностью сказать, что это был действительно правильный выбор.

Я лихорадочно роюсь в голове в поисках ответа Барри и в итоге решаю провести аналогию между бизнес-стратегией и наукой.

Откуда берутся научные знания? Вам хорошо известен этот процесс. Хороший ученый подходит к самому краю знания, а затем выходит за его пределы, выдвигая гипотезу о том, как обстоят дела на той стороне Луны, на неизведанной территории. Если ученый старается не приближаться к краю, предпочитая работать с тем, что уже известно и установлено, его жизнь будет приятной и спокойной, но он не удостоится ни репутации, ни славы.

Хорошая деловая стратегия тоже связана с тем, что находится на грани известного и неизвестного. И тут, как и в науке, именно конкуренция толкает людей к краю, к границе знаний и за нее.

Только там можно найти реальные пути для опережения конкурентов. Иного не дано. Только так на вы поймете, насколько реально тревожное чувство неопределенности — предчувствие возможности.

В науке новая гипотеза подвергается проверке исходя из уже известных законов и накопленного опыта. Не противоречит ли она основным принципам или результатам прошлых экспериментов? Если гипотеза проходит первую проверку, ученый разрабатывает тест в реальных условиях — это называется научным экспериментом — и проверяет ее еще раз. Мы тоже сначала проверяем, как наше представление о новой стратегии соотносится с давно устоявшимися принципами и накопленными знаниями о бизнесе. И если оно с честью преодолевает все препоны, мы испытываем его еще раз и смотрим, что произойдет.

Если мы действуем на самом краю общедоступных знаний, на границе изведанной территории, то рассчитывать на гарантированно успешную стратегию — все равно что просить

ученого выдвинуть гарантированно верную гипотезу. Довольно безнадежная затея. Задача создания хорошей стратегии имеет такую же логическую структуру, как задача предложить достоверную научную гипотезу. Основные отличия в том, что большинство научных знаний в целом носят общий характер, а при разработке стратегии вы имеете дело с накопленными знаниями и опытом именно в своей области бизнеса, который включен в конкретную отрасль, непохожую на другие.

Как вы сами говорите, в конечном итоге хорошая стратегия описывает то, что сработает и принесет желаемый результат. Это не какие-то безумные теории, а обоснованное суждение, базирующееся на реальных знаниях. Вряд ли можно найти группу, которая знает о вашем бизнесе больше, чем вы, люди, к которым я сейчас обращаюсь.

Моя речь помогает вывести ситуацию из тупика. После непродолжительного обсуждения группа начинает работать с предложенной мною концепцией, что стратегия представляет собой гипотезу, то есть обоснованное предположение, что и как будет функционировать в тех или иных конкретных условиях. Спустя некоторое время даже Барри пытается сформулировать свою точку зрения: «Я думаю, мы в нашем бизнесе могли бы сделать то и то...»

Когда инженеры решают чисто дедуктивным методом ту или иную задачу, требующую большой точности, они называют этот процесс *верчением рукоятки*. Имеется в виду, что это, конечно, тяжелый труд, но характер и качество результата в конечном итоге зависят прежде всего от качества механизма (выбранной дедуктивной системы), а не от опыта человека, вращающего рукоятку. Впоследствии, обдумывая наш разговор, я понял: моя группа ожидала, что выработка стратегии тоже будет таким упражнением по верчению рукоятки. Они рассчитывали, что я вложу им в руки некий «логический механизм», который они смогут использовать при планировании, а также четкую систему для выработки прогнозов и конкретных мер.

Просвещение и наука

Если новые идеи и новое понимание стратегии не нужны, то можно ограничиться одним логическим выводом. Бывают случаи, когда результаты нас вполне удовлетворяют, и понимаешь, что никаких новых возможностей и никаких новых рисков уже не возникнет. Тогда логичный ответ на вопрос о стратегии предельно прост: «Так держать! Делать все то, что делали раньше». Однако в эпоху перемен такое случается крайне редко. В постоянно меняющемся мире хорошая стратегия непременно должна включать в себя компонент *предпринимательства*. Иными словами, она должна опираться на идеи или интуитивное представление о новых комбинациях ресурсов, которые позволят компании бороться с новыми рисками и использовать новые возможности.

Отношение к выработке стратегии как к упражнению по верчению рукоятки чревато одной серьезной проблемой. Системы дедуктивного мышления и вычислений неспособны генерировать новые интересные идеи, как бы старательно и долго вы ни крутили рукоять. Даже в чистой математике дедуктивная система в ее наивысшем проявлении, то есть система, формулирующая и доказывающая интересную новую теорему, представляет собой творческое, а не механическое действие.

Когда к выработке стратегии относятся как к задаче на дедуктивное мышление, *изначально предполагается, что все, что для этого надо знать, уже известно*, достаточно логических умозаключений и механических вычислений. Дедукция, как и вычисления, применяет конкретный фиксированный набор логических правил к фиксированному набору известных фактов. Например, *зная закон всемирного тяготения Ньютона, любой человек может сделать логический вывод относительно времени обращения Марса вокруг Солнца (то есть рассчитать его)*. *Имея на руках данные о затратах и мощности танкеров, трубопроводов и нефтеперерабатывающих заводов, можно оптимизировать поток сырой и переработанной нефти в рамках крупной нефтяной компании*. Если все, что надо знать, уже известно, решение задачи действительно сводится к верчению рукоятки.

Исходная предпосылка, будто все важные сведения уже известны или их можно без труда получить, обратившись к соответствующему надежному источнику, на корню убивает атмосферу новаторства.

Именно эта предпосылка душит перемены в традиционных обществах и блокирует улучшения в организациях, свято уверовавших, что их путь — наилучший из всех возможных. Чтобы выработать жизнеспособную стратегию, необходимо отказаться от комфорта и безопасности чистой дедукции и не побояться погрузиться в темные воды индукции, аналогий, суждений и интуитивных предположений.

Сегодня нам даже трудно представить, что в свое время разум в западном мире дремал на протяжении многих веков. После падения Рима пытливость в любом ее проявлении на корню блокировалась вездесущей идеей, что все поистине важные для человечества знания уже собраны. Вся интеллектуальная энергия была направлена на религию, искусство, в том числе военное, и самосовершенствование. Но в XVII веке произошло нечто потрясающее: Западную Европу вдруг всколыхнули научные споры и дискуссии. Люди начали искать основополагающие принципы в науке, политике и философии, решительно и целенаправленно опровергая авторитет власти, веры и традиций. Этот период известен как эпоха Просвещения (1630–1789). Ее деятели — Декарт, Гоббс, Юм, Джефферсон, Лейбниц, Локк, Ньютон, Пейн, Смит, Вольтер и многие другие ученые — впервые в истории человечества превысили наивысшую точку рациональных изысканий, достигнутую две тысячи лет назад, во времена Платона и Аристотеля.

Интеллектуальный толчок началу эпохи Просвещения дал истинный символ мракобесия — суд над Галилео Галилеем. Галилей родился в итальянском городе Пизе, работал математиком в Венеции; в 1609 году до него дошли сведения о новом голландском изобретении — подзорной трубе. Ученый разобрал оптическое устройство и, отшлифовав извлеченные из него линзы, построил свою трубу, намного мощнее голландской. А потом, глядя в ночное небо, буквально за несколько недель сделал ряд поразительных открытий. Он первым в мире рассмотрел горы на Луне, отдельные звезды Млечного Пути, фазы Венеры и четыре крупнейших спутника Юпитера.

В те времена за право на существование боролись две разные теории движения небесных тел. Согласно птолемеевой системе (иногда ее называют аристотелевской), центром Вселенной считалась Земля, вокруг которой вращаются все остальные планеты. Сторонники теории Коперника полагали, что центром Вселенной является Солнце. Звезды неподвижны, а Земля и другие планеты вращаются вокруг него. Большинство практикующих астрономов придерживались второй теории, поскольку она позволяла делать более точные прогнозы. Гелиоцентрическая модель во многом противоречила Библии, но Римская католическая церковь относилась к этому спокойно, считая, что астрономы используют данную теорию просто как набор процедур для расчетов, а не для воссоздания картины мира.

Молва об открытиях Галилея распространялась все шире, и скоро в европейских домах за ужином люди говорили об астрономии и обсуждали теорию Коперника. По мнению Галилея, фазы и модель движения Венеры свидетельствовали, что она вращается вокруг Солнца, а не вокруг Земли, а точные замеры периодичности вращения спутников Юпитера позволяли сделать вывод, что Земля тоже не стоит на месте. Галилей написал трактат «Письмо к Великой герцогине Кристине» (1616), в котором раскритиковал систему Птолемея. Инквизиция объявила о запрете идей Галилея, но никаких реальных мер не приняла. В 1630 году ученый снова написал труд на эту тему. На сей раз инквизиция приговорила его к пожизненному аресту. Ему было приказано не верить в доктрину Коперника или хотя бы не писать об этом.

История жизни ученого быстро стала достоянием Европы. Имя Галилео превратилось в символ свободы для тех, кто стремится разорвать сковывающие пытлившую мысль кандалы, навязываемые церковью и государством. Галилео Галилей так и умер, находясь под домашним арестом, в 1642 году. На тот момент Джону Локку, будущему великому философу эпохи Просвещения, было десять лет, а меньше чем через год родился Исаак Ньютон^[27]. Пройдет совсем немного времени, и Ньютон изобретет систему исчислений и докажет всему миру, что орбиты планет, вращающихся вокруг Солнца, подчиняются естественному закону. И что закон этот более точен и

еще менее либерален, нежели самые строгие законы и приказы любого кардинала, папы или короля. Концепцию естественных законов Локк расширит на общество и провозгласит: «Естественная свобода человека заключается в том, что он свободен от какой бы то ни было стоящей выше его власти на земле и не подчиняется воле или законодательной власти другого человека, но руководствуется только законом Природы»¹. Еще через сто лет Томас Джефферсон навечно впишет концепцию естественной свободы Локка в американскую историю, включив в Декларацию независимости США следующие слова: «Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью»

Но если мысль полностью освобождается от оков человеческой власти, как людям определить, чему верить? Ответом эпохи Просвещения на этот важный вопрос стал *научный эмпиризм*: мы верим собственным ощущениям и тому, что доносят до наших органов чувств наши инструменты. Ученый проверяет свои убеждения посредством эксперимента или анализа фактических данных. Опровергнув все ложные предположения, мы остаемся с истиной. Идея *опровержения* — центральный компонент научного мышления. Если мы не в состоянии доказать ложность или истинность идеи, она не может относиться к категории научных. Мы не отказываемся от других видов знаний, таких как самопознание или духовное прозрение, однако научными они не являются.

В науке новую идею или теорию называют *гипотезой*; это красивое слово обозначает объяснение чего-то происходящего вокруг нас, что можно проверить. (Естественно, чем именитее ученый, тем убедительнее его гипотезы.) Новую теорию невозможно логически вывести из уже имеющихся знаний — в таком случае она уже не будет новой! Новая теория возникает в результате интуитивного или творческого озарения. Важнейшим качеством научного метода является то, что *ценность* гипотезы определяется не авторитетом, статусом или богатством ее автора, а эмпирическими данными,

полученными из физического мира. Именно эту радикальную революцию в нашем сознании совершила эпоха Просвещения.

Стратегия, как и научная гипотеза, представляет собой просвещенное, обоснованное предположение по поводу того, как работает мир вокруг нас. В конечном итоге ценность стратегии определяется ее реальным успехом, а не тем, насколько она кажется приемлемой консилиуму философов или редакционному совету. Правильная работа над стратегией непременно носит эмпирический и прагматический характер. Особенно это касается бизнеса. Как бы высоко и возвышенно мы ни относились к своим продуктам, в которых, возможно, остро нуждается мир, или к человеческим поступкам, или к вопросам управления организацией, если все это не работает, долго нашим идеям не продержаться.

Ученые ищут объяснение всеобъемлющим, широким классам событий и явлений; в бизнесе же мы обычно стремимся понять и предсказать более конкретную ситуацию. Однако такая неуниверсальность отнюдь не делает бизнес ненаучным. Наука — это метод, а не результат, а главный метод любого хорошего бизнесмена — пристальное внимание к фактическим данным и к тому, что работает на практике, а что нет.

Аномалии

Аномалией считается факт, не уместяющийся в общепринятую схему. Люди определенного склада ума воспринимают аномалию как некий раздражающий дефект на идеальной коже объяснения. Но для других она признак того, что они могут узнать что-то новое, зачастую весьма полезное и ценное. В науке аномалии представляют собой область неизведанного, в которой происходит нечто пока непонятное.

В годы аспирантской юности я был очень стеснен в средствах, и главным украшением моей гостиной служила увеличенная фотография М31, большой туманности в созвездии Андромеды. На этой знакомой многим картинке изображена плосковатая дискообразная спираль, верхняя часть которой наклонена вправо градусов на тридцать, а по центру находится яркое ядро в форме луковицы. М31 — это галактика, сгусток звезд, газа и пыли, медленно вращающийся в пространстве.

Типичная галактика содержит миллиарды звезд; видимая человеку Вселенная — около 125 миллионов галактик.

Надо полагать, с большого расстояния наша с вами галактика, Млечный Путь, выглядит довольно похоже на М31. Солнце удалено от центра Млечного Пути примерно на расстояние трети этой галактики и расположено в так называемом Орионовом рукаве. Солнце с его планетами оборачивается вокруг ядра галактики раз в 240 миллионов лет; движутся они со скоростью 137 миль в секунду. У звезд, расположенных дальше от центра, оборот занимает больше времени, чем у Солнца; расположенные ближе к центру галактики совершают его быстрее.

Так вот, со времени моей юности ученые выявили в галактиках, подобных нашей и М31, серьезную аномалию. Поскольку большая часть массы галактик сосредоточена в плотном ярком ядре, согласно теории гравитации, звезды, более удаленные от ядра, должны оборачиваться вокруг него дольше не только из-за большей окружности орбиты; они вообще должны двигаться в космосе медленнее. Точнее говоря, скорость движения звезды вокруг ядра галактики должна быть обратно пропорциональна квадрату расстояния, на которое она удалена от центра. То есть звезда, расположенная к ядру наполовину ближе, чем Солнце, должна двигаться в космосе со скоростью *в четыре раза большей*, чем оно. Однако когда в начале 1980-х годов ученые впервые получили возможность производить замеры в разных галактиках, выяснилось, что почти все звезды в спиральной орбите движутся примерно с *одинаковой* скоростью, независимо от их удаленности от ядра! Галактические «кривые вращения» оказались плоскими. Это действительно аномалия, и весьма серьезная. Получается, некоторые важнейшие, базовые элементы принятой нами картины мира изначально ошибочны.

Головоломка галактического вращения стала толчком к многочисленным исследованиям в области астрономии. В настоящее время ученые сосредоточили внимание в основном на двух гипотезах. Согласно первой, основной, светящаяся звездная материя, которую мы можем сфотографировать, составляет всего около 10% от физической Вселенной. Остальная ее часть представлена «темной материей» — не

просто неосвещенной, а материей особого вида, вообще никак не взаимодействующей со светом. Если представить галактики как субстанции, встроенные в невидимый сгусток темной материи, вышеупомянутая аномалия легко объясняется гравитацией этой скрытой темной массы. Хотя, конечно, все равно остаются открытыми огромное множество вопросов, касающихся этой гипотетической темной материи. Согласно второй, менее популярной гипотезе, общепринятые ныне теории гравитации — Ньютона и Эйнштейна — ошибочны. Таким образом, простые факты, выявленные в отношении галактической структуры, приводят нас к поистине потрясающим выводам: значительная часть Вселенной представляет собой сгусток невидимой темной материи либо теория гравитации изначально неверна.

Аномалии, подобные этой, проявляются через сравнение. Если просто смотреть на туманность М31, никаких особых головоломок не возникает, разве что изумляешься, как же велика тайна мироздания. Но, как говорил Шерлок Холмс доктору Ватсону, «вы смóтрите, но не наблюдаете, а это огромная разница». Аномалии живут не в природе, а в уме проницательного наблюдателя; их обнаруживают в результате сравнения давно известных фактов с уточненными прогнозами.

Аномалия эспрессо

В 1983 году Говард Шульц заметил одну интересную аномалию, и со временем его проницательность привела к рождению удивительной, уникальной бизнес-культуры. Шульц тогда работал в Сиэтле менеджером по маркетингу и розничным операциям в крошечной сети магазинов, торговавшей зерновым кофе темной обжарки. Однажды во время поездки в Италию он попробовал итальянский эспрессо. Шульц так вспоминает свое первое посещение кофейни в Милане:

Высокий худой парень встретил меня приветливым «Buon Giorno!», не отрываясь от работы: он давил на металлическую ручку, из-под которой с громким шипением вырывалась струя пара. Крошечную фарфоровую кофейную чашку эспрессо он подал одному из трех человек, локоть к локтю стоявших у

прилавка. Другому посетителю он приготовил капучино вручную, увенчав напиток шапкой идеально взбитой белой пенки. Бариста двигался на удивление изящно; казалось, он одновременно и мелет кофе, и варит эспрессо, и подогревает молоко, при этом весело болтая с посетителями. Все это выглядело как потрясающее театральное действие.

В тот замечательный день мне открылась вся прелесть и романтика ритуала итальянских кофеен. Я увидел, насколько они популярны, насколько бойко идут дела в этих заведениях.

Каждое из них имело свой уникальный характер, но все объединяла одна общая тема: дух товарищества среди гостей, которые все знали и друг друга, и бариста, играющего свою роль вдохновенно и талантливо. В то время в Италии было двести тысяч кафе; полторы тысячи в одном только Милане, городе размером приблизительно с Филадельфию².

От опытного взгляда Шульца не укрылось, что клиенты в итальянских кофейнях, как правило, не засиживались и готовы были платить за кофе довольно высокую цену.

С точки зрения Шульца, увиденное в Милане представляло собой самую настоящую аномалию. В Сиэтле рынок сильно прожаренной зерновой арабики был узкой нишей, обслуживающей относительно небольшую, хотя и постепенно растущую группу особо взыскательных любителей кофе. Подавляющее большинство жителей Сиэтла, как и остальные американцы, даже весьма зажиточные, довольствовались дешевым, мягким кофе. В Милане же дорогой высококачественный кофе считался не нишевым продуктом, а товаром массового спроса. Но была еще одна аномалия: в США фастфуд подразумевал дешевую пластиковую мебель, дешевую еду в дешевой пластиковой посуде. В Милане Шульц увидел, что можно и на скорую руку выпить отличный дорогой напиток, налитый в изысканную чашку, в приятной живой атмосфере, так сильно отличающейся от традиционной американской столовой или дешевой забегаловки. Американские граждане, особенно на северо-западе страны, были по меньшей мере не беднее итальянских. Почему они должны глотать сомнительный напиток,

сидя на пластиковых стульях, вместо того чтобы наслаждаться потрясающим вкусом и ароматом эспрессо в уютной дружеской обстановке?

Говард Шульц сформулировал стратегическую гипотезу: *опыт потребления итальянского эспрессо можно воссоздать в Америке, и люди его поймут и примут*. Вернувшись в Сиэтл, предприниматель рассказал о своем замысле двум владельцам компании Starbucks Coffee, в которой работал. Они внимательно выслушали его и даже предоставили возможность в ограниченном масштабе реализовать проект по торговле высококачественным кофе эспрессо, но веры Шульца в успех данного начинания они не разделяли. По их мнению, сильные стороны и главная цель Starbucks заключались в том, чтобы закупать, обжаривать арабику и продавать зерна в розницу, а не варить кофе и подавать его посетителям. Кроме того, владельцы компании считали, что в кофейнях высокого уровня нет ничего нового, что эта бизнес-ниша существует давным-давно, и заведения данного типа в зависимости от эпохи с удовольствием посещала то богема, то битники, то хиппи, то представители «поколения X».

Кофейная дивергенция

Все верно. Когда Говард Шульц представлял свое бизнес-предложение владельцам Starbucks, кофейню вряд ли можно было считать новой идеей. Арабы начали варить кофе шестьсот лет назад, а первое европейское кафе открылось в Англии, в Оксфорде, в 1652 году, когда Исааку Ньютону исполнилось десять лет. Если главными движущими факторами эпохи Просвещения стали научная революция Коперника и протестантская Реформация, то кофе сыграл в разжигании этого костра роль ежедневного топлива.

В английских кафе быстро сформировалась уникальная культура, совершенно непохожая на привычную атмосферу таверны. В них буквально за пенни можно было сидеть за столиком чуть ли не целый день, а вход разрешался каждому прилично одетому гражданину. Атмосфера в заведении способствовала бурным беседам и содержательным дискуссиям. Там можно было почитать книгу или газету, а многие англичане использовали местное кафе в качестве

своего почтового адреса. Ньютон, например, был завсегдаем греческой кофейни (именно там его видели препарирующим дельфина); английский поэт, драматург и критик Джон Драйден часто делился своими идеями в Will's. А спустя много лет Адам Смит закончил свой великий труд «Богатство народов» в British Coffee House (на Кокспер-стрит) — это кафе слыло излюбленным местом встреч шотландских мыслителей в Лондоне. Джозеф Аддисон, Александр Поуп и Джонатан Свифт частенько посиживали в Buttons.

Впрочем, со временем чай заменил кофе в качестве излюбленного дневного напитка англичан. Лондонские кофейни постепенно исчезли, превратившись в частные клубы, рестораны или вообще в компании. Кофейня Эдварда Ллойда, например, стала знаменитым рынком страховых услуг Lloyds of London, а известное заведение Джонатана — Лондонской фондовой биржей, где посыльных до сих пор называют официантами.

В США история кофе развивалась иначе. Из-за событий вроде Бостонского чаепития^[28], революции и войны 1812 года торговля чаем в Америке практически прекратилась, что способствовало возрождению интереса публики к кофе. Американцы нашли в нем недорогой заменитель чаю — напиток, который можно потреблять в большом количестве. Этот переход завершился окончательно к 1820 году, и США стали крупнейшим в мире рынком сбыта кофе.

В начале XX века в Конго нашли альтернативу оригинальному эфиопскому кофейному дереву (арабика) — кофейное дерево робуста. Это растение росло быстрее и отличалось лучшей устойчивостью к болезням, с него было проще собирать урожай, а зерна содержали больше кофеина. Вкус кофе был более грубым, жестким, но при смешивании робусты с арабикой неприятная жесткость практически исчезала, особенно если добавлялись сахар и сливки. Именно появление нового недорогого зернового кофе дало главный толчок, сформировав у американцев привычку пить этот напиток в больших количествах. Финальным этапом пути, который в итоге увеличил американскую традицию потребления кофе очень далеко от ее европейских истоков, стало изобретение растворимого кофе.

Пока у американцев росло увлечение робустой и растворимым кофе, итальянец Луиджи Беззера изобрел в 1901 году кофемашину. Это устройство готовило кофе, пропуская горячий пар через порцию свежесмолотых жареных кофейных зерен. В результате активной реакции пара и молотого кофе получался насыщенный густой напиток. Считалось, что быстрый способ заваривания предотвращает экстракцию из зерен горьких кофейных масел и снижает содержание вредного кофеина в готовом напитке. Маленькая фарфоровая чашка итальянского эспрессо прославилась коричневой *кремовой* пенкой на его поверхности, которая исчезает буквально через минуту. Этот кремообразный слой позволяет сохранять летучие ароматические вещества. В домашних условиях такой напиток приготовить трудно, так как для этого нужны пар высокого давления и дорогостоящее оборудование, да и вообще это довольно трудоемкий процесс. Вскоре итальянские кафе-эспрессо стали популярными местами для деловых встреч и центрами общения городских жителей.

Проверка гипотезы

Наибольшая проблема, с которой столкнулся Говард Шульц, заключалась в том, что реализация его плана предполагала радикальное изменение вкусов и привычек американцев. То, что он видел в Милане, являлось не просто другой бизнес-моделью, это был итог нескольких веков дивергентного развития двух стран. В США кофе закрепился как простая альтернатива чаю; новый напиток можно было пить и во время трапез, и просто в течение дня в довольно большом количестве. А в Южной Европе кофе служил скорее заменой алкоголю; его потребляли в небольших дозах в оживленных кофейнях. Мы не знаем, осознавал ли Говард Шульц этот факт, однако очевидно, что предприниматель вознамерился сделать нечто большее, нежели просто открыть новую сеть кофеен; он решил изменить вкусы и привычки американцев.

Вторая проблема Шульца состояла в том, что на первый взгляд в кафе-эспрессо не было ничего нового. Миллионы американцев тоже ездили в Италию и бывали в них. Иными словами, знания об этих заведениях вряд ли можно было отнести к разряду эксклюзивных.

Чтобы рассчитывать на то, что новый бизнес станет прибыльным, предпринимателю необходимо знать нечто такое, чего больше никто не знает, либо иметь возможность контролировать какой-то дефицитный и ценный ресурс. Сложность ситуации Шульца состояла в том, что его конфиденциальная информация была лишь интуитивным проблеском в мозгу, настроением, чувством, мимолетной идеей. Многие люди, имея доступ к точно такой же информации и пережив аналогичный опыт, этого духа не уловили — их не осенило. Впрочем, индивидуальный, частнособственнический характер этого интуитивного озарения был как благословением, так и проклятием Шульца. Если бы он решился поделиться своей идеей с окружающими, то его участие было бы уже не так важно для ее реализации. Но, поскольку он не мог этого сделать, ему было крайне трудно убедить других поддержать его проект. На счастье Шульца, проверить его гипотезу не составляло труда и не требовало огромных инвестиций. Конечно, чтобы открыть даже одно кафе-эспрессо, требуется несколько сотен тысяч долларов, но все-таки это не сотни миллионов и не миллиарды, без которых не обойтись при основании бизнеса.

Через некоторое время Шульц ушел из Starbucks и открыл собственное заведение, Il Giornale, — точную копию итальянского кафе-эспрессо. По словам предпринимателя, он не хотел, чтобы «что-либо нарушало целостность эспрессо и итальянского опыта потребления кофе»³. Помещение в двести квадратных метров оформили в итальянском стиле; стульев в зале не было — это был стоячий бар, точно как в Милане, где Шульца настигло озарение. Эспрессо подавали в маленьких фарфоровых чашках, играла негромкая классическая музыка, бариста были одеты в строгие рубашки с галстуком-бабочкой, меню пестрело итальянскими названиями.

Если бы Шульц придерживался своей первоначальной концепции, Il Giornale так и осталось бы единственным в США заведением такого типа. Но подобно хорошему ученому, который всегда предельно внимательно изучает результаты экспериментов, Шульц и его команда тщательно следили за реакцией посетителей заведения. Иными

словами, сразу после открытия Il Giornale стало своего рода «живым» экспериментом.

Одним из важнейших ресурсов, какие только может иметь компания, считается ценная *информация внутреннего характера*, то есть знание того, что неизвестно другим. Во владении ею нет ничего противозаконного или таинственного — любая действующая компания получает знания подобного рода буквально каждый день. Любой бдительный и по-настоящему внимательный бизнесмен знает о своих клиентах, продуктах и производственных технологиях больше, чем любой другой человек. Следовательно, как *только новый бизнес Шульца заработал, предприниматель принялся накапливать ценную конфиденциальную информацию*.

По мере накопления знаний он корректировал рабочие принципы и методики. Сначала убрал из меню итальянский язык, затем отказался от оперной музыки. Шульц знал, что центральное место в его заведении занимают бариста, но снял с них жилеты и галстуки-бабочки. Он отошел от миланской модели, поставив в зале стулья для посетителей, которым хотелось побыть в кафе подольше. Со временем Шульц обнаружил, что американцы хотят иметь возможность покупать кофе навынос, и ввел специальные бумажные стаканчики. А когда клиенты пожелали, чтобы в латте добавляли обезжиренное молоко, предприниматель, хотя и не без душевных терзаний, пошел и на это. Пользуясь специальным жаргоном международного бизнеса, можно сказать, что он постепенно «локализовал» итальянское кафе-эспрессо, приспособив его к вкусам соотечественников.

В 1987 году компания Шульца выкупила Starbucks и взяла ее имя. Новая компания объединила в себе прежнее направление Starbucks — торговлю сильно прожаренной зерновой арабикой — с новым бизнесом, сетью кофеен. К 1990 году Starbucks уже приносила прибыль, а в 1992-м стала открытым акционерным обществом, управляла ста двадцатью пятью магазинами и кафе; в ней трудилось две тысячи сотрудников.

К 2001 году Starbucks обрела статус очередной американской легенды; у нее было 4700 торговых точек по всему миру, приносящих 2,6 миллиарда долларов дохода. Львиная доля этой огромной прибыли поступала от продажи всевозможных кофейных напитков — компания

назвала их *напитками ручного приготовления*. Остальной доход приходился на продажу кофе в зернах, ряд других продуктов питания, предлагавшихся в кофейнях, а также лицензионные соглашения с компаниями, занимающимися поставками продовольствия. Всего несколько лет назад то, что американцы называли кофе, стоило 75 центов и продавалось в дешевых пластиковых стаканчиках. Теперь американский городской пейзаж был буквально усеян заведениями Starbucks, и молодые деловые американцы, на ходу потягивающие купленный навынос латте из больших трехдолларовых стаканов, стали его привычным атрибутом.

Говард Шульц составил собственное представление о традиционной итальянской кофейне, перенесенной в американский Сиэтл, и, проверив его, счел вполне состоятельным. Но в результате тестирования была получена дополнительная информация, и Шульц, модифицировав первоначальную гипотезу, протестировал ее заново. После сотен подобных циклов оригинальная идея распалась на несколько новых, каждая из которых охватывала какие-то другие аспекты быстрорастущего бизнеса. Этот циклический процесс обучения — гипотеза, данные, аномалия, новые предположения, данные — называют *научным индуктивным мышлением*; это важнейший элемент любого успешного бизнеса.

Сбор внутренней информации

Одним из слагаемых успеха Starbucks стало то, что многие американцы оказались готовы платить более высокую цену за напитки «ручного приготовления», подаваемые и потребляемые в приятной атмосфере уютной кофейни. Но никогда нельзя забывать о конкуренции. Что на протяжении стольких лет мешало конкурентам предложить рынку нечто подобное? Весной 2001 года, вознамерившись найти ответ на этот вопрос, я отправился в Париж, чтобы поговорить с Джо Сантосом. Джо тогда преподавал стратегию в INSEAD, французской Международной школе менеджмента. Но до этого он занимал пост CEO крупной итальянской кофейной компании Segafredo Zanetti, важного поставщика зернового кофе для приготовления эспрессо в европейские рестораны и кафе.

— Джо, — спросил я, — ваша компания, равно как и ряд других крупных европейских поставщиков, специализируется на кофе эспрессо. Так почему новой выгодной возможностью воспользовалась именно Starbucks, а не кто-то из вас? Ведь наверняка и вы видели, что происходило в конце 1980-х?»

В ответ Джо объяснил, что европейская промышленность не смогла правильно отреагировать на ситуацию, потому что ей было очень трудно понять Starbucks:

Мы, конечно, знали о Starbucks, но не забывайте об аспекте масштаба. Каждую неделю Segafredo поставляет кофе в более чем пять тысяч европейских кафе и ресторанов. Это огромный объем, а Starbucks была тогда довольно маленькой компанией. Крупные американские поставщики жареного зернового кофе, такие как Kraft, Sara Lee и P&G, были сосредоточены исключительно на массовом рынке^[29].

Кроме того, мы, европейцы, никак не могли понять, чем на самом деле является Starbucks. В Европе компании, которые специализируются на обжаривании кофе, работают отдельно от ресторанов. А Starbucks, хоть и была известна этим направлением деятельности, активно занималась также и розничной торговлей. McDonald's тоже торгует в розницу, но его никто не спутает с производителем говядины! А Starbucks назвалась «кофейной компанией», и американцы, судя по всему, решили, что она предлагает какой-то особенный кофе.

Европейцы считают кофе, подаваемый в Starbucks, «американским». А американцы считают заведения Starbucks итальянскими кафе-эспрессо. Но в итальянских кафе все посетители пьют кофе, стоя у стойки; почти каждый клиент заказывает малюсенькую фарфоровую чашку эспрессо. А латте в Италии пьют только на завтрак или берут для детей. В итальянских кафе не торгуют навынос; там нет столиков. Кофе — не ресторанный продукт, но в итальянские кафе его поставляют крупнейшие кофейные компании, например Segafredo. И наконец, итальянские кофейни — это небольшой

семейный бизнес, а не части гигантской сети.

В кофейнях Starbucks кофе пьют за столиком или покупают навынос. Продается он в бумажных стаканах, а меню напитков предлагается такое длинное и сложное, какого европейцы никогда не видели, да и не хотели бы видеть. Весь кофе продается под собственным брендом Starbucks, и сами заведения тоже принадлежат компании. И почти все напитки готовятся на основе молока. По сути, если смотреть на Starbucks глазами европейца, это скорее молочная компания, нежели кофейная; большинство ее напитков представляют собой не что иное, как молоко с кофейным привкусом.

Кроме того, Starbucks умудрилась не только соединить кофе с ресторанами, но и воспользоваться природной тягой американцев к разного рода торговым сетям и государственному финансированию. Она росла и расширялась гораздо быстрее, чем любая европейская компания. В итоге к тому времени, когда мы разобрались в происходящем, Starbucks уже стала вполне устоявшейся сетью. Однако надо понимать, что в масштабах общемирового кофейного бизнеса она и сейчас остается относительно небольшим игроком.

Комментарии Джо Сантоса позволяют сделать вывод, что действующим игрокам отрасли было трудно понять Starbucks из-за ее вертикальной интеграции: компания сама занималась обжариванием зерен и брендированием своих продуктов и сама же продавала свой кофе в принадлежащих ей кофейнях. Как бы там ни было, Starbucks осуществила вертикальную интеграцию вовсе не для того, чтобы усложнить жизнь конкурентам. Просто она хотела иметь ценную возможность постоянно корректировать многочисленные компоненты бизнеса и собирать и использовать ценную внутреннюю информацию, генерируемую каждым направлением коммерческой деятельности.

Надо признать, интеграция не всегда удачная идея. Если компания имеет возможность закупать качественные продукты у внешних поставщиков, освоение совершенно новых бизнес-направлений, как правило, будет излишне расточительным и проблемным подходом. Но

если ядро бизнес-стратегии требует взаимной адаптации множества элементов, и особенно если благодаря взаимодействию отдельных элементов компания может накапливать ценные внутренние знания, чрезвычайно важно владеть всеми компонентами бизнес-структуры и в полной мере их контролировать.

[Примечания к главе 16](#)

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Думайте!

Мне двадцать пять лет, и я страшно нервничаю. Каждый докторант Гарвардской школы бизнеса должен описать интересные случаи из практики, основываясь на проведенных на месте опросах. И вот летом 1967 года я приезжаю в Лос-Анджелес с заданием подготовить учебный пример о стратегиях. Я сижу за столом в кабинете управляющего очень высокого ранга, держа наготове блокнот и ручку, но что делать дальше, понятия не имею. Никто не подготовил меня к интервью о стратегиях с руководителем высшего уровня.

Фред Флетчер, главный управляющий подразделения перспективного планирования и развития Fansteel, ни жестом, ни словом не показывает, что заметил мою молодость и неопытность. Он дружелюбно спрашивает, с чего мы начнем беседу. Я должен хоть что-то ответить, поэтому говорю: «Давайте начнем с того, чего вы хотите достичь. Какова главная цель вашего подразделения?»

Флетчер отвечает, что возглавляемый им отдел отвечает за интеграцию шести недавно приобретенных компаний, каждая из которых специализируется на выпуске продукции из высокотехнологичных материалов (титан, ниобий, вольфрам, оптико-эпоксидные композиты и техническая керамика). Идея заключается в том, чтобы привлечь больше научных исследований в эти, по сути, основанные на ремесле производства и начать сотрудничать с аэрокосмической отраслью в качестве генерального подрядчика.

Меня удивляет, что собеседник называет столь высокотехнологичный бизнес ремесленными мастерскими. Флетчер объясняет, что все они создавались и развивались в Лос-Анджелесе с конкретной целью — поддержка аэрокосмической отрасли. Но в университетах не учат реальным вопросам производства; не делают этого и в профессиональных училищах. И зачастую солидные

уважаемые компании становятся признанными экспертами в области проектирования и конструирования, но мало знают, как на деле изготовить объект из необычных материалов. А в подразделении Флетчера каждым видом деятельности руководит человек, достигший высочайшего уровня практического мастерства в работе с тем или иным конкретным материалом: высокоточное литье из вольфрама, бронежилеты из керамики, облицовка из ниобия.

Я прошу его рассказать, как он намерен объединить эти навыки и думает ли он начать продавать производственные мощности. Я спрашиваю о конкуренции, сильных и слабых сторонах его подразделения. Прошу описать самые трудные управленческие проблемы, с которыми приходилось сталкиваться.

В целом я задал вопросов шесть-семь и исписал пятнадцать страниц блокнота. Мое интервью длилось около трех часов. А когда дело было сделано, Флетчер встал и пожал мне руку: «Я не знал, чего ожидать от нашей встречи, но, признаться, это был самый полезный разговор за весь текущий год».

Прошло несколько недель, а я все пережевывал в памяти эти слова, поставившие меня в тупик; рассматривал их и так и эдак, вертя в голове, словно причудливой формы камень. В сущности, ничего особенного в нашем разговоре не было. Я задавал вполне тривиальные вопросы о стратегии и записывал услышанные ответы. Разве можно это оценивать как самый полезный разговор за год? В конце концов, может быть, главного управляющего просто порадовала возможность поговорить с человеком со стороны, с кем-то, кто не был ни его боссом, ни подчиненным, ни клиентом, с тем, у кого имелись конкретные вопросы и кто действительно хотел выслушать его, Флетчера, мнение.

Составьте список

Прошло целых пятнадцать лет, прежде чем я понял, что Флетчер имел в виду. Случилось это в Питтсбурге, во время обеда в столовой для руководства компании Republic Steel. Утром того дня я выступал перед ее советом директоров по вопросу страховой деятельности, объединенной в общий бизнес с британской Hogg Robinson. За обедом

разговор зашел о славных днях Питтсбурга и Эндрю Карнеги, создателе U.S. Steel — человеке, который когда-то считался самым богатым американцем. «Вы как консультант по достоинству оцените эту историю», — пообещал один из сидевших за столом. И вот что я услышал:

На дворе стоял 1890 год, в Питтсбурге проходила коктейльная вечеринка, на которой присутствовали многие влиятельные люди, в том числе и Карнеги. Сидя в углу комнаты и покуривая сигару, он наблюдал за происходящим и принимал посетителей. Чуть позже к нему подвели Фредерика Тейлора, известного в то время эксперта по организации труда. Карнеги с большим сомнением глянул на представившегося и произнес:

— Знаете, молодой человек, если вы мне сообщите об управлении что-то действительно стоящее, я пришлю вам чек на десять тысяч долларов.

К слову сказать, десять тысяч долларов в 1890 году были огромной суммой. Все, кто стоял поблизости, прекратили разговоры и с любопытством ждали ответа Тейлора.

— Господин Карнеги, я посоветовал бы вам составить список из десяти самых важных дел. И приступить к выполнению первого пункта.

По словам рассказчика, через неделю Тейлор получил чек на десять тысяч долларов. Я воспринял эту историю с недоумением. Это что, шутка? Зачем Карнеги платить десять тысяч долларов за такой совет? Составление списка — это азы. Возьмите любую книгу по управлению — о саморазвитии, самоорганизации, основах канцелярской работы, базовых принципах функционирования организации — и непременно найдете в ней совет составить список дел. Чем реально он мог помочь искушенному предпринимателю? Как-то слишком примитивно. Ну да, мы все составляем списки, например покупок, но какую пользу извлек Эндрю Карнеги, титан сталелитейной промышленности, из перечисления десяти важнейших дел?

И только позже, вечером, я понял смысл этой истории. Карнеги извлек пользу не из самого списка, а из его составления. Мысль, будто люди ставят перед собой цель и автоматически преследуют ее, словно какие-то самонаводящиеся ракеты, в корне ошибочна. Человеческий разум не бесконечен, и его познавательные ресурсы ограничены. Наше внимание, как луч прожектора, освещает единственную проблему, оставляя другие в тени. Плотнo занявшись одним набором вопросов, мы упускаем из виду остальные. Мы можем забыть о важном звонке. Сидя за рулем автомобиля, целиком поглощенные движением, забываем купить молока по дороге домой. И что намного важнее, отвлекаемые повседневными текущими делами, пренебрегаем большими и главными целями. Занятые работой, думающие только о карьере профессионалы начинают небрежно относиться и к своему браку, и к своим детям и, к сожалению, вспоминают о непреходящих ценностях лишь когда их семейная жизнь начинает трещать по швам. Руководители, погрязшие в конкурентной борьбе с другим претендентом на покупку компании, начисто забывают о первопричинах планируемого приобретения.

Следуя рекомендации Фредерика Тейлора, мы можем включить в список важнейших дел, например, счета, по которым нужно заплатить, или людей, с которыми необходимо встретиться. Нам остается только догадываться, о чем таком важном вспомнил Эндрю Карнеги, когда задумался над чистым листом бумаги, но выплаченные им десять тысяч долларов позволяют думать, что его список состоял отнюдь не из сиюминутных дел.

Отнесемся серьезно к совету Тейлора — ведь его предложение относится не просто к составлению перечня первоочередных задач. Тейлор подразумевал другое: обдумывая, что включить в список, вы волей-неволей сортируете не только то, что важно, но и то, что осуществимо. Карнеги заплатил консультанту за то, что это заставило его проанализировать — наравне с фундаментальными целями — и реальные пути их достижения.

Прощальная реплика Флетчера, произнесенная пятнадцать лет назад, вдруг наполнилась смыслом. Я тогда спрашивал его о целях вверенного ему подразделения, о сильных и слабых сторонах, проблемах управления, с которыми приходится сталкиваться, и мои

вопросы вынудили его задуматься, выдвинуть все эти темы на первый план. Наша беседа напомнила Флетчеру о более общей ситуации и тех моментах, которые необходимы для продвижения вперед. По сути, благодаря мне он восстановил в памяти свой «список важных дел» и расставил в нем приоритеты.

Составление списка — наш основной инструмент для преодоления когнитивных ограничений. С его помощью мы боремся с собственной беспомощностью. Сам акт перечисления заставляет нас задуматься над безотлагательностью и важностью многих задач. Составленный перечень — не того, на что вообще стоит обратить внимание, а того, что нужно сделать *сейчас*, — вынуждает нас немедленно приступить к действию.

Сегодня в нашем распоряжении ошеломляющее многообразие средств и концепций, разработанных нам на благо, чтобы мы могли анализировать и выстраивать самые разные стратегии. По-своему они все так или иначе отвечают своему назначению. Пользуясь некоторыми средствами, мы выявляем свои преимущества; благодаря каким-то концепциям начинаем лучше разбираться в структуре отрасли; с помощью одних инструментов определяем важнейшие тенденции, посредством других возводим защитные барьеры от атак конкурентов-имитаторов. Но существует общая фундаментальная задача, единственная для всех без исключения стратегических положений, — как преодолеть собственную когнитивную ограниченность, то есть наши предвзятость и близорукость. Потому что именно они становятся колоссальным препятствием на пути развития практически любой стратегической ситуации.

Мыслить стратегически означает обладать большей дальновидностью, чем другие; быть стратегом — значит тонко чувствовать бездеятельность окружающих и принимать во внимание все их промахи. Причем «другими» и «окружающими» могут быть как коллеги, так и конкуренты. Следует помнить, что дальновидность — это далеко не одно и то же, что претензия на особое проникновение в завтрашний день. В своей работе вы полагаетесь на факты, а не смутные представления о далеком будущем. Вы вольны решать самые разные конкретные задачи: определять структуру, выявлять отраслевые тенденции, прогнозировать реакцию конкурентов, идентифицировать

свои компетенции и ресурсы, расширять горизонты собственного сознания; но при любых обстоятельствах вам следует мыслить стратегически, то есть избегать необдуманных решений и уметь управлять собственными произвольными мыслями — что и означает не быть близоруким.

TiVo

На часах восемь утра; семнадцать управляющих высшего звена рассаживаются в зале для заседаний. За окном 2005 год, дождливое осеннее утро второго дня нашего трехдневного семинара. Мы обсуждаем выработку стратегий. В центре первого ряда я замечаю самое высокое руководство — хороший знак. Мне уже известно, если боссы устраиваются сзади или сбоку, это, как правило, означает, что они не намерены принимать активное участие и вряд ли досидят до конца обсуждения.

Сегодня мы изучаем ситуацию с компанией TiVo — гораздо более сложный случай из практики, чем тот, который обсуждался вчера. Я начинаю семинар с шутки; говорю, что видел кое-кого из присутствующих на вчерашней вечеринке и боюсь, что к сегодняшней беседе подготовились не все. Спрашиваю: «Ну что, все выполнили задание?»

Дружно заверяют, что да.

Задание заключалось в следующем: группе надо было в одном абзаце сформулировать стратегию, рекомендуемую компании TiVo. Теперь листки с ответами лежат аккуратной стопкой на трибуне. Я указываю на пачку и говорю: «Итак, значит, вы точно знаете, как можно легко и быстро решить все проблемы TiVo?!»

Управляющие смеются — кто, как не они, понимают, что TiVo оказалась в весьма щекотливом и сложном положении. Перед компанией стоит ряд серьезнейших задач, связанных с технологиями, конкуренцией, защитой интеллектуальной собственности, эффективностью производства, стандартами, переговорами с поставщиками услуг кабельного и спутникового телевидения, обеспечением конфиденциальности и ролью телевидения в маркетинге.

Надо сказать, я уже успел наскоро просмотреть домашнее задание участников семинара и планирую потом сравнить их рекомендации до обсуждения с мнениями после него. Это позволит оценить, что нам дало сегодняшнее упражнение. Но сейчас, мельком глянув на коротенькие, в один абзац, советы, я в который раз поражаюсь разнообразию суждений даже в такой однородной группе. Вчера я уже имел возможность убедиться, что она состоит из на редкость открытых и честных людей и что она гораздо меньше настроена на самозащиту, чем большинство других групп, с которыми мне доводилось работать. Сегодня я решил остановиться на таких категориях, как система мышления, принятие решений и умение разбираться в ситуации.

— Прежде чем мы займемся проблемами TiVo, — говорю я, — хочу вернуться на шаг назад и задать вопрос, не прозвучавший вчера, когда я давал задание. В частности, мне хотелось бы знать, как именно вы пришли к своим выводам. Как вы нашли именно тот единственный ответ, который записан на вашем листе бумаги?

В воздухе повисает пауза, поскольку такого вопроса моя аудитория не ожидала. Они ерзают на стульях и поглядывают друг на друга. Я многозначительно смотрю на очень важного руководителя. Деваться некуда, и он говорит:

— Ну, я внимательно прочел случай из практики и сделал ряд заметок...

— А о чем вы думали, когда читали материалы?

— О том, что хорошо бы пивка выпить, — пошутил один из коллег. Все смеются.

— А кроме пива, о чем еще? — настаиваю я.

— Ну, вообще-то трудно вспомнить. Кажется, в основном о том, что компания предлагает отличный продукт, по-настоящему инновационный, но несет убытки из-за излишне больших затрат на производство своих видеомагнитофонов.

— Прекрасно. Значит, вы сосредоточили внимание на производстве...

— Да, по-моему, им надо прекратить финансировать производство этого продукта. В частности, я думаю...

— Знаете, давайте не будем пока углубляться в детали ваших предположений. Сначала я хотел бы до конца выяснить, как вы к ним

пришли.

Он заглядывает в свое домашнее задание. На полях действительно видны какие-то заметки. Мне очень интересно выяснить, откуда взялись его идеи, как они родились. И я специально назвал его рекомендации скромным словом «предположения», чтобы он понял: никто не ожидает от него красочной истории о его недюжинных аналитических способностях.

— На самом деле это просто опыт, во всяком случае, мой опыт. Я увидел, что компания несет большие убытки. И, как мне кажется, они связаны с производством... Хотя, знаете, вообще-то нет. Честно говоря, первое, о чем я подумал, читая материалы, — о том что большинство клиентов платят за гигантский жесткий диск, который, по сути, им не нужен. Предположим, вы хотите записать всего две серии — для этого вам ни к чему сохранять целый сезон. Вот я и подумал: почему бы компании не использовать диски поменьше, а если наиболее активные клиенты захотят апгрейдить свои диски, пусть платят как за дополнительную услугу.

— Хорошо, значит, ваша первая мысль была... как бы стихийной... Вы сразу подумали о практических мерах. Установить отдельные цены за разные объемы памяти. То есть компании стоит вспомнить о ценовой дифференциации?

— Да. Именно так.

— Чудесно. Очень интересно. А другие возможности вы рассматривали?

— Нет... Эй, вообще-то вы просили написать всего один абзац!

Я остался доволен диалогом. Он был честным и интересным. Хотя мое задание — дать только одну рекомендацию — вовсе не означало, что участники должны были обдумывать лишь один подход. Но об этом мы поговорим чуть позже.

Я даю слово другому члену группы, даме, неуверенно поднявшей руку. Она говорит:

— А я просто анализировала ситуацию, чтобы выработать свою рекомендацию. И идея возникла будто сама собой, пока я обдумывала проблему. Я поняла: если другие провайдеры начнут доминировать в сегменте кабельного телевидения, пока TiVo господствует в сегменте

спутникового, компания упустит шанс воспользоваться эффектом масштаба.

— А откуда взялась эта идея? — спрашиваю я.

— Не помню.

— Именно так нам в голову обычно и приходят хорошие идеи, — говорю я. — Существует множество практических инструментов, которые предлагается использовать в работе над стратегиями, но стоящие идеи не приходят на ум по приказу. Конечно, определенные механизмы помогают нам сориентироваться, но в конечном итоге блестящие мысли просто возникают... рождаются в наших головах. Это называется «озарение».

Даме мое объяснение пришлось по душе, хотя держится она весьма скромно.

— А не возникло ли в вашей голове еще каких-то идей, кроме этой? — спрашиваю я.

— Да нет, больше не помню... Только эта.

— Здорово! Крайне важно быть предельно честным с самим собой.

Кстати, я специально начал со старших руководителей, чтобы коллеги поменьше чином и возрастом могли говорить абсолютно свободно и открыто.

Еще один участник семинара захотел высказаться:

— Читая материалы по TiVo, я вдруг понял, что компания слишком уж настойчиво старается улечься в постель с телевизионной отраслью. Но такой союз был бы неестественным. Первое, телеприставки TiVo позволяют зрителям записывать любые программы — таким способом люди спасаются от рекламы. Второе — оборудование компании серьезно влияет на лояльность зрителей к тем или иным телеканалам. Третье, компания преследует выгоды зрителей, но не телеведущих компаний и телевизионных сетей. Главная проблема TiVo в том, что она является аутсайдером, хотя и не незаконным, как Napster, — она столь же ненавидима всей индустрией телевидения, сколь любима зрителями.

Я в очередной раз вынужден напомнить присутствующим, что мы для начала пытаемся выяснить, как вырабатывались их точки зрения и рекомендации, не углубляясь в сами идеи. Поэтому спрашиваю:

— А что именно натолкнуло вас на эту мысль?

— Не знаю... Кажется, я вспомнил тогда, как Майкл Пауэлл — председатель Федеральной комиссии по связи, — назвал видеомаягнитофон TiVo «Божьей машиной». Столько людей обожают это устройство, а у компании такие огромные финансовые трудности!

В домашнем задании этого управляющего написано примерно то же самое; по сути, оно вообще не содержит никаких рекомендаций — одни комментарии. Но это уже другой вопрос, и я оставляю его на потом.

Мы обсуждаем работы других членов группы. Оказывается, только один человек предложил нечто большее, нежели краткое описание одного-единственного курса действий. Большинство сначала идентифицировали ту или иную проблемную область: производство, кабельные компании, конкуренция в области программного обеспечения, — а затем давали свои рекомендации по выходу из положения. И никто из тех, кто предпринял такой двухэтапный подход, не вернулся на шаг назад и не попытался еще раз переосмыслить исходное определение основного проблемного вопроса. Никто не проанализировал более одного способа решения выявленной проблемы.

Я усаживаюсь на стул перед аудиторией и суммирую то, что мы только что выяснили:

«Готовясь к занятию, каждый из вас читал одни и те же материалы, но все сосредоточили внимание на разном. Одни сфокусировались на производстве, другие на программном обеспечении, третьи на взаимоотношениях с поставщиками услуг кабельного телевидения... А когда дело дошло до рекомендаций конкретных мер, почти все выбрали первое, что пришло в голову, когда вы читали случай из практики.

Как, собственно, я и ожидал. Обычно в большинстве ситуаций люди решают проблемы, хватаясь за первое, что приходит им в голову. Часто такое поведение вполне оправданно. Действительно, это весьма эффективный способ борьбы с жизненными трудностями. Нам просто не хватает ни времени, ни сил, ни жизненного пространства, если мы начнем проводить полный анализ по каждому вопросу и каждой проблеме, с которыми сталкиваемся на своем пути».

Мои слушатели явно озадачены. Один из них тянет вверх руку и говорит: «В книге Гладуэлла¹ сказано, что первое суждение часто оказывается самым правильным. По Гладуэллу, люди приходят к сложным суждениям, не зная, как они это делают. А попытка проанализировать все и вся может привести к худшему варианту».

Отличный комментарий. Книга «Озарение»^[30] Малкольма Гладуэлла — забавная и даже увлекательная вещь. Автор утверждает, что каждый человек обладает способностью быстро обрабатывать в общем-то довольно сложную информацию и сразу находить решения, причем сам не осознавая, как он это делает. Каждый знает, что именно так все и происходит, особенно если речь идет о посторонних людях, общественных событиях, условиях жизни, а чаще всего — в случае шаблонных, похожих на другие ситуаций. В такой момент ваш мозг, подбирая нужные варианты, работает со скоростью компьютера. Согласно Гладуэллу, следует доверять подобным оценочным суждениям, особенно если они возникают в головах людей, обладающих большим жизненным опытом.

Интуиция действительно часто приводит нас к не самым плохим решениям. Но та же интуиция говорит нам, что она всегда права, а вот это уже не соответствует истине. Нам необходимо научиться понимать, какие ситуации требуют более глубокого осмысления. Иначе нас будет слишком легко поймать в ловушку. И даже не столь важно, кто ее расставит — заядлый конкурент или мы сами. Не лучше ли нам самим завлекать в силки менее бдительных противников?

Все, что я сейчас рассказал вам, я объяснил участникам семинара: да, «озарения» могут срабатывать, но при оценке особых ситуаций, определенных людей или повторяющихся обстоятельств. Ученые провели целый ряд тщательных исследований и, к сожалению, доказали, что чаще всего выводы людей бывают слишком поспешными, причем неважно, сколько времени затрачивается на мыслительный процесс — одно мгновение или месяц. Особую озабоченность вызывают умозаключения о вероятности будущих событий и нашей собственной компетентности в сравнении с чужой, а также суждения о причинно-следственных связях. Так, при оценке вероятности события даже самые опытные специалисты склонны к

вполне предсказуемой предвзятости. Люди, как правило, придают больше значения ярким, «жизненным» примерам, нежели сухой статистике². Интересно, что всех своих студентов из школы бизнеса я всегда предупреждаю о когнитивных искажениях, о которых только что рассказал вам, но каждый из них продолжает упорно предполагать, что в следующий раз обязательно получит прекрасную оценку и встанет на один уровень с «лучшими»³. Оценивая вероятность будущих событий, люди склонны в случайностях находить закономерность; видеть причины, но не следствия, отмахиваться от информации, которая не отвечает общепринятому толкованию.

Но вернемся к нашему семинару. Я спрашиваю участника обсуждения, вспомнившего о книге «Озарение»: «Скажите, а вам понравится, если президент Соединенных Штатов Америки станет принимать решение о начале войны в результате озарения? Как вы думаете, правильно ли, когда СЕО решает вопрос о слиянии без тщательного анализа потенциальных затрат и выгод?» Конечно, все это риторические вопросы, и мой собеседник согласно кивает в ответ: мол, да, некоторые вопросы слишком сложны, чтобы решать их на основе секундного наития.

«Получается, — продолжаю я, — что в стратегическом отношении подобный подход принесет нам одни неприятности и убытки. При разработке стратегии решаются не только трудные, но и очень важные вопросы, которые обычно заслуживают большего внимания, чем просто интуитивная оценка, основанная на догадке. Кому, как не вам, это *знать*. А поскольку вы все прекрасно это понимаете, давайте решим нашу головоломку: *как получается, что в стратегических ситуациях опытные руководители вроде вас довольствуются скороспелыми выводами?*»

Через несколько мгновений один из управляющих отвечает:

— Времени не хватает.

— Вечная проблема, — соглашаюсь я и продолжаю оглядывать аудиторию в ожидании других ответов.

— Субъективное мнение, — выпаливает другой. — На многие вопросы просто не существует единственно верного ответа. Есть

только собственное суждение относительно того, что имеет наибольший смысл. Слишком уж много переменных...

Весьма точное наблюдение. Мы все знакомы с формальным базовым подходом к принятию решений: составить перечень альтернатив, оценить потенциальные выгоды и затраты по каждой и выбрать наилучшую. Но в ситуации с TiVo подобный «чистый» анализ решений невозможен. Их обстоятельства слишком сложны и хаотичны. Опытные руководители, как правило, быстрее других понимают, что истинные стратегические вопросы не подлежат так называемому анализу выработки решений. Они знают, что выход из стратегической ситуации в конечном итоге зависит исключительно от их способности делать правильные умозаключения. И основывают свои решения на субъективном мнении.

— Верно, — соглашаюсь я. — Это и *есть* умение разбираться в ситуации. В конечном итоге все наши рекомендации суть субъективные умозаключения, основанные на наших знаниях. Так почему бы нам не попытаться пересмотреть свое суждение и не попробовать выработать альтернативные точки зрения? Почему бы не сравнить их друг с другом, а уже после давать оценку? Зачем довольствоваться первым, что приходит в голову?

Я не жду ответов. Просто встаю и начинаю расхаживать перед аудиторией. Говорю им, что сам бьюсь над этим вопросом уже много лет и хочу поделиться с ними своим мнением по этому поводу:

Оказавшись в сложной ситуации, подобной обсуждаемой нами, большинство людей чувствуют себя не в своей тарелке. Чем серьезнее вы относитесь к происходящему, тем быстрее понимаете, что это весьма трудная задача, требующая согласованной реакции. Осознав это, вы начинаете испытывать еще больший дискомфорт. Стоящая перед вами проблема плохо структурирована. В ней слишком много переменных, слишком много факторов, слишком много неизвестных, отсутствует четкий перечень потенциальных мер и нет ни малейшей возможности установить жесткую связь между действием и результатом. Вы даже не уверены, в чем именно состоит

проблема. Подобно пловцу в бурном море, вам трудно определить, в каком направлении двигаться. Но необходимо найти выход из сложившейся ситуации — и в таких случаях первая мелькнувшая идея воспринимается с огромным облегчением. Слава богу, наконец-то есть на что опереться! Как это приятно — найти хоть какой-то ориентир.

Проблема в том, что где-то за границей нашего сиюминутного представления существуют идеи намного лучше. Но мы принимаем первое, что приходит в голову, потому что отказаться от своего субъективного мнения бывает невыносимо трудно. Чтобы искать новую идею, придется добровольно отвергнуть утешительную мысль, что вы уже обрели свою путеводную нить, и в поисках нового источника стабильности снова ощутить себя в бурных водах. И конечно, всегда есть опасность остаться с пустыми руками. Кроме того, это так болезненно и даже противоестественно — подвергать сомнению собственные мысли.

Таким образом, как только нас посещает какая-то идея, мы обычно прикладываем огромные усилия — но совсем не для того, чтобы оспорить ее, а для ее оправдания. Это слишком человеческое, и этим грешат даже самые опытные руководители. Проще говоря, наш разум всеми способами старается увернуться от неприятной обязанности подвергать сомнению собственное первоначальное умозаключение. Однако мы даже не осознаем этого.

Я очень хочу донести до слушателей свою мысль, поэтому продолжаю: «Но все это не означает, что вы непременно должны стать пленниками уловок своего бессознательного разума. Вы можете *выбирать*, как подходить к решению проблемы; можете направлять свои мысли в нужную сторону. В конце концов, вы должны думать». Я хочу показать им, что именно в этом суть проблемы. Что намного важнее любых так называемых стратегических концепций, инструментов, матриц, моделей и прочих аналитических основ — их личные качества и квалификация. Я говорю, конечно, о способности критически

оценивать свои мысли и выносить суждения по поводу собственных решений.

Методы разработки стратегии

Для разработки стратегии в любой области деятельности необходимы серьезные знания огромного множества конкретных деталей. В этом случае практический опыт незаменим. Вы долго учитесь сопоставлять самые неожиданные ситуации, оценивать в различных обстоятельствах, «что работает» и «что может произойти», и в результате приобретаете соответствующую квалификацию. Теперь вы многое делаете автоматически, используя шаблоны и аналогии, — как врач, который не задумываясь выписывает нужный препарат от головной боли или жара, или как древние римляне, занимавшиеся страхованием жизни без малейших знаний о теории вероятностей. Однако есть ситуации, когда необходимо устанавливать причинную структуру явлений, чтобы выяснить, что привело к тому или иному результату, — в таких случаях вам потребуются дополнительные навыки.

При выработке стратегии квалификация вещь необходимая, но ее недостаточно. В мире огромное количество людей с глубокими знаниями и всеобъемлющим опытом отнюдь не являются стратегами. Чтобы успешно управлять своими мыслями в процессе работы над стратегией, следует выполнить три основных пункта. Во-первых, побороть собственную близорукость и научиться фокусировать внимание. Во-вторых, стараться подвергать сомнению собственные суждения (если они не выдерживают критики, вряд ли стоит рассчитывать, что основанная на них стратегия выстоит в условиях реальной конкуренции). В-третьих, выработать привычку записывать свои мысли, чтобы иметь возможность их оттачивать.

Хочу представить вам ряд конкретных методов, которые, как я убедился, помогают высвободить разум из узкой колеи произвольных мыслей; проверить, насколько ваша стратегия согласованна; развить способность не только делать умозаключения, но и уметь критически к ним относиться. Конечно, существуют разные способы управления мышлением. Читая об описанных мной методах,

вы наверняка узнаете несколько, которые уже использовали сами или хотя бы наблюдали у других. Не позволяйте своим мыслям просто промелькнуть в мозгу и улетучиться, лучше запишите их.

Метод выделения ядра

Ядро представляет собой список, напоминающий нам, что хорошая стратегия включает в себя как минимум три основных компонента: *диагностику* ситуации, выбор *общей направляющей политики* и выработку *согласованных мер*. Концепция ядра определяет логику стратегии — это ее «скелет», основа основ. Стратегия должна указывать направление исходя из правильно поставленного диагноза, без которого невозможно оценить даже собственный выбор общей направляющей политики, не говоря уже о чужом выборе. Кроме того, хорошая стратегия должна преобразовать общую направляющую политику в набор скоординированных действий, нацеленных на ключевые точки влияния в той или иной ситуации. (Концепция ядра и его элементы более подробно описаны в пятой главе.)

Когда вас посещает удачная мысль и вы начинаете понимать, что надо делать в той или иной сложной ситуации, не думайте, будто в этой идее и заключается окончательная полномасштабная стратегия. Сиюминутная мысль скорее напоминает молнию, ударяющую в один из трех основных элементов ядра. Например, в элемент реального действия — как в случае, когда участник нашего семинара предлагал установить в видеоплеерах TiVo диски меньшего объема. Или в элемент общей направляющей политики, как в случае с предложением сместить фокус внимания на сегмент кабельного телевидения. Молния озарения может ударить и в элемент диагностики, как в случае с участником, увидевшим в TiVo и предмет обожания, и источник постоянного раздражения.

В таких ограниченных идеях нет ничего плохого. Мы не можем жестко контролировать мыслительный процесс, в результате которого рождаются наши умозаключения; в принципе мы должны быть счастливы, что он вообще работает. Однако концепция ядра напоминает нам, что стратегия представляет собой нечто большее, чем односторонняя идея. Стратегия — это внутреннее согласованное

обоснование, сделанное на основе фактов, выявленных в ходе диагностики; оно приводит к появлению общей направляющей политики, которая, в свою очередь, дает возможность приступить к действию. Иными словами, концепция ядра напоминает нам о необходимости расширить границы мыслительного процесса, непременно включив в него три обязательных элемента.

Некоторые предпочитают начинать выработку стратегии с действия. Лично я так не поступаю, поскольку привык ставить во главу угла проблему. Обычно я достигаю хороших результатов, если сначала диагностирую ситуацию, затем разрабатываю направляющую политику и определяю конкретные действия. В большинстве случаев клиент хочет, чтобы консультант первым делом оценил выработанный им курс действий либо дал совет, как ему поступить. В целях страховки я почти всегда тщательно анализирую ситуацию и только потом даю рекомендации.

Метод «Решение проблемы»

Многие попытки разработать хорошую стратегию проваливаются из-за отсутствия правильного диагноза. Поэтому было бы неплохо иметь в своем арсенале своего рода умственный «инструментарий», помогающий двигаться в обратном направлении: от направляющей политики в область диагностики и анализа фактов. В этом процессе нет ничего сложного, следует только понимать, что это может и должно быть сделано.

Обычно о стратегии думают с точки зрения действия: стратегия — это то, чем занимается организация. Но стратегия также включает в себя подход к решению проблем и сложных задач. Выявив все трудности и препятствия, вы получите более четкую картину и сможете воспользоваться моделями уже существующих и потенциальных стратегий. Самое главное — понять, что, изменив угол зрения, можно внести радикальные перемены в весь сложный комплекс эффективной стратегии. Для этого достаточно сместить фокус внимания с того, *что* делается, на то, *почему* делается.

Применить метод «Решение проблемы» к ситуации TiVo — значит выявить конкретные препятствия, которые пытается преодолеть

компания. С чисто технической точки зрения она хочет, чтобы клиенты, записывая любимые телепрограммы, могли опускать рекламу. Как известно, существуют другие способы решения этой задачи, конкурирующие с предложением TiVo: обычные видеоманитоны, услуги «видео по запросу», аренда и продажа DVD с записями, например целых сезонов сериалов без рекламы.

Немного сместим точку зрения. И сразу нащупаем главную проблему TiVo, которая заключается в том, что успех ее телеприставки в значительной мере зависит от поставщиков контента. Такие компании, как Comcast, Time Warner, DirecTV и EchoStar, предлагают приставки в одном пакете с услугами телевидения. Телеприставки как минимум обеспечивают доступ к базовым и дополнительным каналам, услуге «видео по запросу» и любой другой интерактивной услуге. Оборудование включает — как правило, за дополнительную плату — функцию цифровой видеозаписи. Таким образом, чтобы телеприставка TiVo стала поистине экономичным решением для среднестатистического покупателя, она должна обеспечивать ему доступ как к базовым, так и к дополнительным пакетам телеканалов, а также позволять скачивать программы через кабельную и спутниковую сети⁴. Сегодня это можно сделать только в рамках контрактных соглашений с компаниями, обеспечивающими услуги таких видов связи. В итоге благодаря своей монополюной позиции и возможности предлагать телеприставки в аренду в пакете с сервисными контрактами кабельные операторы получают гигантскую прибыль, на которую вполне могла бы рассчитывать и TiVo.

Монополистические компании, использующие пакеты услуг для ограничения конкуренции, — давняя история из сферы антимонополюной деятельности. Об этом свидетельствует политика IBM, региональных телефонных компаний, Microsoft. Пока кабельные операторы-монополисты имеют возможность объединять свои предложения в пакеты, компаниям-аутсайдерам крайне трудно повысить ценность услуг для клиентов. Таким образом, смещение угла зрения в эту сторону приводит нас к выводу, что TiVo следует меньше тратить на маркетинг и больше — на юридическую борьбу за

изменение структуры отрасли. В этой борьбе у компании значительно больше шансов заполучить важных и крупных союзников.

Метод «Создать и уничтожить»

Совсем несложно избавиться от привычки останавливаться на первом принятом решении. Для этого надо пробовать искать другие идеи и стратегии. Однако в большинстве случаев, когда вы просите управляющих подумать над альтернативными вариантами, они лишь предлагают пару решений, незначительно дополняющих первоначальное. Создается впечатление, что люди, сознательно или неосознанно, сопротивляются самой мысли иметь несколько надежных стратегий. Некоторые даже прибегают к искаженной аргументации — известной логической уловке, получившей название «соломенное чучело». Кто-то, немного доработав первый вариант, включает ничего не значащие положения типа «возможность ухода с рынка» или «активизация исследовательской деятельности», которые являются общими местами в любой коммерческой ситуации. На эту ерунду тратят массу времени, вместо того чтобы сразу отреагировать на конкретные нюансы своего бизнеса.

Новый вариант появляется вследствие пересмотра фактов, он должен быть нацелен на устранение недостатков любой ранее разработанной альтернативы. Для создания более качественной версии нужно «уничтожить» всех ее предшественников. Следует приучать себя добровольно выискивать недостатки в собственных разработках и выставлять напоказ все просчеты и внутренние противоречия. Поэтому я и назвал этот метод «Создать и уничтожить».

Уничтожать собственные идеи — дело не из легких и приятных. Чтобы критиковать свое творение, требуется присутствие духа. Например, я, как правило, полагаюсь на мнение уважаемых мной людей, но только делаю это не совсем обычным способом: я *мысленно* обращаюсь к «экспертной комиссии, которая всегда и во всем сопровождает меня. В эту виртуальную группу помощников входят люди, чье мнение для меня особенно ценно. При необходимости я затеваю с ними внутренний диалог, в ходе которого критикую все появляющиеся в голове заключения — это хорошо стимулирует

мыслительный процесс и помогает рождать новые идеи. Все это я проделываю перед тем, как представить свое предложение уже не виртуальным, а во плоти и крови специалистам — экспертам или клиентам.

Надо сказать, данный прием отлично работает, потому что мы все большие знатоки в деле распознавания и понимания личностных характеристик других людей. Если вы будете каждый раз представлять себе, как общепризнанный эксперт мог бы отреагировать на ту или иную проблему, это станет для вас более богатым источником конструктивной критики и полезных советов, чем абстрактные теории или схемы.

В мою личную виртуальную экспертную комиссию входят уважаемые руководители, под чьим началом я трудился, люди, которые меня учили и готовили к профессиональной деятельности, коллеги, с которыми я работал на протяжении многих лет, а также несколько мыслителей и ученых, чьи системы взглядов мне хорошо знакомы по их трудам и биографиям. Когда я сталкиваюсь с новой проблемой или меня впервые посещает любопытная догадка, я мысленно обращаюсь к ним и спрашиваю: «Что не так? Что бы вы сделали в этом случае?»

В мою экспертную комиссию входит профессор Брюс Скотт, бывший много лет назад, в 1971 году, председателем диссертационного совета, оценивавшего мою диссертацию. Я рисую Брюса в своем воображении: вот он сидит, откинувшись на спинку стула, и просит меня объяснить, почему кто-то вообще должен прислушиваться к моему мнению, а также рассказать, что дадут предлагаемые мной меры, — а потом говорит, что есть вариант и получше. В группу входит и профессор Альфред Чендлер, скончавшийся в 2007 году, но он продолжает жить в моей памяти. Я знаю, что узконаправленные стратегии, ориентированные на получение быстрой прибыли, его не интересуют. Чендлер оценивает ситуацию с точки зрения исторических тенденций. Он сторонник силы, которую дает эффект масштаба, позволяющий создавать мощный стабильный бизнес.

За советом по поводу стратегии в технологической сфере, как в случае с TiVo, я могу обратиться к таким членам своей экспертной комиссии, как Дэвид Тис и Стив Джобс. Дэвид Тис — мой давний друг и коллега, большой знаток стратегий, экономики, юриспруденции и

бизнеса. Я никогда не обсуждал с ним лично проблему TiVo, но в своем воображении четко представляю, как он прищуривает глаза и произносит: «TiVo не монополист в области технологии видеоприставок, следовательно, найдутся и другие компании, предлагающие подобное программное и аппаратное обеспечение. Операторы, предоставляющие услуги кабельной и спутниковой связи, занимают значительно более сильную позицию, так как контролируют ключевые и дополнительные активы. Думаю, TiVo следует обратить внимание не на оборудование, а заняться лицензированием своего ПО. Кроме того, компания пытается заработать на рекламе, но, если там были бы реальные деньги, игроки рынка кабельной и спутниковой связи давно отобрали бы ее у TiVo».

Стив Джобс — известный всему миру предприниматель из Кремниевой долины, основатель Apple, NeXT и Pixar, CEO которой он оставался, пока ее не выкупила Walt Disney. Именно он в свое время руководил созданием легендарного компьютера Macintosh, и с тех пор принципы работы «по Джобсу» стали легендой. Заключаются они в следующем: во-первых, представить «до безумия великий» проект; во-вторых, собрать небольшую команду из лучших в мире инженеров и конструкторов; в-третьих, сделать продукт потрясающим внешне и простым в применении, постоянно обновлять пользовательский интерфейс, в-четвертых, с помощью инновационной рекламы рассказать всему миру, насколько крут и моден ваш продукт.

Стив Джобс — большой мастер критики. Высокомерный и умный, он без лишних слов проникает в самую суть проблемы. Мы использовали его Apple в качестве учебного примера в 1997 году в Высшей школе управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Я и еще несколько ее преподавателей встретились тогда с Джобсом, чтобы обсудить будущие перспективы Apple. Без обиняков он заявил:

— Про Стэнфорд знаю, а вот о вашей школе слышал мало.

Мой коллега и заведующий кафедрой Джек Мак-Доно ответил на это неофициальным лозунгом школы:

— Нам нравится считать себя школой предпринимательства.

— Интересно, — сказал Джобс. — А кто из известных предпринимателей Кремниевой долины у вас учился?

Джек поморщился, но ответил честно:

— Пока никто.

— Значит, ваше дело труба, — решительно заявил Джобс. В тот день он стал членом моей виртуальной экспертной комиссии.

Что бы сказал Джобс о ситуации TiVo? От конкретного человека ты получаешь не общую концептуальную схему или теорию, а четкую точку зрения, в огромной мере определяемую его характером и мировоззрением. Думаю, ему вряд ли понравилось бы, как ведутся дела в TiVo, ведь компания не контролирует достаточного количества важных переменных, чтобы предложить клиентам по-настоящему «крутой» опыт. Даже если собрать наилучшую в мире команду конструкторов для работы над усовершенствованием телеприставки TiVo, функциональность оборудования будет в первую очередь зависеть от эффективности его взаимодействия с поставщиком услуг кабельной или спутниковой связи. Вот если бы компании удалось осуществить вертикальную интеграцию с DirecTV или Comcast, то, возможно, у нее и получилось бы что-нибудь действительно стоящее. Например, предлагать по запросу не только кино, но и музыку. Не только телеприставку, но и интегрированную систему для беспроводного интернета. Джобс наверняка захотел бы объединить оборудование, пользовательский опыт и доставку продукта в одну тесно интегрированную систему. Так же, как он поступил со своими iPod и iPhone.

Выслушивая воображаемые рекомендации Тиса и Джобса, я вспоминаю о том, что хорошие стратегии — это, как правило, *угловые решения*, то есть ставящие фокус выше компромисса. Они фокусируются на каком-то одном аспекте ситуации, не пытаясь быть всем для всех. Джобс мог бы сказать, что телеприставка TiVo стала бы более интересным предложением, если ее объединить с основной платформой, в результате чего получилось бы нечто более интегрированное, нежели нынешние предложения цифрового видеомагнитофона. А Тис мог бы заметить, что компания уже сейчас старается делать слишком много конфликтующих друг с другом вещей.

Чтобы учиться у других людей, недостаточно просто слушать, что они говорят, наблюдать за тем, что они делают, или читать, что они пишут. Создав личную виртуальную группу экспертов, вы делаете

очередной шаг вперед, воплощая свою трактовку их учений в той или иной виртуальной личности. Этот прием обычно отлично срабатывает, ведь в каждого из нас для понимания окружающих встроены специальное программное обеспечение и уникальные поисковики, которые при необходимости распознают и вспоминают тех, кого нужно, лучше любых приборов и программ в мире.

Практикуясь в умозаключениях

Хороший моряк обязан уметь оценивать силу ветра, а лыжник-гонщик — качество снега. В бизнесе и политике, как и во многих аспектах военной стратегии, большинство наиболее важных суждений касаются людей, в частности оценки их будущих действий и реакции. Этот процесс начинается с самопознания, и только потом мы переходим к познанию других. Значительно сложнее выносить суждения о небольших группах людей — о том, как они отреагируют на ту или иную информацию или проблему, — это царство управляющих, адвокатов и командиров взводов. И наконец, большие группы людей и рынков — тут заправляют специалисты в области маркетинга и рекламы, корпоративное руководство и политические лидеры.

Хорошему умозаключению трудно дать определение, но еще труднее добиться нужного результата. Конечно, в какой-то мере это врожденная способность, зависящая от характера человека и его природного дара разбираться в людях. И все же я убежден, что умение выносить суждения можно развить благодаря практике. А чтобы эти практические занятия были эффективными, первым делом надо приучить себя доверять свои выводы бумаге.

Зачем это нужно? Представим студента факультета делового администрирования, готовящегося к обсуждению учебного примера. Пока он читает и обдумывает материалы, в его мозгу мелькает огромное множество разных вопросов и идей. Он пытается проанализировать ряд способов, которые позволят исправить ситуацию, и в итоге выбирает один и отказывается от остальных. Вполне вероятно, что потом, во время обсуждения случая в аудитории, другие студенты упомянут каждый вопрос и каждое действие, которые приходили ему в голову в ходе размышлений. И пока другие

высказывают свои идеи, наш студент не раз удивится: «О, и я об этом думал!» А когда группа в итоге приходит к нескольким наиболее целесообразным интерпретациям ситуации и определяет диапазон полезных мер, этот студент с досадой думает: «Ведь я рассматривал все эти варианты».

Проще говоря, наш студент упустил возможность зафиксировать свою позицию, чтобы впоследствии оценить собственное суждение. Для этого ему надо было заранее определить, какие вопросы действительно важны, а какие нет, а затем выбрать вытекающее из обстоятельств действие. «Привязав» себя к какому-то определенному суждению — особенно к диагнозу, — вы увеличиваете вероятность того, что не согласитесь с некоторыми оценками других людей и в итоге не повысите свой шанс научиться чему-то новому.

Тот же принцип применим к любому совещанию. Какие вопросы скорее всего возникнут во время дискуссии? Кто какую позицию займет? Если вы заранее решите, какие умозаключения и выводы по этим вопросам кажутся вам наиболее обоснованными, у вас появится возможность ежедневно учиться, совершенствоваться и дорабатывать свои идеи.

[Примечания к главе 17](#)

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Сохраняйте здравый смысл и присутствие духа

*О, если ты спокоен, не растерян,
Когда теряют головы вокруг...
Редьярд Киплинг, «Если»^[31]*

Хорошая стратегия, будучи результатом тщательной и независимой оценки ситуации, — это направление конкретной идеи на достижение четко продуманной цели. Плохая стратегия следует за толпой, подменяя идеи популярными лозунгами.

Быть независимым, не впадая в чрезмерную эксцентричность, и сомневаться в правоте своих идей и суждений, не уходя в плаксивое занудство, — сложнейшие задачи для любого из нас. Я не стану делать вид, будто у меня есть формула достижения этого неуловимого баланса, но расскажу две истории, которые могут оказаться весьма полезными. Они должны предупредить вас об огромной опасности быть захваченным и увлеченным мощным потоком толпы. Первая посвящена компании Global Crossing и учит нас тому, насколько важно правильно оценивать основные принципы. Фондовый рынок ошибался в отношении Global Crossing, и, чтобы это увидеть, не требовалось никакой особой конфиденциальной информации. Во второй рассказывается о финансовом кризисе 2008 года и о том, какую негативную роль играют в такие периоды стадный инстинкт и искаженный взгляд на действительность, известный как *взгляд на себя изнутри*.

Global Crossing

После десяти лет тщетных попыток в 1866 году был наконец успешно проложен первый трансатлантический *телеграфный* кабель. Это

событие произошло благодаря предпринимательскому рвению Сайруса Филда из США, Чарльза Брайта и братьев Бретт из Великобритании. По обе стороны Атлантики прошли торжественные парады и массовые ликования. До прокладки кабеля жители Старого и Нового Света обменивались письмами, которые доставляли с помощью водного транспорта, а в те годы пароход шел в одном направлении две-три недели. За это время могли пасть целые государства, можно было выиграть или проиграть войну. Кабель Сайруса Филда и электричество совершили чудо: быстрые и частые нажатия телеграфного ключа в Англии в ту же секунду отдавались «щелчком» в далекой Америке. Людей, прежде разделенных Атлантическим океаном, связала друг с другом тонкая медная проволока.

Девяносто лет спустя, в 1956 году, был проложен первый трансатлантический *телефонный* кабель. Проект обошелся в 250 миллионов долларов; кабель обеспечивал тридцать голосовых каналов, соединявших США с Соединенным Королевством. За следующие сорок лет под Атлантическим океаном проложили более десятка новых и все более сложных телефонных кабелей. Каждый очередной проект реализовывался консорциумом национальных телефонных компаний, а после его завершения мощности кабеля распределялись между его членами. При этом ни кабели, ни национальные телефонные компании друг с другом не конкурировали. Все цены жестко фиксировались соответствующими регулирующими органами или международными соглашениями, и у национальных операторов, предлагающих услуги международной телефонной связи, был только один выбор.

И наконец, в наши дни, в 1997 году, Уильям Картер и Уоллес Доусон, два бывших управляющих AT&T, занялись поиском денег для финансирования нового проекта (под названием Atlantic Crossing) по прокладке частного кабеля. Картер и Доусон привнесли в это начинание личный опыт и контракт «под ключ» с AT&T, которая должна была выполнять все работы по прокладке и техническому обслуживанию кабеля. Предприниматели уже обсуждали вопросы финансирования с GE Capital, но небольшая Pacific Capital Group из Лос-Анджелеса отреагировала быстрее. Гэри Винник с тремя партнерами из Pacific Capital провернули перспективную сделку: 75 миллионов долларов собственного капитала и 660 миллионов

долларов в виде долговых обязательств должно было хватить на прокладку кабеля и его эксплуатацию на первых порах. Для осуществления проекта была создана новая корпорация Global Crossing; возглавил ее Винник.

Проект Atlantic Crossing-1 — (далее AC-1) представлял собой 8886-мильную стекловолоконную петлю, соединяющую США, Великобританию и Германию. Новый кабель должен был более чем в два раза увеличить пропускную способность уже проложенных под Атлантикой линий. Телефонная индустрия измеряла мощность в STM-1 (Synchronous transfer mode — синхронный способ передачи); один STM-1 — это частота передачи данных, достаточная для передачи информации, содержащейся в 2016 голосовых каналах. Первоначальная мощность кабеля AC-1 составляла 256 STM-1. При этом ожидалось, что благодаря быстрому техническому прогрессу данный показатель скоро увеличится до 512 STM-1, то есть до почти 80 гигабит в секунду, или около одного миллиона голосовых каналов.

Затраты на прокладку и обслуживание подводного кабеля значительно больше зависели от его длины и глубины океана, нежели от информационной емкости. Суммарные затраты на проект составили 750 миллионов долларов — около 1,5 миллиона долларов за один STM-1. На прокладку ушел год и три месяца; летом 1998 года линия была введена в эксплуатацию.

Global Crossing продавала 256 STM-1 по сниженной цене — 8 миллионов долларов за единицу^[32]. Это было значительно дешевле, чем 18–20 миллионов долларов, которые взимались в рамках самого последнего на тот момент проекта, реализованного консорциумом телефонных компаний. К концу 1998 года было продано 35% мощности AC-1 на общую сумму 950 миллионов долларов — намного больше, чем требовалось на погашение долга в 750 миллионов долларов, взятого компанией на строительство линии. Еще через полгода Global Crossing провела IPO, в результате ее стоимость достигла поистине потрясающей суммы — 19 миллиардов долларов. Еще через полгода компания оценивалась уже в 38 миллиардов долларов, обойдя саму Ford Motor.

Надо сказать, огромный энтузиазм общества по отношению к Global Crossing в значительной мере объяснялся бурным ростом интернет-трафика. Подводные кабели были цифровыми; голос по ним передавался путем преобразования в цифровые данные и их прямого переноса. Считалось, что интернет-трафик ежегодно удваивается, и, по прогнозам специалистов, конца и края этому росту не предвиделось. Известный журналист Джордж Гилдер, хорошо разбирающийся в высокотехнологичных вопросах, в годовом отчете о деятельности Global Crossing за 1998 год писал:

Учитывая, что темпы роста числа международных интернет-пользователей быстро опережают темпы роста этого показателя в США, подводный трафик будет расти в несколько раз быстрее, чем наземный. Помяните мое слово: в течение следующих пяти лет подводные части интернета станут агонизирующим камнем преткновения. Это означает, что, будучи поставщиком недостающих элементов, дополняющих глобальную систему, Global Crossing занимает поистине космическую позицию.

С огромным оптимизмом глядя в будущее, Global Crossing планировала прокладку второго трансатлантического кабеля — проект AC-2. По предварительным оценкам, он тоже должен был обойтись в 750 миллионов долларов, но на этот раз мощность составляла 2048 STM-1; себестоимость единицы продукта ожидалась в четыре раза меньше, чем при продаже AC-1. Столь ошеломляющее удешевление стало возможным благодаря серьезному прогрессу в области технологии оптического мультиплексирования. Однако эта технология не была запатентованной собственностью Global Crossing, доступ к ней имел любой, кто хотел проложить кабельную линию. Фактически очередной консорциум национальных операторов телефонной связи уже запланировал прокладку кабеля мощностью 4096 STM-1; существовал еще и частный проект по прокладке кабеля под названием 360atlantic, который уже через четыре года должен был увеличить пропускную мощность на очередные 4096 STM-1. В сущности,

инженеры рассчитывали на то, что за счет простой замены электроники на каждом конце уже работающего АС-1 можно увеличить мощность кабеля еще почти в два раза, до 1000 STM-1. Более того, по их прогнозам, к 2001 году появится принципиально новый четырехволоконный кабель (подобный АС-1) с пропускной способностью 20 480 STM-1.

Я заинтересовался Global Crossing в 1998 году, когда изучал причины резкого всплеска интереса инвесторов к телекоммуникационной отрасли. Мне очень хотелось понять, как фондовый рынок может столь высоко оценивать новичков отрасли вроде Global Crossing и ей подобных. В поисках ответа на этот вопрос я встретился с Дэвидом Кливели, управляющим директором британской консалтинговой компании Analysys. Кливели считался признанным экспертом в области телекоммуникаций.

«Главное, что нужно понять, — сказал мне Кливели, — это огромное преимущество жиропровода». Под «жиропроводом» он имел в виду оптико-волоконные каналы с очень высокой пропускной способностью. Далее Дэвид подошел к небольшой доске, установленной в его кабинете, и нарисовал две окружности: маленькую и большую. Под каждой Кливели написал: «300 тысяч фунтов стерлингов», — и продолжил: «Стоимость прокладки оптоволоконна определяется прежде всего затратами на приобретение земельного коридора для прокладки кабеля и непосредственно на земляные работы. Или на прокладку кабеля по дну океана. Благодаря достижениям технического прогресса мы сегодня можем добиваться огромных пропускных мощностей, затрачивая на прокладку кабеля не больше, чем на строительство узенького трубопровода. Эффект масштаба жиропровода стал поистине решающим фактором. Жиропровод побеждает».

В стратегическом мышлении эффект масштаба всегда играл центральную роль. В нашем случае это объяснялось просто: жиропроводы строителей и операторов телекоммуникационной связи «новой волны» существенно снизили средние затраты на единицу

продукции. Пока мое такси пробиралось через пробки из Кембриджа, где находился офис Кливели, назад в Лондон, я думал о жиропроводе, эффекте масштаба и телефонных звонках. Какова же «себестоимость» одного звонка или перемещения одного мегабайта данных под Атлантическим океаном?

Концепция стоимости сложна и запутанна. Люди говорят так, будто стоимость имеют продукты, но это близорукий подход, который зачастую ведет к неразберихе. Стоимость имеют не продукты, а выбор. Стоимость решения выпустить еще одну единицу продукта иногда называют *предельной*, или *добавочной себестоимостью*. Стоимость решения производить продукт фиксированными темпами в течение года называют *средней себестоимостью*. Стоимость решения построить завод и выпускать продукт фиксированными темпами называют *средние долгосрочные издержки*. Стоимость выполнения срочного или специального заказа конкретного названия не имеет, но, несомненно, существует. А вот такого понятия, как единственно правильная «стоимость» продукта, отчего-то нет. Тут все зависит от решения: от того, что и с чем сравнивается.

Стоимость «решения» о передаче одного дополнительного телефонного звонка определяется единственным фактором — соответствующими затратами электроэнергии, то есть, по сути, равна нулю. Стоимость решения передавать один дополнительный звонок каждый день в течение года по-прежнему очень близка нулю. Стоимость решения подключить кабель и выполнять тысячи звонков каждый день в течение года уже включает затраты на техническое обслуживание линии и накладные расходы, но пока еще не означает капитальных затрат на оборудование. Тут я начал понимать, что «стоимость» перемещения данных по всем этим кабелям будет фактически нулевой, если кабели узкие или если это жиропроводы. И что с появлением конкуренции в ранее монополизированной отрасли ничто не удерживало цены от снижения при сохранении себестоимости.

Любой современный учебный курс по бизнес-стратегиям непременно включает в себя вводную тему — связь между структурой отрасли и прибылью. Обычно в честь новаторского анализа структуры отрасли, опубликованного в 1980 году Майклом Портером, она

преподается под названием «Пять сил конкуренции». Короче говоря, самая ужасная с точки зрения производителя отрасль выглядит следующим образом: выпускаемый продукт представляет собой недифференцированный предмет потребления; все игроки отрасли несут одинаковые затраты и имеют доступ к одной и той же технологии; покупатели чувствительны к цене, хорошо осведомлены о состоянии рынка и готовы в любой момент переключиться от текущего поставщика ради более выгодных условий.

В начале 1999 года я предложил на занятии в Высшей школе управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе проанализировать конкретную ситуацию: вхождение Global Crossing в бизнес по предоставлению услуг трансатлантической связи. Шаг за шагом студенты рассмотрели и оценили каждый аспект отрасли.

- Один STM-1 — единица измерения услуг трансатлантического кабеля — настолько близок к идеальному предмету потребления, что ближе нельзя и представить. *Неблагоприятно.*
- Пропускная способность всех операторов практически одинакова. *Неблагоприятно.*
- С выходом на рынок Global Crossing в отрасли возникла конкуренция; кроме того, о планах войти в бизнес объявили еще три частные компании. *Неблагоприятно.*
- Оптоволоконная технология не является запатентованной собственностью Global Crossing. *Неблагоприятно.*
- Благодаря новой технологии резкое увеличение пропускной способности кабеля становится все дешевле, следовательно, избыточные мощности практически гарантированы. *Неблагоприятно.*
- Капиталовложения в трансатлантические кабели в буквальном смысле некупаемы. Если цены не покрывают капитальных затрат, продолжается эксплуатация старых кабелей. *Плохо.*

Трудно представить отрасль с более неудачной структурой.

— Зато интернет-трафик ежегодно удваивается в размерах, — замечает один из студентов.

— Верно, — соглашаюсь я. — Но мощности растут еще быстрее, а их стоимость стремительно снижается. Смотрите, ваш анализ четко показывает, что конец игры предрешен. Отрасль ждет избыточные мощности, снижение цен, стоимость, близкая к нулю, и невозможность прибыльной работы для всех игроков.

— Однако фондовый рынок говорит совсем другое, — довольно пренебрежительно заявляет следующий студент и тут же выкладывает главный козырь 1999 года: — Меня не слишком интересует, о чем свидетельствует анализ телекоммуникационной отрасли, потому что, по оценке фондового рынка, это одна из самых доходных возможностей всех времен и народов.

Люди всегда понимали, что цены на акции компаний отражают ожидания рынка в отношении их будущих прибылей. Но странная идея, что этот показатель может служить надежной и точной оценкой будущих доходов, возникла в 1970-х годах, а к 1999-му достигла своего расцвета.

Приведу конкретный пример того, как столь искаженная логика повлияла на анализ. В отчете Lehman Brothers за 1998 год говорилось, что по состоянию на тот год суммарная установленная мощность наземных оптоволоконных систем США в семьдесят раз превышала их рабочую мощность, которая, в свою очередь, заметно превосходила текущий спрос на услуги этих систем. В нормальной отрасли владельцы избыточных мощностей конкурируют друг с другом, пытаясь хоть что-нибудь заработать, и это ведет к снижению цен на их продукт. Не означала ли оценка Lehman Brothers перепроизводство в оптоволоконной отрасли? Аналитик Lehman по этому поводу пишет:

Чтобы потенциальные мощности стали избыточными, должна увеличиться потребность в пропускной способности в расчете на одного пользователя, их количество и коэффициент загрузки кабелей в месяц. Даже если каждая телефонная

линия в стране будет доведена до T1 <1,5 мегабит в секунду>, пропускная способность сети увеличится всего в 24 раза (при постоянных уровнях загруженности). Очевидно, что для увеличения в 70 раз необходимы более высокие скорости и значительно больший коэффициент загруженности <sic!>¹.

Любой хороший аналитик сделал бы из вышесказанного вывод, что отрасль явно страдает от избыточных мощностей. Но фондовый рынок полагал иначе. И в следующем пункте отчета Lehman мы наблюдаем прямо-таки святую веру в правильность оценок фондового рынка — признание чуть ли не на грани нервного срыва:

Мы считаем, что электронная коммерция будет расти в геометрической прогрессии, неуклонно стимулируя спрос на все большее число полос пропускания для интернета. Эксперты индустрии персональных компьютеров весьма уверенно предсказывают тот день, когда каждый человек заведет в сети постоянного электронного агента — специальную программу, которая будет «стягивать» нужные данные в компьютер, настроенный для конкретного пользователя. Кроме того, в потенциале существует возможность подключить практически любое устройство к интернету и резко повысить его полезность в донесении информации до пользователей и производителей.

На одной конференции в конце 1999 года я обсуждал этот вопрос во время обеда с группой консультантов по вопросам стратегий. Все они отмахивались от насущной проблемы ценовой конкуренции. «В отличие от устоявшихся дорогостоящих национальных операторов, у новых игроков, таких как Qwest и Global Crossing, впереди еще много лет для того, чтобы завладеть своей долей рынка», — высказался один консультант из Boston Consulting Group. Другие участники беседы тоже говорили в основном об отличных показателях Qwest, WorldCom, Global Crossing и других игроков телекоммуникационной отрасли

«новой волны» на фондовом рынке. Высокие оценки этих компаний воспринимались как неоспоримое доказательство абсолютной надежности и правильности их бизнес-стратегий.

В те времена работа консультантов чаще всего сводилась к проведению сравнительного анализа: они просто сопоставляли результаты деятельности компаний, использующих разные стратегии, и проверяли по оценкам фондового рынка. Зачем заниматься не слишком легкой работой, стараясь постичь логику бизнес-стратегии, если всезнающий фондовый рынок все равно это сделает за тебя и лучше тебя? Раз акции WorldCom растут в цене быстрее, чем акции Sprint и MCI, значит, наматывать все новые петли оптоволоконного кабеля *неизбежно* выгоднее, чем быть оператором международной связи. Голос рынка явно путали с гласом Божьим.

Весной 2001 года я решил описать историю Global Crossing². Особенно меня интересовала ситуация, в которой оказался Гэри Винник. Благодаря AC-1 он сумел получить огромную прибыль, но у данного проекта была структура одноразовой сделки с недвижимостью. Как если бы предприниматель построил многоквартирный дом за 750 миллионов долларов, продал квартир более чем на 2 миллиарда долларов и, самое удивительное, в итоге стал бы собственником компании стоимостью 30 миллиардов долларов. Меня невероятно заинтересовали несколько положений. Почему искушенные во всех отношениях потребители рынка телекоммуникационных услуг готовы *так* переплачивать? Почему надо отдать Global Crossing 8 миллионов долларов за STM-1, если затраты на создание одного нового STM-1 меньше 1,5 миллиона долларов? Почему инвесторы считали, что Винник сможет делать это снова и снова? Почему так поступает человек, который, судя по всему, отлично понимает, что цена акций его компании очень сильно завышена?

Когда я заканчивал составление учебного примера, посвященного Global Crossing, мне пришлось вступить в настоящую гонку со временем. Запланированное заранее заключительное интервью с Винником отменили в последний момент, так как в один не самый

счастливым декабрьским днем 2001 года его компания объявила о банкротстве. Сегодня, спустя несколько лет после кризиса в телекоммуникационной отрасли, отраслевые газеты и журналы свели эту эпоху к списку руководителей-изгоев, в который попал и Гэри Винник. Но такой анализ так же глуп, как и неумеренные ожидания 1999 года. Произошедшее с Global Crossing можно считать миниатюрной моделью несчастья, случившегося с целой группой операторов связи «новой волны», — ожидание триллионных доходов, которые так и не материализовались.

Телекоммуникационные компании создали излишне большие мощности оптоволоконной связи. Излишне большие — это сколько? В сводных планах трансатлантического проекта 2001 года заложена пропускная способность в 16 384 STM-1. Этого довольно, чтобы тридцать пять миллионов человек — половина в Европе, половина в Америке — могли непрерывно в режиме реального времени круглые сутки семь дней в неделю транслировать друг другу видеорепортажи о своей жизни.

Огромную роль сыграло то, что вскоре после резкого увеличения пропускной способности трансатлантического маршрута начал активно развиваться вторичный рынок. Увязнув в болоте неиспользованных мощностей, первоначальные потребители, в основном национальные операторы телефонной связи, пытались хоть немного заработать, перепродавая свои простаивающие мощности или сдавая их в краткосрочную аренду. Жесткая ценовая конкуренция быстро стала нормой отрасли. В конце 1999 года цена STM-1 рухнула с 6,5 до 2 миллионов долларов. А к началу 2002 года трансатлантический модуль STM-1 можно было купить за 325 тысяч долларов, что составляло всего 4 процента от цены, первоначально запрашиваемой Global Crossing!

Что случилось с фантастически высокими и неуклонно растущими доходами, которых все ожидали от интернета? Все пошло не так сразу в двух направлениях.

Во-первых, вопреки прогнозу Джорджа Гилдера, интернет-трафик по подводным кабелям рос намного медленнее наземного. И гигантская доля интернет-трафика была не международной, а местной. Кроме того, поскольку пользователи требовали все большего

сокращения времени отклика, активно посещаемые сайты вынуждены были дублировать свои серверы в каждом крупном городе, в связи с чем огромные пропускные способности межконтинентальных кабелей оказались практически невостребованными.

Во-вторых, несмотря на значительные темпы роста, интернет-трафик больших доходов не приносил. Телекоммуникационная отрасль настолько привыкла взимать высокие цены за обработку «корпоративных данных», что упустила вполне очевидный факт: быстрый рост интернет-трафика в значительной степени обусловлен его почти нулевой ценой. Интернет действительно буквально взорвался — прежде всего благодаря индивидуальной работе с веб-страницами, пиратским просмотрам и скачиванию порнографии и музыки (а теперь еще и фильмов). Абсурдную идею, что крупные корпорации могут стать движущим фактором роста или что пользователи будут платить за интернет-трафик огромные деньги, ждала неминуемая и бесславная кончина. На самом деле цены снижались еще быстрее, чем рос трафик³.

Между тем этот обвал цен мог предсказать любой, кто взял бы на себя труд провести простой анализ пяти конкурентных сил отрасли. Почему никто этого не сделал? Потому что фондовый рынок уверенно обещал нечто гораздо более привлекательное. Консультантов, инвесторов, аналитиков и стратегов обманула огромная рыночная стоимость новых операторов сетей. «Да, их продукты действительно кажутся идеальными, — признался мне один консультант, — но ведь того, что происходит сейчас, раньше никогда не было. А рынок явно выдает этим компаниям кредит доверия». И где тут личное мнение и независимое суждение?

На протяжении многих веков математики считали, что в аксиоматической, то есть формальной системе, такой как геометрия, арифметика или алгебра, каждое утверждение является либо истинным, либо ложным. Однако венский математик Курт Гёдель в 1931 году доказал, что этот интуитивный вывод ошибочен, и продемонстрировал «изъян» довольно сложных логических систем. По

его утверждению, такие системы содержат положения и предпосылки, истинность или ложность которых не может быть оценена в их рамках, и, чтобы судить об их истинности, необходимо выйти за пределы системы в области внешних знаний⁴.

Я убежден, что метафорически эта идея применима и к человеческим системам. Рассмотрим наш случай: руководители и эксперты инвестируют и управляют компаниями, основываясь исключительно на свежайших сигналах, посылаемых фондовым рынком; поток информации от корпоративных инвестиционных решений уходит к биржевым маклерам; те на основе этой информации определяют цены на акции; затем эти сведения возвращаются обратно под сень корпораций, где и принимаются следующие решения. Не правда ли, очень напоминает замкнутый круг? А центром этого круга служит «аксиома» о достоверности оценки фондового рынка. В оптоволоконном бизнесе данный цикл замкнулся намертво, потому что аналитики оценивали «рост» сетей исходя из увеличения их установленной мощности. В рамках этой замкнутой системы вопрос «Не следует ли отнести трансатлантические кабели к товарному бизнесу с избыточными мощностями?» стал тем, что Курт Гёдель назвал бы *неразрешимым утверждением*. Чтобы на него ответить, необходимо выйти за рамки замкнутой системы и выполнить независимую оценку ситуации.

Похожие замкнутые системы возникают, когда политические лидеры выстраивают государственную политику на результатах опросов общественного мнения. Например: «Разумно ли создавать крупные государственные учреждения для ускорения темпов роста числа ипотечных кредитов с высокой долговой нагрузкой?» В рамках логики общепринятого мнения и предвыборных кампаний этот вопрос относится к категории неразрешимых. На него можно ответить, только внимательно проанализировав прошлое собственной страны и опыт других государств.

Замкнутый круг возникает, когда учебные заведения разрабатывают свои программы исходя из успеваемости студентов, а абитуриенты поступают в учебные заведения на основе прошлых отметок. Например, в рамках современной школы бизнеса вопрос «Надо ли

требовать от студентов выпускных курсов, чтобы они читали книги?» остался бы неразрешимым. Чтобы разорвать эту порочную логику, необходимо руководствоваться знаниями и принципами, которые укоренены намного глубже, чем сиюминутное общественное мнение.

Взгляд изнутри и стадное чувство

Финансово-экономический кризис 2008 года был огромным лопнувшим кредитным «пузырем», крупнейшим в нашей истории. Когда кредитный «пузырь» надувается, стандарты кредитования постепенно ослабевают. Доступность кредитов, в свою очередь, позволяет повышать цены внутри класса активов, чаще всего на недвижимость или акции. Резко возросшая номинальная стоимость активов становится залогом для дальнейших займов. Крупнейшим компонентом последнего кредитного «пузыря» была недвижимость, но кризис распространился на широкий спектр самых разных сделок: покупки с помощью кредита контрольных пакетов акций корпораций, крупные слияния, замену опционной позиции на позицию с более высокой ценой, на некоторые фонды хеджирования.

На самом деле «пузырь» активов может надуться и без дешевых кредитов. Например, в конце 1990-х годов рост цен на доткомы привлекал внимание все большего и большего числа покупателей к акциям этих компаний, из-за чего цены росли еще быстрее. Однако при небольшом кредитном плече резкое падение цен на доткомы, произошедшее в 2000 году, сказалось на экономике в целом незначительно. А вот излишне доступные кредиты ведут к появлению солидного числа заемщиков с избыточной задолженностью. В этой ситуации потрясение передается от человека к человеку, от компании к компании, от одного сектора экономики к другому и от государства к государству. В результате то, что в противном случае могло бы обойтись личными потерями отдельных заемщиков, превращается в бедствие поистине глобального масштаба⁵.

Когда в 2008 году рухнул известный инвестиционный банк Bear Stearns, его руководство отчитывалось о кредитном плече 32:1. Это значит, что на каждые тридцать два доллара долгового капитала приходился всего один доллар собственного капитала. (Обычно для

Bear Stearns было типичным кредитное плечо 50:1, но в конце каждого месяца банк использовал политику снижения этого показателя, чтобы отчетность казалась более привлекательной.) В некоторых хедж-фондах банка соотношение заемных средств к собственным составляло 85:1. Примерно такая же картина наблюдалась и в Lehman Brothers. Не слишком отставали Citigroup, Merrill Lynch и другие финансовые компании на Уолл-стрит.

Первые домовладельцы, желая как можно скорее расплатиться по закладным, в конце 2006 года выбрали 90% средств по ипотекам первой очереди, прихватив еще и часть средств по ипотекам второй очереди, которые пошли на покрытие 10-процентных авансовых платежей. Более того, они выбрали кредиты под залог домашнего имущества, чтобы заплатить за новую мебель и прочие товары для обустройства дома. Позиции с избыточной задолженностью превратились к 2007 году в настоящую эпидемию, охватившую Уолл-стрит и огромное число домовладельцев.

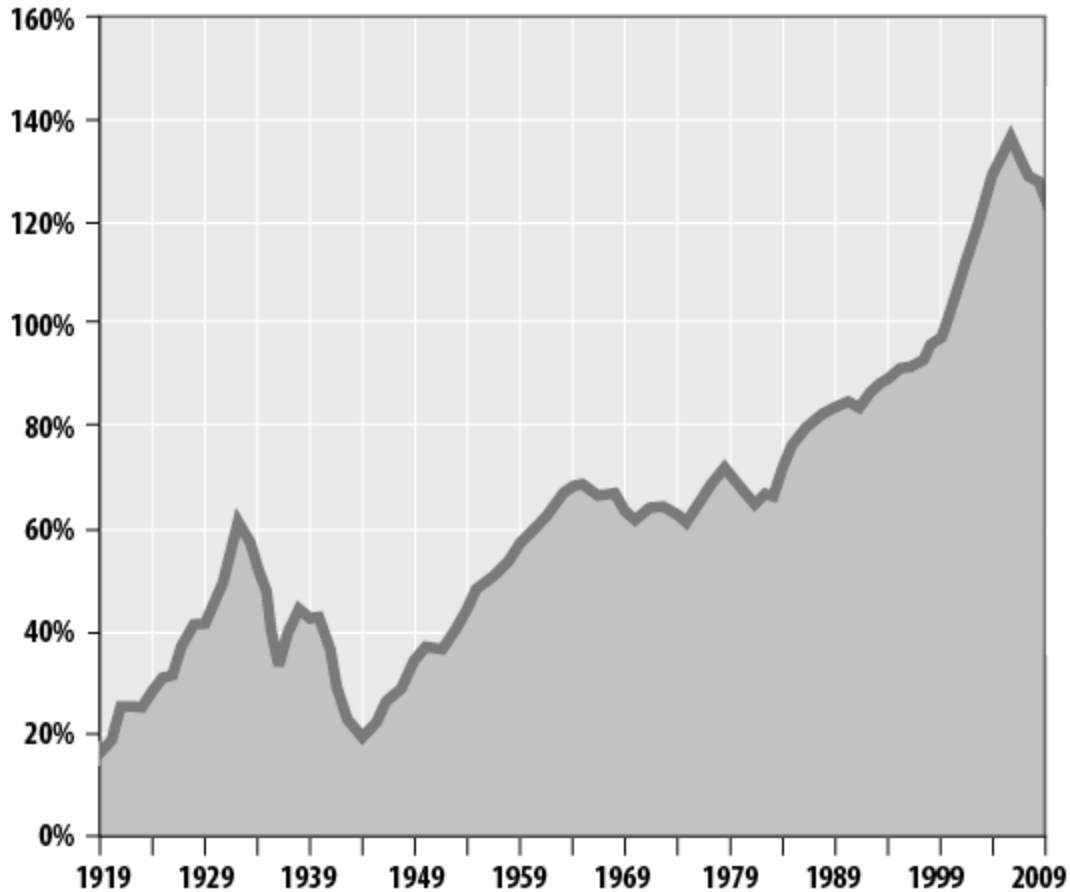
Как в случае с другими кредитными кризисами в другие времена и в других странах, сначала всем казалось, что все идет просто замечательно, — до тех пор пока стоимость активов, предоставленных в качестве обеспечения залога, продолжала надувать «пузырь». Пока она растет, специалисты по заключению сделок, компании, домовладельцы и банки убеждены, что все займы надежно ею «обеспечены», и чувствуют под ногами твердую почву.

В известном мультфильме «Хитрый Койот и Дорожный Бегун» есть момент, когда Хитрый Койот, разбежавшись сильнее, чем надо, прыгает за край скалы и зависает в воздухе, продолжая болтать лапами, словно все еще бежит. И только посмотрев вниз и сообразив, что там ничего нет, бедняга падает. В случае с кредитными «пузырями» такой момент наступает, как только начинают снижаться цены на активы. Довольно их совершенно незначительного снижения, чтобы это вызвало полный коллапс. Когда цены на активы начинают потихоньку снижаться, инвесторы, которые недавно приобрели активы по раздутым ценам и со значительной долговой нагрузкой, вдруг понимают, что под ногами у них пустота. Более гибкие и предприимчивые спешат избавиться от активов, пока те не обесценятся совсем, и эти действия в свою очередь способствуют еще

более стремительному обвалу цен. Очередной виток их снижения пугает новых владельцев займов с большой долговой нагрузкой, и они тоже спешат их распродать. Данный процесс называют *делеверидж*, то есть «снижение долга путем быстрой продажи активов, или закрытие рискованных позиций». Когда много людей пытаются проделать это одновременно, цены на активы начинают падать еще быстрее. Банкиры, вдруг вспомнив о логике и здравом смысле, тоже принимаются сокращать долю заемных средств, уменьшая количество доступных кредитов для субъектов хозяйственной деятельности. Замедление темпов развития экономики ведет к очередным дефолтам и вынужденной продаже активов. Эта обратная связь задолженности с продажей активов, далее с падением цен на активы, очередными дефолтами и дальнейшей продажей активов называется *дефлированием долга*. Впервые подобное явление описал еще в разгар Великой депрессии американский экономист Ирвинг Фишер. Дешевые, доступные кредиты ускоряют бум, а их последствия, соответственно, усугубляют экономический спад.

Посмотрите на представленный ниже график — и увидите, как стремительно росла задолженность населения США по отношению к его доходам. Задолженность населения включает в себя ипотечные кредиты, автокредиты и потребительские кредиты; в 1984 году 60% годового дохода среднестатистической американской семьи после уплаты налогов уходило на разные задолженности; к 2007 году этот показатель вырос до 130%.

Отношение задолженности домохозяйств к доходам после уплаты налогов



Источник: Federal Reserve Flow of Funds, BEA, Faskler & Parker, Blake&Gordon

Хотя в 1980-х и 1990-х годах СМИ писали в основном о государственном долге, нельзя не отметить, что по отношению к экономике в целом — и особенно в неумеренном разгуле с займами — правительство в этом замечено не было. Непозволительными темпами росли долги населения и разных финансовых институтов. Задолженности домохозяйств начали свой стремительный рост в 1984 году; к 1988 году они превысили все государственные долги и продолжали увеличиваться вплоть до рецессии 2008 года.

Можно попытаться взвалить всю вину на глупых граждан и продажных ипотечных брокеров, на самом же деле к кризису привели решения, принятые в Вашингтоне и на Уолл-стрит. Считается, что Вашингтон обязан следить за общей стабильностью и здоровьем экономики, особенно финансового сектора. А Уолл-стрит должна быть экспертом в области ценообразования и управления рисками. В данном

случае ни тот, ни другая явно не сумели выполнить своего предназначения. Почему такое произошло? О чем они думали?

Этот катаклизм — так же как наводнение в Джонстауне, пожар на дирижабле «Гинденбург», ураган «Катрина» в Новом Орлеане^[33], разлив нефти в заливе по вине British Petroleum и многие другие техногенные катастрофы — стал итогом множества человеческих заблуждений и профессиональных упущений.

1. *Инженерно-технические просчеты* — не были в надлежащем виде проанализированы характер и последствия отказов, то есть разрушений. Новые финансовые инструменты, созданные за десять лет до начала кризиса 2008 года, характеризовались такими режимами отказов, в которых никто не разбирался, и, следовательно, не нашлось специалистов, способных проанализировать возможные отклонения и их последствия.
2. *Дрейфующее заблуждение (термин мой)* основано на том, что люди исходят из того, что, если в последнее время не случилось подземных толчков и бурь, значит, никакого риска нет. Это заблуждение, по сути, было узаконено финансовой отраслью и стало доктриной при оценке рисков. Последние оценивались исключительно на основе анализа колебаний цен в недавнем прошлом. Грубейший конструкторский просчет при разработке системы — дирижабль «Гинденбург», дамба в Новом Орлеане, скупка ценных бумаг на основе предпосылки, что цены на недвижимость никогда не снизятся, — часто становится очевиден лишь тогда, когда система уже терпит крах. Катастрофа практически неизбежна, но поскольку в последнее время потрясений и вибраций не было, тревожный сигнал о ее приближении отсутствует. Крах данного типа происходит не в результате совершенно непредвиденных или маловероятных событий — в финансовом мире их принято называть «черные лебеди»^{6[34]}. К нему приводят конкретные просчеты, допущенные в конструкции системы.
3. *Азарт* — стимул, которым руководствуются многие организации и люди в деловом мире. Вы с азартом идете на

осознанный риск, когда получаете серьезную прибыль, и дела идут хорошо, а у конкурентов и бизнес не ладится, и сплошные убытки. Яркий пример ошибочного поведения — готовность федерального правительства США «выручать» крупные компании, которые уже не могут платить по своим долгам. Вспомним о государственной помощи Нью-Йорку в 1975 году, банку Continental Illinois в 1984-м и особенно хеджевому фонду Long-Term Capital Management в 1998 году. Подобные правительственные действия не только поощряли «азартных инвесторов» и банкиров идти на неоправданный риск, но и привели к тому, что индустрию финансовых услуг буквально заполонили чрезвычайно выгодные компенсационные соглашения для высшего руководства компаний и очень привлекательные схемы комиссионных выплат для посредников. Поскольку все эти влиятельные люди не просто пассивные наблюдатели, такие стимулы очень сильно способствуют увеличению числа рискованных экономических решений.

4. *Стадное чувство* — когда мы не знаем, как поступить, порой целесообразно обратить внимание на поведение окружающих. Обычно человек исходит из предпосылки, что хотя бы кто-то знает то, что неизвестно ему. Но если все начинают вести себя одинаково, то этот процесс взаимной «притирки» может привести к тому, что все члены сообщества так и останутся неинформированными, поскольку каждый будет свято верить в соседа: по крайней мере он-то во всем осведомлен.
5. *Взгляд на проблему изнутри* — так названа тенденция полагать, что «его случай совсем другой», и игнорировать относящиеся к делу данные. Она описана и введена в научный обиход в совместных работах лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана и профессора Сиднейского университета Дэна Ловалло⁷.

Четвертая и пятая проблемы — стадное чувство и взгляд изнутри — заслуживают особого внимания, особенно при обсуждении

финансового кризиса 2008 года. Ценнейшим качеством любого эффективного лидера является умение взглянуть на ситуацию со стороны и выработать суждение независимо и хладнокровно. Это позволяет преодолеть предвзятость и косность — обязательных спутников стадного чувства и взгляда изнутри.

Суть взгляда на проблему изнутри заключается в том, что люди склонны считать себя, свой проект, группу, компанию или страну чем-то отличным от всего остального. Сегодня многим известна статистика — взгляд со стороны, — однозначно подтверждающая, что разговоры по мобильному телефону во время вождения автомобиля в пять раз увеличивают риск аварии — примерно на столько же, как при вождении в пьяном виде. Но взгляд изнутри на данную ситуацию совсем иной: «Я хороший водитель, и эта статистика не имеет ко мне никакого отношения». Мы знаем, что большинство новых ресторанов терпят крах, и все же каждый предприниматель, открывая свое заведение, убежден, что оно особенное и его ждет совсем другая судьба.

Во время финансово-экономического кризиса 2008 года такой взгляд изнутри стал весьма распространенным явлением. Голословные утверждения перестали считаться таковыми и превратились чуть ли не в аксиомы; принципы, правота которых не доказана, становились основой для аргументации. В этом процессе огромную роль сыграло убеждение, что экономическая история других народов в другие исторические периоды не имеет к современным США никакого отношения. Многие верили, что благодаря огромному опыту Федеральной резервной системы в деле управления процентными ставками риск серьезных экономических потрясений практически исключен — «сейчас совсем другие времена». Люди верили в мощь «глубокого и подвижного» финансового рынка Америки, способного выдерживать любые удары. Не стоит забывать и об абсолютной убежденности многих в эффективности новых финансовых инструментов, разработанных на Уолл-стрит. В совокупности все эти заблуждения так и не позволили стране понять, что повторяется старая история — то, что уже происходило в прошлом и в США, и в других странах. Цены на недвижимость стремительно росли, а дешевые и излишне доступные кредиты выдавались направо и налево.

Между тем взгляд со стороны на сложившуюся ситуацию обеспечивал предельно ясную картину. Международные свидетельства были однозначны: серьезные экономические проблемы в результате кредитных бумов, и особенно в сфере недвижимости, возникают часто и бывают поистине разрушительными. За последние пятьдесят лет произошло двадцать восемь тяжелых циклов подъемов и спадов цен на недвижимость и двадцать восемь кредитных кризисов в двадцати одной развитой экономике, входящей в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)⁸. Ричард Херринг и Сьюзен Уокер из Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете писали: «Циклы на рынке недвижимости могут возникать и без банковских кризисов. И банковские кризисы могут происходить без циклов в сфере недвижимости. Однако эти два явления взаимосвязаны в удивительно большом числе случаев, которые охватывают широчайший спектр институциональных механизмов как в развитых странах, так и в государствах с развивающейся экономикой»⁹.

Оглядываясь назад на историю США, убеждаешься, что гремучая смесь доступных кредитов и бума в сфере недвижимости не раз возникала из-за глубочайших политико-культурных причин. На протяжении почти двух веков федеральное правительство США активно проводило политику заселения незанятых земель, содействия праву собственности на мелкие фермерские хозяйства, а сегодня пропагандирует идеи частного домовладения. Эта программа примиряет популистов с теми, кто видит в нации свободных частных собственников оплот борьбы с коллективизмом и тиранией олигархии. Она объединяет под одними знаменами демократов и республиканцев, богатых и бедных, финансовых воротил и простых американцев.

Рабочие и иммигранты, главный объект программы, редко располагают достаточными средствами для покупки недвижимости за наличные; у многих не хватает денег даже на первоначальный взнос. Поэтому в США постоянно предлагались и предлагаются все новые политико-финансовые «инновации», призванные охватить услугами кредитования поселенцев, фермеров и прочих потенциальных домовладельцев. А когда наступают трудные времена, такие кредиты

автоматически переходят в категорию невозвратных, нанося вред экономике всей страны.

Первая американская депрессия, начавшаяся в 1819 году, была прямым следствием щедрой раздачи гражданам льготных кредитов на приобретение общественных земель. Особенно активно эта политика правительства проводилась в Теннесси, Миссисипи и Алабаме. Привлеченные высокими ценами на сельскохозяйственные культуры, в частности на хлопок, поселенцы брали огромные займы и кредиты в государственных банках с большой долей заемных средств и приобретали на эти деньги землю и инвентарь. А в 1819 году произошел обвал цен на сельхозпродукцию, вызванный резким увеличением объемов сельхозпроизводства в США в сочетании с постепенным восстановлением европейского сельского хозяйства после Наполеоновских войн. Если в 1818 году хлопок стоил 31 цент за фунт, то в 1819-м в два раза меньше, а к 1831 году его цена упала до 8 центов за фунт. То же самое случилось и с ценами на землю. В итоге начались массовые дефолты. Усугубила ситуацию политика банка Second Bank of the United States, который жестко потребовал от заемщиков погасить кредиты; в качестве выплат принималась лишь звонкая монета^[35]. Кризис быстро распространился на крупные города — например, в Филадельфии цены на недвижимость упали на 75%. Американские тюрьмы буквально ломались от должников.

Через восемнадцать лет, в 1837 году, депрессия, получившая название «паника», началась из-за распродажи федеральным правительством тридцати миллионов акров общественных земель — значительной части региона, который мы сегодня называем Средним Западом. Финансирование купли-продажи осуществлялось через огромное множество государственных и местных банков; кредиты выдавались в основном в виде частных банковских билетов. Индиана и Иллинойс в ожидании огромных будущих налогов от новых землевладельцев активно занимали средства на проекты по развитию экономики штатов, в частности на строительство каналов. А когда доверие к банковским билетам резко пошатнулось, разразился крах, который разорил почти половину банков страны, обесценил землю и в итоге привел к сильнейшей шестилетней депрессии.

После окончания Гражданской войны США начали активно строить железные дороги в трансконтинентальных масштабах. Желая поскорее заселить Запад, федеральное правительство раздавало огромные земельные участки компаниям, которые планировали проложить железные дороги, соединяющие два побережья. Northern Pacific был пожалован участок размером с Новую Англию, тянущийся от Чикаго до Тихого океана. Железнодорожные компании выпускали облигации, которые продавались со скидками через широкие сети брокеров, дилеров и торговых агентов по всей Северной Америке и Европе.

Надо признать, эта бизнес-концепция была невероятно смелой — Northern Pacific распродала большие участки дарованной ей земельной империи американским поселенцам и бедным иммигрантам. Предполагалось, что в скором времени они заселят запад континента и, благодаря спросу этих новых поселенцев на услуги коммерческого железнодорожного транспорта, огромные инвестиции компании быстро окупятся. В Европе к 1870 году было продано облигаций американских железнодорожных компаний на один миллиард долларов. Агенты Northern Pacific рыскали по всей Северной Европе, зазывая в Америку местных жителей, привыкших к суровым зимам. Эти норвежцы-иммигранты стали «предками» вымышленных жителей вымышленного города на вымышленном озере Вобегон — легенда, придуманная известным современным радиоведущим Гаррисоном Кейлором. Люди массово ехали на Запад, и им предлагали щедрые кредиты на покупку земли, семян и скота, а также на строительство домов и целых городов.

Потом этот гигантский кредитный «пузырь» лопнул, что привело к поистине разрушительным последствиям. В сентябре 1873 года Нью-Йоркская фондовая биржа закрылась на целых десять дней, вызвав цепную реакцию в виде целого ряда громких банкротств банков и корпоративных коллапсов. Тогда обанкротилось восемнадцать тысяч компаний, в том числе четверть всех американских железнодорожных компаний. Безработица достигла 14%, и рабочее движение стало серьезной силой.

Двадцать лет спустя, в 1893 году, очередную панику вызвал крах облигаций железнодорожных компаний и многочисленные

банкротства фермерских хозяйств. Цены на сельскохозяйственные культуры резко снизились, и фермы, созданные в основном на заемные средства, начали разоряться. На этот раз обвал цен обусловили не колебания спроса, а неизбежное повышение продуктивности сельского хозяйства и огромных площадей западных земель, освоенных за короткий срок. Безработица подскочила более чем на 12%; на восстановление национальной экономике потребовалось целых семь лет.

Приблизительно в то же время, в конце XIX века, поистине феноменальный земельный бум с последующей депрессией произошел в австралийском Мельбурне. Начиная с 1880 года правительство страны брало огромные кредиты; деньги инвестировались в строительство железных дорог, гаваней, систем водоснабжения и в городской транспорт. И хотя земли в Австралии было в достатке, а Мельбурн к 1886 году считался одним из крупнейших (территориально) городов мира, австралийский спекулятивный бум привел к повышению цен на землю до уровней, не идущих ни в какое сравнение с Лондоном или Нью-Йорком. В замечательной книге Майкла Кэннона «Земельный бум» (The Land Boomers) читаем:

Одержимость землей в 1880-х годах проявилась в двух основных формах. Первая основывалась на множестве жилищных кооперативов; полные оптимизма должностные лица считали, что каждая семья в колонии способна одновременно строить собственный дом, расплачиваться по долгам — не только в хорошие, но и в плохие времена, — и еще кормить целую армию инвесторов, которые за использование своих денег получали очень неплохие проценты. Вторая форма проявилась в глубоком убеждении, что, инвестируя в землю, потерять деньги просто невозможно. Это заблуждение сохранилось и по сей день ^[36].

Австралийский экономический кризис 1891 года носил поистине разрушительный характер. Земля в Мельбурне стала практически

неликвидной, покупателей за наличные не находилось при любой цене. Цены на бирже обвалились — например, акции городской трамвайной компании Tramway подешевели на 90%¹⁰. Банки и компании массово объявляли о банкротстве, экономика впала в состояние депрессии. В городе началось мощное профсоюзное движение, и дальнейшее развитие Мельбурна прервалось по меньшей мере на одно поколение.

В Америке XIX века кредитные кризисы возникали из-за правительственных инициатив по заселению западных земель и сопутствующего расширения железнодорожной транспортной системы. В XX веке центр внимания сместился на домовладение. Мириады государственных программ, налоговых льгот, правил, надзирающих организаций и прочих инструментов на протяжении нескольких поколений способствовали неуклонному увеличению числа домовладельцев; оно росло постоянно увеличивающимися темпами. Изначально, по Джефферсону, общенациональным идеалом считалась нация граждан-фермеров, каждый из которых владеет средствами для поддержания своего частного бизнеса. Сегодня это предвидение переродилось в нацию домовладельцев, каждый из которых сто дней в году работает, чтобы платить налоги, и еще сто двадцать пять — чтобы расплачиваться с долгами по ипотечным кредитам.

Первой ласточкой среди кампаний за увеличение числа домовладельцев стала инициированная в 1922 году программа президента Герберта Гувера «Каждому американцу собственный дом». Настоящая битва разразилась, когда Франклин Рузвельт создал Федеральное управление жилищного строительства и Федеральную национальную ассоциацию по кредитованию жилищного строительства (известную как Fannie Mae). Дело пошло еще быстрее, когда Гарри Трумэн добился принятия закона «О льготах демобилизованным». Современный виток начал Клинтон, чьи программы ориентировались на национальные меньшинства; в 1995 году он пообещал через пять лет увеличить число домовладений с 65 до 67,5% от общего числа американских семей. Это означало, что за данный период несколько миллионов семей приобретут собственные

дома. Общенациональная стратегия стимулирования, предложенная Клинтон, базировалась на «снижении операционных издержек... ослаблении требований к первоначальному взносу... <и> повышении доступности альтернативных финансовых продуктов на рынках недвижимости всей страны¹¹. Под руководством министра жилищного строительства Генри Сиснероса правительство резко ослабило стандарты для заемщиков по ипотеке, позволив отныне претендовать на страхование федерального уровня. Теперь вместо пяти лет стабильного дохода было достаточно трех; вместо личного собеседования следовало просто сдать документы. Кредитору уже не требовался физический филиал; хватало номера телефона. Пришедший на смену Клинтону Джордж Буш вдавил акселератор еще сильнее, заявив о планах увеличения до 5,5 миллиона числа чернокожих и испаноязычных домовладельцев.

Несмотря на огромное множество исторических и международных свидетельств, однозначно подтверждающих, что бумы в сфере недвижимости, вызванные излишне доступными кредитами, дорого обходятся и печально заканчиваются, сильные мира сего, экономисты и финансовые лидеры упрямо придерживались аргументов и доктрин, базировавшихся на взгляде изнутри. Например, в конце 2007 года, когда ипотечный кризис явно начал набирать обороты, министр финансов Генри Полсон продолжал нахваливаться «емкие и ликвидные» финансовые рынки Америки и проповедовать преимущества американской системы перед китайской:

Сегодня, когда риск пересматривается и переоценивается, экономика США тоже сталкивается с проблемами на рынке недвижимости и рынках капитала. В этот период емкие и ликвидные американские рынки капитала играют жизненно важную роль в деле сохранения стабильности, так же как и в обеспечении финансирования; именно это позволило 69% американских семей приобрести собственные дома. Китаю тоже следует открыть свой финансовый сектор и развить рынки капитала. Так он обеспечит гражданам доступ к столичной

недвижимости, столь необходимый стране для дальнейшего экономического роста по всем фронтам¹².

Уверенность Полсона усиливалась стадным инстинктом, охватившим финансистов с Уолл-стрит, ученых-экономистов и политических лидеров страны. Наперебой восхваляя «емкие и ликвидные» финансовые рынки США, все они предпочитали игнорировать гигантский баллон легковоспламеняющегося газа, поддерживавший деятельность этих рынков: излишнюю доступность кредитов, слишком большое кредитное плечо, широкое распространение вторичных ценных бумаг с заниженной ценой; долгосрочные активы, финансируемые срочными займами безответственных контрагентов, и огромные премиальные для корпоративного руководства, всегда готового идти на огромные скрытые риски.

Вера в «емкие и ликвидные» финансовые рынки сопровождалась твердой убежденностью в абсолютной компетентности ФРС. Многие эксперты упрямо игнорировали факт неуклонного увеличения доли заемных средств, считая, что благодаря кредитно-денежной политике ФРС общий риск в экономике снизился. Вот что сказал Бен Бернанке, ныне председатель совета управляющих ФРС США, выступая в 2004 году перед Восточной экономической ассоциацией:

Одной из самых поразительных особенностей экономического ландшафта последних двадцати лет было существенное снижение макроэкономической нестабильности... Изменчивость ежеквартального прироста реального объема производства (по показателю стандартного отклонения) с середины 1980-х годов сократилась вдвое, а изменчивость ежеквартальной инфляции примерно на две трети. Авторы, пишущие на данную тему, уже окрестили наше время с его заметным снижением изменчивости обоих показателей эпохой «Великого успокоения»¹³.

На момент произнесения этих слов, в 2004 году, краткосрочная целевая процентная ставка ФРС составляла всего 2,25%, и объемы ипотечного кредитования быстро росли, как и цены на недвижимость. Почему эта ситуация никого не встревожила? Потому что правительство США включает в индекс уровня инфляции только стоимость аренды домов, а не цены на недвижимость. А поскольку домовладельцы ожидают в будущем большего дохода от прироста капитала, ставки арендной платы не повышаются. Кроме того, из-за притока недорогой импортной одежды, электроники, мебели и других продуктов, в частности из Китая, потребительские цены в США оставались на низком уровне. Добавим, что быстрый приток бедных иммигрантов из Мексики и Центральной Америки позволил установить фиксированный максимум заработной платы для служащих негосударственного сектора. Словом, для тех, кто был предан ФРС, это оказался замечательный новый мир, в котором благодаря низким процентным ставкам можно было постоянно «доить» экономику, не опасаясь резкого повышения заработной платы или цен на продукты.

Помимо непоколебимой веры в то, что ФРС все держит под контролем, политики и финансисты США свято верили в мощь и пользу последних достижений в области развития математических финансово-кредитных инструментов и создания производных ценных бумаг (ценные бумаги, основанные на других ценных бумагах). Несмотря на редкие голоса, предупреждавшие об опасности использования новых непроверенных в деле финансовых инструментов, господствовало мнение, что экономика страны растет, финансовая отрасль процветает, а финансовые инновации *непрерывно* обеспечат огромные преимущества. Вот что сказал в одном из выступлений в 2005 году Алан Гринспен, тогдашний глава ФРС:

Концептуальный прогресс в области ценообразования опционов и других сложных финансовых продуктов... существенно расширил возможности хеджирования рисков и снизил соответствующие затраты, хотя в предыдущие десятилетия сделать что-либо в этой сфере почти не получалось... В отличие от всех предыдущих периодов, следовавших за серьезными

финансовыми потрясениями, когда в 2000 году лопнул «пузырь» фондового рынка, ни одно крупное финансовое учреждение не было замечено в невыполнении обязательств, и экономика восстановилась намного быстрее, нежели предсказывали многие¹⁴.

Гринспену вторил Тимоти Гейтнер, в те времена президент Federal Bank of New York. В 2006 году он сказал:

<Мы> сейчас переживаем очередную волну инноваций в финансовой сфере. Важнейшими изменениями настоящего времени являются увеличение числа инструментов для управления риском и его переноса, повышение роли небанковских кредитно-финансовых институтов на рынках капитала всего мира и усиление интеграции общенациональных финансовых систем.

Все эти изменения обеспечивают финансовой системе существенные преимущества. Теперь финансовые институты способны оценивать риски и управлять ими значительно эффективнее прежнего. Эти риски распределены намного шире и среди более разнообразной группы финансовых посредников как внутри страны, так и на международном уровне¹⁵.

Ветхий Завет учит нас: «Погибели предшествует гордость, и падению — надменность»¹⁶. Сегодня, с высоты времени, в заявлениях Бернанке, Гринспена и Гейтнера явно слышатся нотки высокомерия. Все они говорили об очевидных преимуществах инновационных инструментов финансовой системы США, не имея достаточных доказательств. Просто потому, что появились новые виды финансовых операций и сделок, новые категории ценных бумаг, и потому, что пока они еще не рухнули и не сгорели, вряд ли стоило делать вывод, что этого вообще не может случиться. Чтобы оправдать ту степень доверия, какую излучали эти финансовые светила, должно пройти

немало времени. За этот период новые финансовые инструменты подвергнутся стресс-тестированию в реальном мире и в самых разных контекстах: на рынках недвижимости в периоды их взлета и падения, на разных этапах экономических циклов, при низких и высоких процентных ставках, показателях инфляции и в других обстоятельствах.

Стадный инстинкт заставляет нас думать, что все в порядке (или, напротив, все очень плохо), просто потому, что так говорят многие. А взгляд изнутри вынуждает пренебрегать уроками прошлого, ведь мы убеждены, что наша компания, наш народ, наше очередное начинание и эпоха не имеют с другими компаниями, народами и эпохами ничего общего; что мы — нечто особенное. Чрезвычайно важно избавиться от подобных заблуждений. И это вполне выполнимо, стоит только начать обращать внимание на фактические данные реального мира и внимательно изучать уроки истории — тогда вам не придется бездумно подпевать толпе.

[Примечания к главе 18](#)

Примечания

Введение. Бесчисленные препятствия

1. Я использую термин «вдохновляющее лидерство», когда хочу подчеркнуть, что речь идет о лидере, умеющем стимулировать и объединять людей под знаменем общих ценностей. Более универсальный термин «руководство» используется мной для обозначения всех функций лидера, включающих планирование, выработку стратегий и т. п.

Назад к тексту

Глава 1. Хорошая стратегия — неожиданная стратегия

1. Bruce W. Nelan. Strategy: Saddam's Deadly Trap // Time, 1991, February 11
(www.time.com/time/magazine/article/0,9171,972312,00.html).
2. Harry G. Summers. As the History of Warfare Makes Clear, Potential for Catastrophe Remains Great // Los Angeles Times, 1991, February 23, p. 20.
3. Во время операции «Буря в пустыне» военные силы США разрушили бункеры с иракским химическим оружием на военной базе Таллил; уже к 1998 году Специальная комиссия ООН либо уничтожила, либо проконтролировала ликвидацию более 80 тысяч химических боеприпасов и тонны боевых отравляющих веществ.
4. После окончания войны многие утверждали, будто завершили ее слишком рано, поскольку двум дивизиям Республиканской гвардии Ирака позволили укрыться в Басре. Но те, кто так говорил, забывали, что в Ираке на безопасном расстоянии от театра военных действий и в полной боевой готовности стояли еще более двадцати иракских армейских подразделений (770 тысяч солдат).
5. См. новую версию аналогичного документа FM 3-0
(<http://www.globalsecurity.org/>).

[Назад к тексту](#)

Глава 2. Выявление сильных сторон

1. Pankaj Ghemawat. Wal-Mart Stores' Discount Operations // Harvard Business School case study 9-387-018, 1986.
2. Andrew Marshall, James G. Roche. Strategy for Competing with the Soviets in the Military Sector of the Continuing Political-Military Competition (1976) — сейчас этот документ рассекречен, и с ним можно ознакомиться на сайте www.goodstrategybadstrategy.com/.

[Назад к тексту](#)

Глава 3. Плохая стратегия

1. На семинаре также присутствовали: Дэвид Эбшайр, директор Центра по изучению института президентства, бывший посол США в НАТО и специальный советник президента Рейгана; генерал-лейтенант Дэвид Барно, в прошлом командующий объединенными силами в Афганистане; Эндрю Крепиневич, президент Центра стратегических и бюджетных оценок ВМС США, автор книги «Армия и Вьетнам» (The Army and Vietnam), в которой анализируется стратегия США во Вьетнаме, в прошлом член Комиссии по национальной безопасности и Консультативного совета командования объединенными силами; Эндрю Маршалл, директор Управления всесторонней оценки программ при Министерстве обороны США; капитан Ян ван Толь, старший научный сотрудник Центра стратегических и бюджетных оценок, бывший специальный помощник вице-президента и командир легендарного американского авианосца «Эссекс»; Барри Уоттс, старший научный сотрудник Центра стратегических и бюджетных оценок, бывший офицер ВВС США, директор аналитического центра компании Northrop Grumman и глава Управления анализа и оценки программ Министерства обороны США.

2. Michele A. Flournoy, Shawn W. Brimley. Strategic Planning for U.S. National Security: A Project Solarium for the 21st Century // Princeton Project on National Security, 2005, p. 1 (<http://www.princeton.edu/~ppns/papers/interagencyQNSR.pdf>).
3. Barry D. Watts. Why Strategy? // The Case for Taking It Seriously and Doing It Well. Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2007. Исследование проводилось в Центре стратегических и бюджетных оценок, где Барри Уоттс работает старшим научным сотрудником. См. также подготовленную в том же Центре обновленную версию работы: Andrew F. Krepinevich, Barry D. Watts. Regaining Strategic Competence. CSBA, 2009 (<http://www.csbaonline.org/>).
4. Эти документы печатались в Белом доме и предоставлялись членам Конгресса США, официально правительство их не публиковало; The National Security Strategy of the United States of America, 2002, 2006 — документ, подготовленный в Белом доме; The National Defense Strategy of the United States of America, 2005 — документ, подготовленный в Министерстве обороны США. Они доступны на сайтах: georgewbush-whitehouse.archives.gov/nsc/nss/2002; georgewbush-whitehouse.archives.gov/nsc/nss/2006.
5. См. экспертный отчет, составленный в Европейской комиссии по информационному обществу и медиа: Lutz Schubert. The Future of Cloud Computing / Eds. Keith Jeffrey, Burkhard Neidecker-Lutz. European Commission on Information Society and Media, 2010 (cordis.europa.eu/fp7/ict/ssai/docs/cloud-report-final.pdf).
6. Ryan Ciara. Strategies of the Movers and Shakers // Arthur Andersen Risk Consulting, 2000, August 15 (www.goodstrategybadstrategy.com/).
7. Bridging the Gap. DARPA, February 2007 (www.darpa.mil/Docs/DARPA2007StrategicPlanfinalMarch14.pdf).
8. По официальным данным Объединенного школьного округа Лос-Анджелеса, эта сумма составляет 11 тысяч долларов на

одного учащегося; однако она не включает расходы на транспортировку, капитальный ремонт, строительство и проценты по долговым обязательствам школ.

[Назад к тексту](#)

Глава 4. Почему плохих стратегий так много?

1. Никола де Кондорсе (1743–1794) — французский философ и математик, первым проведший математический анализ правил демократического голосования. Был арестован революционным правительством и покончил жизнь самоубийством в тюрьме.
2. Kenneth Arrow. *Social Choice and Individual Values*. New York: John Wiley and Sons, 1951.
3. См. документы Совета национальной безопасности (NSC 162/2): Basic National Security Policy, 1953, October 30 (www.fas.org/irp/offdocs/nsc-hst/nsc-162-2.pdf).
4. Andrew S. Grove. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career*. New York: Doubleday, 1996, p. 89.
5. Max Weber. *The Sociology of Charismatic Authority* // Max Weber. *Essays in Sociology* / Eds. and trans. H. Gerth, C. W. Mills. London: Routledge and Kegan Paul, 1948.
6. Dow Chemical Company. *Annual Report to Shareholders*, 2009, p. 24.
7. Совет по стратегическому планированию Университета штата Калифорния: *Strategic Plan*. Sacramento, 2007, p. 2.
8. CIA Vision, Mission & Values, 2007, April 12 (<https://www.cia.gov/about-cia/cia-vision-mission-values>).
9. Prentice Mulford. *Thoughts Are Things*. London: G. Bell and Sons, Ltd., 1908, p. 96; reprinted: Whitefish, MT: Kessinger Publishing, 1996.
10. Wallace D. Wattles. *The Science of Getting Rich*. Radford, VA: Wilder Publications, 2007, p. 14. Труд Уоттлза впервые опубликован в 1910 г.; сегодня он стал всеобщим достоянием.

11. Holmes Ernest. Creative Mind and Success. New York: G. Putnam's, 1997, p. 17. Впервые опубликовано в 1919 г. в издательстве R. M. McBride.
12. Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990, p. 207.
13. Стив Возняк, один из основателей Apple Computer, объяснял взлет своей компании прежде всего программой VisiCalc: «На первое место нас вывела VisiCalc и флоппи-диски... После выхода VisiCalc создавалось впечатление, что 90% Apple II покупают для малого бизнеса... Первоначально мы предлагали домашний компьютер для любительского использования. А теперь совершенно неожиданно наши Apple II начали приобретать в основном небольшие компании»; см.: Gregg Williams, Rob Moore. The Apple Story // Byte, 1985, January, p. 173–174.
14. Газета Форда Dearborn Independent опубликовала целую серию статей, в которых критиковала негативное влияние евреев на жизнь в США. Впоследствии эти статьи были собраны в книгу «Международное еврейство. Исходная мировая проблема» (The International Jew: The World's Foremost Problem). В автобиографии Форд объясняет свое критическое отношение к евреям стремлением защитить общество от «ориентализма, коварно поразившего все каналы самовыражения», см.: Henry Ford. My Life and Work. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 251–252; см. также: Anne Jardin. The First Henry Ford: A Study in Personality and Business Leadership. Cambridge, MA: MIT Press, 1970.
15. Mark Lipton. Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course. Boston: Harvard Business School Press, 2003, p. 81.
16. Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers. Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Doubleday, 2005, p. 134–135.

[Назад к тексту](#)

Глава 5. Ядро стратегии

1. Castles in the Sand. Deutsche Bank // Global Markets Research, 2008, July 30, p. 3.
2. Starbucks Corporation: Slower Growth De-levers Margins, but Greater EPS Visibility Ahead // Oppenheimer Equity Research, 2008, July 31, p. 4 (www.goodstrategybadstrategy.com).
3. William G. Ouchi, Lydia G. Segal. Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children the Education They Need. New York: Simon and Schuster, 2003.
4. X [George Kennan]. The Sources of Soviet Conduct // Foreign Affairs, 1947, July, p. 566–582.
5. The Vision and Values of Wells Fargo. Wells Fargo, 2007 (www.goodstrategybadstrategy.com).
6. Из частной беседы (1995).

[Назад к тексту](#)

Глава 6. Средства воздействия

1. Древние греки точно измерили диаметр Земли. Вычислили они и расстояние от нашей планеты до Луны, но результат получился неправильным, потому что использованный ими метод был излишне чувствительным к погрешностям при замере угла, под которым Солнце находится к наполовину освещенной Луне.
2. Donald Wright et al. On Point II: Transition to the New Campaign. Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2008, p. 568.
3. Bob Woodward. State of Denial. New York: Simon and Schuster, 2006, p. 122.
4. Pierre Wack. Scenarios: Uncharted Waters Ahead // Harvard Business Review, 1985, September/October, p. 73–89.
5. Данный эффект трудно проследить в конкретных цифрах, так как крайне редко встречаются компании настолько неразумные, чтобы рекламировать тот или иной продукт в объеме ниже

порогового уровня. Чрезвычайно остроумная исследовательская схема, позволяющая отследить пороговый эффект, представлена в работе: Jean-Pierre Dubé, Günter Hitsch, Puneet Manchanda. An Empirical Model of Advertising Dynamics // Quantitative Marketing and Economics, 2005, 3, no. 2, p. 107–144.

[Назад к тексту](#)

Глава 7. Уточненные цели

1. Wernher von Braun to the Vice President of the United States, 1961, April 20. NASA Historical Reference Collection, NASA Headquarters, Washington, DC.
2. Первая более-менее качественная фотография поверхности Луны была снята космическим исследовательским аппаратом Ranger 7 в 1964 году с высоты около трехсот метров, после чего аппарат упал на Луну и разбился. Сделанное изображение не помогло ослабить напряженные дебаты по данному вопросу, потому что на снимке можно было рассмотреть объекты размером лишь не менее метра.
3. Tentative Model for the Lunar Environment. JPL, Document 61-263, 1961.
4. Oran W. Nicks. Far Travelers: The Exploring Machines. Washington, DC: Scientific and Technical Information Branch, National Aeronautics and Space Administration, 1985, p. 3.
5. Herbert Goldhamer. The Soviet Union in a Period of Strategic Parity. RAND R-889-PR, 1971, November, p. 7 — цит. по: Barry D. Watts. Why Strategy?... p. 5.
6. Очевидный недостаток данного процесса в том, что люди из офисов на пятидесятом этаже зачастую не слишком реалистично оценивают, на что способны люди, работающие на первом. Одно из лучших лекарств для некоторых представителей корпоративных «башен из слоновой кости» — реальный опыт работы на первом этаже. Второе эффективное решение проблемы заключается в активизации коммуникаций между разными уровнями корпоративной иерархии по мере

выработки общей стратегии. Третий способ — изменить цель, как только появляются достаточно веские доказательства ее недостижимости, но в данном случае, как правило, неизбежны ротации на уровне высшего управленческого звена. Порой это объясняется самолюбием и эгоизмом, но чаще просто здравым смыслом. Не всем сотрудникам по душе каждое стратегическое направление организации, и в компании всегда найдутся те, кто хотел бы его изменить и выиграть от этого. Если вы меняете стратегическое направление каждый раз, сталкиваясь с противодействием, эти люди с готовностью будут создавать подобные препятствия.

[Назад к тексту](#)

Глава 8. Системы цепной связи

1. Логика соответствия качества на первый взгляд не видна, но именно такими выводами ученые зарабатывают себе на жизнь, см.: Michael Kremer. The O-Ring Theory of Economic Development // Quarterly Journal of Economics, 1993, 108, p. 551–575.

[Назад к тексту](#)

Глава 9. Роль планирования

1. В Римской империи избирались и члены сената, и два консула, которые осуществляли коллегиальное руководство, и каждый мог наложить вето на решение другого. Во время войны один из консулов становился военачальником и возглавлял армию. В особенно трудные и тревожные периоды сенат просил консулов назначить диктатора, который на полгода наделялся абсолютной властью.
2. Все, что происходило далее, было не менее увлекательным. Ганнибал отправил посланников в Рим, рассчитывая на мирный договор, который признал бы его территориальные завоевания. Но Рим отказался говорить с ним. Вскоре римский сенат объявил понятие «мир» вне закона, и любые попытки мирных

переговоров стали душиться на корню. Все римские граждане мужского пола подверглись мобилизации, и Рим вернулся к политике изматывающих мелких нападений на войско Ганнибала, избегая при этом крупных сражений на территории Италии. Через некоторое время римскому военачальнику Публию Корнелию Сципиону предоставили полную свободу действий и приказали завоевать Иберию, что он и сделал, лишив Ганнибала главного источника человеческих ресурсов и материального снабжения. Затем Сципион перебросил свои войска через Средиземноморье, атаковал Карфаген, завоевал его и полностью уничтожил. И хотя Ганнибал не проиграл в Италии ни одного сражения, Карфаген все-таки был разрушен. После победы над ним Рим подчинил своей власти Македонию, Сиракузы и государство Селевкидов.

3. Theodore Ayrault Dodge. Hannibal: A History of the Art of War Among the Carthaginians and Romans Down to the Battle of Pydna, 168 B.C., with a Detailed Account of the Second Punic War. New York: Da Capo Press, 1995, p. 633. Впервые опубликовано в 1891 г.
4. Александр Македонский добился потрясающих побед благодаря умелой тактике, вооружению и пехотным порядкам, разработанным еще его отцом Филиппом II Македонским. Со стратегической точки зрения победа Филиппа над Дарием в битве при Гавгамелах за сто лет до битвы при Каннах была не менее блестящей и смелой, но действия отдельных подразделений его войск оказались не столь организованными и скоординированными.
5. Существует специальный термин для определения выгод в результате разных комбинаций частей или ресурсов — «взаимодополняемость».
6. С технической точки зрения лучше работать с таким критерием, как активный баланс, — разница между тем, что покупатель готов заплатить за автомобиль, и затратами на его производство и доставку. Больше готовы платить более состоятельные

покупатели, а также те, кто особенно высоко ценит отличительные характеристики приобретаемого продукта.

7. Стив Пострел утверждает то же самое в отношении знаний. «Для выполнения проектных работ, — пишет он, — командам нужны как специализированные знания, так и знания о том, как эти специализированные компоненты сочетаются друг с другом». При этом Пострел отмечает, что команды способны работать с одинаковой эффективностью, обладая бóльшим объемом одних знаний и меньшим — других; см. его статью: Steve Postrel. Islands of Shared Knowledge: Specialization and Mutual Understanding in Problem-Solving Teams // *Organizational Science*, 2002, 13, no. 3, May/June, p. 303–320. На более простом уровне идея частичной взаимозаменяемости факторов появилась в классической экономике. Еще Дэвид Рикардо писал, что урожай можно увеличить либо за счет приложения бóльшего объема труда на существующих землях, либо за счет того, что то же количество фермеров будет обрабатывать бóльшие земельные участки; см.: David Ricardo. *On the principles of political economy and taxation* // *The Works and Correspondence of David Ricardo* / Ed. P. Sraffa. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1821; Переиздано в 1951 г.

[Назад к тексту](#)

Глава 10. Фокус

1. James S. Garrison. Crown Cork and Seal Company // Stephen Bradley, Sheila M. Cavanaugh. Harvard Business School case study 378-024, 1987.
2. Данная информация представлена в более ранних версиях учебного примера. Я включил эти и другие сведения в приложение, которое раздал всем участникам семинара.

[Назад к тексту](#)

Глава 11. Рост

1. Meena Panchapakasen. Indecent Expansion // Financial World, 1993, July 6.
2. Mark Tran, Mark Milner. Americans Plan to Wrap Up World in Pounds 3.3 Bn Deal // Guardian, 1995, May 24.
3. Michael Porter. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.
4. Для этого графика я измерил доходность капитала как отношение прибыли до вычета процентов и налогов (иногда ее называют чистой прибылью от текущей деятельности) к сумме отложенного инвестированного капитала и нематериальных активов компании. Таким образом, в числителе у меня прибыль, которую компания получила бы, если бы долговой капитал был заменен собственным, а в знаменателе — активы за вычетом краткосрочной дебиторской задолженности.
5. An In-House M&A Team Reshapes a Company / Global Finance, 1997, March.

[Назад к тексту](#)

Глава 12. Секрет преимущества

1. См. доклад от 30 ноября 2009 г. для членов Комитета по международным отношениям сената США: *Tora Bora Revisited: How We Failed to Get Bin Laden and Why It Matters Today*. Согласно проведенному анализу, главнокомандующий коалиционными силами генерал Томми Фрэнкс не использовал все доступные силы, потому что опасался «настроить против себя афганских союзников».
2. Этот термин взят мной из биологии, где им обозначается любой механизм, препятствующий скрещиванию особей двух разных популяций. См. Richard Rumelt. *Towards a Strategic Theory of the Firm // Competitive Strategic Management / Ed. R. Lamb*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, p. 556–570; reprinted: *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective / Ed. N. J. Foss*. New York: Oxford University Press, 1998.

3. Не менее веским аргументом был следующий: это «преимущество» не делало нового владельца состоятельнее, так как по условиям нашего эксперимента он в любой момент мог продать машину за 100 миллионов долларов, инвестировать эти деньги и заработать десять миллионов просто на процентах.
4. Альтернативная стоимость (цена альтернативного использования) машины равна нулю, потому что при использовании ее за рамками конкретной отрасли по добыче серебра она не имеет никакой ценности. Прибыль на инвестированный капитал бывает «выше среднего» только в том случае, если основные ресурсы не переоценивались в последнее время на основе текущих рыночных цен.
5. Frank B. Gilbreth. Bricklaying System. New York: Myron C. Clark Publishing, 1909. Фрэнк Гилберт наряду с Фредериком Тейлором считаются основателями школы научного управления.
6. Идея эта настолько распространенная, что мне трудно дать точные ссылки на источник. Эдит Пенроуз еще в 1951 г. предположила, что компании растут и расширяются благодаря навыкам и ресурсам, недостаточно полно ранее использованным. В своей диссертации (1972) я назвал знания, лежащие в основе связей между разными направлениями бизнеса, ключевыми навыками. Восемнадцать лет спустя Гэри Хэмел и К. К. Прахалад, пишущие с большей убедительностью и приводящие более яркие примеры, вывели термин «ключевая компетенция» из узких кругов во всенародное пользование.
7. Steven N. Wiggins, Gary D. Libecap. Oil Field Unitization: Contractual Failure in the Presence of Imperfect Information // American Economic Review, 1985, 75, p. 368–385.

[Назад к тексту](#)

[Глава 13.](#) На гребне волны

1. Цит. по статье: Michael Kanellos. Intel's Accidental Revolution // CNETNews.com, 2001, November 14.

2. Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive..., p. 45.
3. Ibid., p. 44–45.
4. Энди Бехтольшайм создал «железо», а Уильям Йеджер написал программы. За годы работы в Стэнфорде Бехтольшайм разработал первый проект для рабочей станции Sun 1, потом он ушел из университета и стал одним из основателей Sun Microsystems. Впоследствии к нему присоединился Билл Йеджер.
5. John Sutton. Technology and Market Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1999, ch. 5.
6. Boston Consulting Group. The Transition to a New Environment Has Begun, 1997. В то время сеть AT&T, более чем в десять раз превышавшая сеть WorldCom, использовала в основном более старую технологию; но разница в показателе затрат на единицу продукции не имела ничего общего со способностью AT&T построить такие же современные производственные мощности, какими владела WorldCom.

[Назад к тексту](#)

Глава 14. Инертность и энтропия

1. Strategic Plan for the Consumer Computer Market // AT&T Consumer Products, Strategic Planning and Consumer Information Products Section, July 1983.
2. Такими же проблемами чревата весьма популярная мера добавленной экономической стоимости, официально зарегистрированная компанией Stern, Stewart & Co; она тоже основана на показателе «инвестированного капитала», оцениваемом по первоначальной стоимости.
3. Доход от текущей деятельности вычислялся так: текущая наличная производственная прибыль (после уплаты налогов) за вычетом среднегодовой наличной выручки, которую можно было бы получить, закрыв торговую точку, распродав запасы и отдав землю и недвижимость в аренду (или субаренду) по рыночным ценам. При расчете текущей наличной прибыли я не

принимал в расчет различные расходы по процентам и ипотечным кредитам, которые компания взимала по каждой торговой точке. Кроме того, я отказался от статьи «накладные расходы», которая фактически представляла собой заработную плату и прочие выплаты владельцам компании, а оставшиеся корпоративные расходы распределил исходя из стоимости реализуемых продуктов, а не из квадратуры торговых площадей. Я также учел поощрительные платежи персоналу (кроме заработной платы) по каждой торговой точке.

4. Официальный термин для обозначения этого явления — «коррупция», то есть разложение первоначальной формы. Однако сегодня это слово утратило свой первоначальный смысл и скорее ассоциируется с нравственным распадом.
5. Alfred Sloan. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday, 1990, p. 67.

[Назад к тексту](#)

Глава 15. Собираем все вместе

1. Слово *vidia* получилось в результате соединения лат. *video* — «видеть» и *via* — «путь, дорога». Буква *N* — сокращение от лат. *natus* «происходящий, предназначенный, созданный».
2. Эд Катмулл (Pixar), Джон Кармак (id Software), Дуг Кэй (Mondo Media), Пэт Ханрахан (Stanford Computer Graphics Lab) и Дэвид Кирк (Crystal Dynamics) в качестве главного научного консультанта.
3. Тогда как имитационное моделирование выполнялось программами, работающими на компьютерах общего назначения, для эмуляции необходимо было конфигурировать специальные чипы таким образом, чтобы они вели себя как целевой чип. Эмуляция выполнялась намного быстрее, чем моделирование.
4. Jon Peddie Research — компания, ориентированная на решение технических задач, консультирующая по вопросам маркетинга и

менеджмента; специализируется на проектировании и мультимедиа.

5. Цит. по ст.: Robert Hof, Ira Sager, Linda Himelstein. The Sad Saga of Silicon Graphics // BusinessWeek, 1997, August 4.

[Назад к тексту](#)

Глава 16. Наука стратегии

1. John Locke. Second Treatise on Government, 1690, ch. 4 (<http://www.constitution.org/>).
2. Howard Schultz, Dori Jones Yang. Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time. New York: Hyperion, 1997, p. 50–51.
3. Ibid, p. 87.

[Назад к тексту](#)

Глава 17. Думайте!

1. Malcolm Gladwell. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Little, Brown, 2005.
2. Психологи называют это явление «игнорирование базовой информации», объясняется оно разновидностью неосознанного мышления, так называемой эвристикой репрезентативности; см.: Daniel Kahneman, Amos Tversky. On the Psychology of Prediction // Psychological Review, 1973, 80, July, no. 4, p. 237–251.
3. Вероятно, это классический пример «взгляда на себя изнутри» в конкурентной среде; см.: Daniel Kahneman, Dan Lovallo. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking // Management Science, 1993, 39, January, no. 1, p. 17–31; Colin Camerer, Dan Lovallo. Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach // American Economic Review, 1999, 89, March, no. 1, p. 306–318.
4. Автономные телеприставки TiVo дублируют функции, уже предусмотренные в пакетных телеприставках; загрузка

информации о телепрограммах производится только по телефонным линиям или через интернет-соединение, а не непосредственно по каналу кабельного телевидения. Эти дополнительные расходы и технические сложности очень мешают телеприставкам TiVo стать популярным решением для массового рынка.

[Назад к тексту](#)

Глава 18. Сохраняйте здравый смысл и присутствие духа

1. Bill Garrahan, Blake Bath, Geoffrey Stricker. Emerging Network Companies: Exploiting Industry Paradigm Shifts // Lehman Brothers, 1998, October 27.
2. R. P. Rumelt. Global Crossing (A) and (B) // Anderson School at UCLA case study, 2002, (www.goodstrategybadstrategy.com).
3. Подробное исследование «пузыря» оптоволоконных мощностей представлено в работе 2010 года математического факультета Миннесотского университета: Andrew Odlyzko. Bubbles, Gullibility, and Other Challenges for Economics, Psychology, Sociology, and Information Sciences (<http://www.dtc.unm.edu/~odlyzko>).
4. Torkel Franzén. Gödel's Theorem: An Incomplete Guide to Its Use and Abuse. Wellesley, MA: A K Peters, Ltd., 2005. Гёдель доказал, что все логические системы, сложные хотя бы как арифметика, неполные.
5. Один из анализов этой ситуации представлен в работе: N. Kiyotaki, J. Moore. Credit Cycles // Journal of Political Economy, 1997, 105, April, no. 2, p 211–248. Авторы пишут: «Динамическая взаимосвязь между лимитами кредитования и ценами на активы оказалась мощным передаточным механизмом, посредством которого последствия потрясений сохраняются, усиливаются и переходят в другие секторы».
6. Термин «черные лебеди» ввел в широкий обиход Нассим Талеб в книге: Nassim Taleb. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Random House, 2007. Однако, как указывал сам

автор в своем блоге, финансовый кризис 2008 года не был «черным лебедем», поскольку причины, его вызвавшие, нельзя отнести к «маловероятным» событиям.

7. Daniel Kahneman, Dan Lovallo Timid. Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking // Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda / Eds. Richard Rumelt, Dan Schendel, David Teece. Harvard Business School Press, 1994, p. 71–96. См. также примеч. 3 к гл. 17.
8. ОЭСР, отпрыск плана Маршалла, включает в себя тридцать три развитые страны. Цель организации — содействие экономическому прогрессу и торговле.
9. Richard J. Herring, Susan Wachter. Real Estate Booms and Banking Busts: An International Perspective // Wharton Financial Institutions Center working paper 99–27, 1999.
10. Australia Frightened; the Results of an Abnormal Land Boom // New York Times, 1892, August 15.
11. Аналитическая записка Министерства жилищного строительства и городского развития США (1995 г., август, № 2).
12. См. пресс-релиз Министерства финансов США: Henry M. Paulson. Open Statement at the Meeting of the U.S.–China Strategic Economic Dialogue // U.S. Department of the Treasury press release, 2007, December 12, hp 727.
13. Выступление Бена Бернанке (The Great Moderation) перед Восточной экономической ассоциацией (20 февраля 2004 г.).
14. Выступление Алана Гринспена (Economic Flexibility) перед Восточной экономической ассоциацией (27 сентября 2005 г.).
15. Выступление Тимоти Гейтнера на Международной ассоциации специалистов по управлению рисками (GARP), 7-й ежегодный съезд по управлению рисками (Нью-Йорк, 28 февраля 2006 г.).
16. Книга притчей Соломоновых, 16:18.

[Назад к тексту](#)

От автора

Я благодарен всем, кто когда-либо учил меня и работал со мной. Поскольку таких людей слишком много, чтобы упомянуть здесь каждого, я ограничусь конкретными благодарностями тем, кто прочел те или иные части рукописи моей книги и поделился своими соображениями по поводу прочитанного.

Первый вице-президент NVIDIA Дэн Виволи распахнул передо мной двери своей компании. Он прочел главу об NVIDIA по крайней мере дважды, и каждый раз высказывал ценные замечания и идеи. Председатель совета директоров Roll International Стюарт Резник щедро поделился со мной своим драгоценным временем и знаниями.

Прочли многие главы и предложили полезные идеи Аллен Уэбб из McKinsey и Ланг Дэвисон (тогда он еще работал в McKinsey). Сид Барто, в прошлом вице-президент по продажам компании American Can, помог мне разобраться в динамике последних событий в отрасли и высказал свое мнение по поводу написанного мной о Crown Cork & Seal. На редкость терпеливым читателем оказался Франческо Де Лео, в настоящее время исполнительный директор Green Comm Challenge. Некоторые главы книги прочел и прокомментировал Энди Маршалл, директор Управления общих оценок программ при Министерстве обороны США. Внимательным читателем был и Барри Уоттс, старший научный сотрудник Центра стратегических и бюджетных оценок, который предложил на редкость полезные идеи.

Дэн Ловалло из Сиднейского университета прочитал ряд глав и посвятил несколько долгих вечеров интереснейшему обсуждению затронутых в книге тем. Я очень высоко ценю его энтузиазм и интерес к этому проекту. Чарльз О'Рейли из Стэнфордского университета помог мне разобраться в таких концепциях, как лидерство и видение. Нельзя не упомянуть и моих коллег из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе: Стива Липпмана, Джона де Фигейредо, Стива Пострела, Крейга Фокса и Джона Мэфмера. Все они читали разные главы моей книги и сделали потрясающе полезные замечания.

Я хочу поблагодарить семью Кунинов за кафедру, которой заведую, — кафедру бизнеса и общества Гарри и Эльзы Кунин. Их

пожертвования избавили меня от необходимости клянчить средства на исследовательскую деятельность и позволили заниматься вопросами, которые меня интересуют. Не могу не выразить признательность за поддержку Джуди Олиан, декану Высшей школы управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, которая всячески поощряла мою работу над книгой.

Мой литературный агент Майкл Карлайл (из InkWell Management) весьма умело обхаживал меня, убеждая сделать моей рукописи хирургическую операцию, чтобы превратить будущую книгу в ходовой товар. А мой редактор Джон Махани терпеливо руководил другими «операциями», без которых книга читалась бы намного труднее. Спасибо огромное им обоим.

И наконец, я никогда не написал бы эту книгу без любви и поддержки моей жены Кейт. В прошлом преподаватель и исследователь в области стратегий, Кейт с неизменным терпением читала и перечитывала главы и конструктивно критиковала некоторые места; а когда ей что-то особенно нравилось, обязательно отмечала это, и лицо ее светилось от счастья.

Об авторе

Ричард Румельт — один из самых влиятельных в мире мыслителей в области стратегий и управления. Economist включил его в двадцатку современников, оказавших наибольшее влияние на развитие концепций управления и корпоративной практики. Журнал «Вестник McKinsey» назвал Ричарда «стратегом стратегий» и «гигантом в области стратегий». На протяжении всей карьеры Румельт находился на переднем крае развития деловых стратегий; он инициировал систематическое изучение экономического аспекта стратегий; ему принадлежат блестящие идеи: компании, сосредоточившие свое внимание на ключевых проблемах, работают успешнее; высокая эффективность зависит не от того, чтобы оказаться в нужный момент в нужной отрасли, а от индивидуального мастерства и конкурентных преимуществ организации. Ричард Румельт — один из основателей концепции, в соответствии с которой внутренние ресурсы компании представляют собой основной источник конкурентного преимущества. Данный угол зрения идет вразрез с традиционным взглядом, основанным на сильной рыночной позиции компании и объясняющим ее эффективность исключительно наличием уникальных специализированных ресурсов. Ричард получил докторскую степень в Гарвардской школе бизнеса; он заведует кафедрой Гарри и Эльзы Кунин в Высшей школе управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и консультирует как небольшие компании, такие как Samuel Goldwyn, так и промышленных гигантов вроде Shell International, а также организации из образовательной и некоммерческой сфер.

- [1] Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*
- [2] Имеется в виду серия гражданских исков, предъявленных Министерством юстиции США и двадцатью штатами Америки корпорации Microsoft 18 мая 1998 года. Компанию обвиняли в незаконном подрыве конкурентной борьбы для сохранения и расширения своего монопольного положения. *Прим. ред.*
- [3] Сражение при Колд-Харбор — одно из последних в Гражданской войне в Америке (1864); битва на Сомме — наступательная операция англо-французских армий во время Первой мировой войны (1916); Галлипольская (Дарданелльская) операция — масштабные действия Антанты с целью захвата Константинополя (столицы Турции) и открытия морского пути в Россию (1915); битва за Тараву — американская наступательная операция на Тихом океане (1943); битва за Окинаву — операция по захвату японского острова американскими и британскими войсками (1945); сражение за высоту «Гамбургер» — битва между американской и северовьетнамской армиями во время войны во Вьетнаме (1969). *Прим. ред.*
- [4] Впоследствии Джеймс Рош занимал один из руководящих постов в Northrop Grumman и был министром ВВС США (2001–2005).
- [5] Беннис У., Нанус Б. Лидеры. — М. : Чарли, Сильвен, 2001.
- [6] Подробнее см. Друкер П. [Эффективный руководитель](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*
- [7] Хилл Н. Думай и богатей. — М. : Прайм-Еврознак, 2008; Пил Н. Сила позитивного мышления. — Минск : Попурри, 2007; Хилл Н., Стоун К. Добейся успеха с помощью позитивного мировосприятия. — Минск : Попурри, 2007; Роббинс Э. Разбуди в себе исполина. — Минск : Попурри, 2008; Дипак Чопра. Семь духовных законов успеха. — М. : София, 2008.
- [8] Берн Р. Тайна. М. : Эксмо; СПб. : Домино, 2011.

- [9] Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М. : Олимп-бизнес, 2003.
- [10] Сенге П., Шармер О., Яворски И., Флауэрс Б. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. — М.: Олимп-бизнес, 2008.
- [11] Здесь и далее в треугольных скобках внутри цитат помещены пометки и комментарии Ричарда Румельта. *Прим. ред.*
- [12] Формально рычаг представляет собой такой тип преимущества, которое не зависит от контекста, то есть не принадлежит какому-то конкретному механизму функционирования коммерческой структуры, отрасли или ситуации.
- [13] Система управления положением в пространстве (или автопилот) призвана обеспечивать определенную ориентацию летательного аппарата, чтобы его солнечные батареи (если таковые имеются) всегда были направлены на Солнце, антенна — на Землю, а камеры и датчики — на заданную цель.
- [14] Данная трактовка слова «фокус» предложена Майклом Портером в книге «Конкурентная стратегия».
- [15] См. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2008. *Прим. ред.*
- [16] Сетевой эффект повышает ценность продукта благодаря увеличению числа его покупателей или пользователей. Он напоминает эффект масштаба, но вместо того чтобы снижать затраты производителя, повышает готовность покупателя больше платить за продукт. Примеры чрезвычайно мощного сетевого эффекта мы находим в таких компаниях, как Amazon и Facebook.
- [17] Мысленный эксперимент позволяет тестировать новые идеи на предмет их логической непротиворечивости и логической импликации.

[18] Анализируя затраты, не забывайте о затратах покупателя на поиск продукта и его оценку, поездку к месту покупки, ожидание доставки товара, его установку и его освоение.

[19] Город в штате Массачусетс, пригород Бостона. *Прим. ред.*

[20] Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М. : Альпина Паблицер, 2011.

[21] К этому времени АТ&Т отошла от узкого традиционного бизнеса — местной телефонии; деятельность корпорации включала разные направления — это и исследовательская работа научного центра Bell Labs, и техническая инновационная работа производственного подразделения Western Electric, и поставка клиентам телекоммуникационных услуг, в том числе дальней телефонной связи. В наши дни сам бренд АТ&Т сохранился, но он уже относится к совершенно другому типу деятельности. Сегодня АТ&Т — конгломерат, то есть пестрое собрание телекоммуникационных и местных телефонных компаний. Bell Labs и Western Electric теперь принадлежат Alcatel-Lucent. Из АТ&Т выделилось подразделение, занимавшееся разработкой и администрированием корпоративных сетей связи, сейчас это самостоятельная компания Avaya.

[22] Интернет в начале 1980-х годах считался научной диковиной; его развитие в общенациональном масштабе началось только в 1986 году, когда проект стал финансироваться Национальным научным фондом США.

[23] Если досконально изучить сложившуюся на рынке ситуацию, то вполне можно было бы прогнозировать, что первой телефонной компанией, предложившей услуги цифровой абонентской связи бизнес-клиентам, должна стать U.S. West, в прошлом Mountain Bell, со штаб-квартирой в Денвере. Она меньше других поставляла услуги по линиям T1 и при этом обслуживала быстрорастущие корпоративный и частный рынки. Действительно, именно она и стала новатором в создании первых цифровых абонентских линий.

- [24] Мур Дж. [Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [25] Эффективность в данном случае оценивается показателем «скорости заполнения», то есть количеством прорисовки пикселей за одну секунду.
- [26] См., например, сборник по социальной психологии «Непроизвольные мысли»: Unintended Thought / Eds. James S. Uleman, John A. Bargh. New York: Guilford Press, 1989.
- [27] Официально датой рождения Ньютона принято считать 25 декабря 1642 г. Но в Англии тогда использовался юлианский календарь, а в Ватикане — григорианский, по которому Галилей скончался 8 января 1642 г., а Ньютон родился 4 января 1643 г., то есть почти через год.
- [28] Бостонское чаепитие — акция протеста американских колонистов, состоявшаяся 16 декабря 1773 г. в ответ на принятие «чайного закона» британским правительством в том же году. В результате акции в Бостонской гавани был уничтожен груз чая, принадлежавший Английской Ост-Индской компании. Это событие стало началом Американской революции. *Прим. ред.*
- [29] Основным брендом Kraft был Maxwell House. Бренды Sara Lee (MJB, Hills Bros., Chase & Sanborn) были выкуплены в 1998 г. у Nestlé и Café Pilão. Основным брендом P&G был Folgers, проданный в 2008 г. Smucker's. P&G начала в 2007 г. выпускать и продавать кофе под брендом Dunkin Donuts.
- [30] Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. — М.: Альпина Паблицер, 2010.
- [31] Перевод С. Я. Маршака. *Прим. ред.*
- [32] Технически покупатель приобретал право на пользование мощностями кабеля на протяжении двадцати пяти лет.
- [33] Наводнение в Новом Орлеане вызвал штормовой прилив воды, который могли бы сдержать естественные болота вокруг города,

если бы люди на протяжении многих лет не занимались их так называемой разработкой. Кроме того, система дамб, призванная защитить Новый Орлеан от этой беды, была изначально неправильно спроектирована; сказались и ошибки строителей.

[34] Подробнее см. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М. : Колибри, 2009. *Прим. ред.*

[35] Золото или валюта, полностью обеспеченные золотым запасом.

[36] Michael Cannon. The Land Boomers. Melbourne Univ P, 1973, p. 18.

Над книгой работали

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Редактор *Наталья Волочаева*

Дизайн переплета *Наталья Майкова*

Верстка *Ирина Середа*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Жандарова, Татьяна*

Сковородникова

Издано при поддержке **SPLAT**

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2013

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Информация от издательства](#)

[Предисловие партнера издания](#)

[Введение. Бесчисленные препятствия](#)

[Часть первая. Хорошие и плохие стратегии](#)

[Глава 1. Хорошая стратегия — это неожиданная стратегия](#)

[Глава 2. Выявление сильных сторон](#)

[Глава 3. Плохая стратегия](#)

[Глава 4. Почему плохих стратегий так много?](#)

[Глава 5. Ядро стратегии](#)

[Часть вторая. Источники силы](#)

[Глава 6. Средства воздействия](#)

[Глава 7. Уточненные цели](#)

[Глава 8. Системы цепной связи](#)

[Глава 9. Роль планирования](#)

[Глава 10. Фокус](#)

[Глава 11. Рост](#)

[Глава 12. Секрет преимущества](#)

[Глава 13. На гребне волны](#)

[Глава 14. Инертность и энтропия](#)

[Глава 15. Собираем все вместе](#)

[Часть третья. Мыслить как стратег](#)

[Глава 16. Наука стратегии](#)

[Глава 17. Думайте!](#)

[Глава 18. Сохраняйте здравый смысл и присутствие духа](#)

[Примечания](#)

[От автора](#)

[Об авторе](#)

[Над книгой работали](#)

[Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»](#)