

*Клейтон Кристиensen
Майкл Рейнор*

Решение проблемы инноваций в бизнесе

Как создать растущий бизнес
и успешно поддерживать
его рост



Клейтон Кристенсен

**Решение проблемы инноваций
в бизнесе. Как создать
растущий бизнес и успешно
поддерживать его рост**

«Альпина Диджитал»

2003

Кристенсен К. М.

Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. М. Кристенсен — «Альпина Диджитал», 2003

ISBN 978-5-9614-3259-6

На примере компаний из разных отраслей авторы книги К. М. Кристенсен и М. И. Рейнор показывают, что постоянный прибыльный рост можно обеспечить за счет инновационных «подрывных» проектов и сделать процесс внедрения инноваций вполне предсказуемым. Чтобы достичь успеха при создании нового растущего бизнеса, руководитель должен хорошо овладеть теорией и по мере превращения идеи "подрывного" продукта в бизнес-план, продумывать каждое свое решение и действовать в соответствии с условиями, в которых компания реализует свою стратегию. В каждой главе авторы излагают теорию, призванную помочь руководителям принимать решения, ключевые для успеха инновационного бизнеса. Книга предназначена для менеджеров, предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

ISBN 978-5-9614-3259-6

© Кристенсен К. М., 2003
© Альпина Диджитал, 2003

Содержание

Предисловие к российскому изданию	6
С благодарностью	8
Глава 1	11
Инновации: «черный ящик»?	18
Идеи инноваций обретают форму	21
Теория как источник предсказаний	24
Как создаются теории	25
Как правильно выделить категории	25
План книги	30
Глава 2	32
«Подрывная» инновационная модель	34
Вытеснение конкурентов с рынка: как сталелитейные комбинаты были вытеснены мини-заводами	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор

Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост

Перевод *Е. Калининой*

Научный редактор *Е. Аузан*

Технический редактор *А. Бохенек*

Художник обложки *М. Соколова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Корректор *М. Бурдина*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2003

Published by arrangement with Harvard Business School Press

© ООО «Альпина Пабlishер», издание на русском языке, оформление, перевод, 2014

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Предисловие к российскому изданию



Александр Думнов,
*партнер,
заместитель
председателя
совета директоров
компании Делойт*

Не будет преувеличением сказать, что предлагаемая вашему вниманию книга – сбывшаяся надежда многих современных менеджеров в разных странах мира узнать секрет не просто успешного, но и продолжительного роста. Но для российских предпринимателей эта книга имеет особенную ценность. Последние исследования свидетельствуют о том, что разрыв между инновациями и реальным бизнесом в нашей экономике продолжает увеличиваться, инвестиции предприятий в инновации сокращаются. Несмотря на усилия, предпринимаемые для поддержки инноваций и создания экономики, построенной на знаниях, инновационная деятельность в России пока еще не является определяющим фактором экономического роста. Инновации остаются предметом роскоши. Поэтому книга Клейтона Кристенсена и Майкла Рейнора может стать для российского бизнеса тем добрым началом, которое есть половина дела.

Авторам удалось развеять один из самых пугающих мифов современной экономики – миф об инновациях как о таинственном «черном ящике». Господствующее представление о непредсказуемости успеха, по мнению авторов, разделяют даже лучшие менеджеры и искушенные исследователи. Но, если на развитых рынках, несмотря на признание факторов неопределенности, все-таки «без топора по дрова не ходят», в России, имеющей небольшой опыт рыночного инновационного развития, этот «черный ящик» кажется неподъемным.

Тем больший эффект должно принести свидетельство о том, что «ящик» можно не только открыть, но даже разложить его содержимое по нужным полкам. Нельзя не испытывать удовлетворения от сознания того, что эта хорошая новость дойдет теперь и до российского читателя. Хотя не все в этой замечательной книге так просто для восприятия. Авторы, предоставившие миру явление «подрывных» инноваций, сами успешно применяют собственное открытие, опровергая многие существующие догмы. Отказ от абсолютизации опыта успешных компаний может явиться достаточно радикальным подходом для российских выпускников бизнес-школ, воспитанных на анализе конкретных ситуаций («кейсов»). Признание независимости «подрывных» инноваций от действующих бизнес-моделей, свойств существующих продуктов и объема рынка также может произвести переворот в привычных концепциях бизнес-планов. Однако предлагаемая модель не только теоретически убедительна, основана на многочисленных исследованиях и практически применима, она еще и виртуозно представлена. После выхода в свет в 2003 году эта книга попала в различные списки бестселлеров и лучших трудов в области экономики и бизнеса, а также удостоилась многочисленных рецензий в прессе. Не желая портить читателям удовольствие самим открыть для себя блестящую теорию, мы не будем здесь давать ее последовательного изложения. Скажем только, что основой механизма инновационного роста является свидетельство того, что «подрывные» инновации ведут конкурентную борьбу с «не-потреблением», создавая рынки там, где их никогда не существовало. Создать такие «рынки будущего» возможно, только узнав, какую «работу» хотели бы будущие потребители поручить будущим товарам. Перед вами книга, которая откроет вам механизмы «подрывных» стратегий.

В свое время первая книга Клейтона Кристенсена «Дилемма инноваций в бизнесе» не на шутку испугала менеджеров крупных фирм и стала знаменем быстрорастущих ИТ-компаний. Если эта книга и не подвигнет российских предпринимателей начать отчаянную конкуренцию за несуществующие рынки, то, смеем надеяться, она даст им в руки удобный и эффективный инструмент для развития бизнеса.

С благодарностью

Последние десять лет меня занимали два вопроса. Первый сводится к следующему. Понятно, когда рушатся компании, возглавляемые слабыми руководителями. Но ведь крах терпят и самые успешные фирмы, чьи руководители прекрасно знают свое дело. И таких примеров множество. Почему же компаниям так трудно успешно развиваться долгое время? Свои соображения по этому поводу я изложил в книге «Дилемма инноватора». Если дела в компании идут плохо, виновато не только руководство. Иногда причиной неудачи может стать именно то, без чего не бывает успеха, например равнение на самых выгодных покупателей или инвестирование в самые прибыльные области.

Второй занимавший меня вопрос касался возможности выбора. Допустим, я хочу создать компанию, которая быстро добьется успеха и, выйдя на первые позиции в индустрии, оставит далеко позади ее лидеров. Что мне нужно для этого сделать? Когда менеджер знает, из-за чего бизнес может потерпеть неудачу, ему проще принимать правильные решения и не совершать ошибок. Об этом и идет речь в книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе».

Задумав ее, я довольно быстро понял, что поставил перед собой слишком сложную задачу, и обратился за помощью к нескольким людям. Во-первых, к Майклу Рейнору, у которого я учился с того дня, как он стал аспирантом Гарварда. Майкл – человек особенный, он прекрасно разбирается в искусстве, литературе, философии и истории. Я попросил его стать моим соавтором. Я был уверен, что Майкл с его обширными познаниями в самых разных академических дисциплинах восполнит недостаточность собранных мною данных и поможет мне исправить логические ошибки в рассуждении. Пока мы писали книгу, Майкл по-прежнему исполнял свои обязанности директора по исследованиям в компании Deloitte Consulting и потому находился в постоянных разъездах между Торонто и Бостоном, а кроме того, ни на минуту не забывал о своей семье – жене и детях. Я глубоко ценю его самоотверженность, скромность и настойчивость, благодаря которой мы смогли точно сформулировать свои мысли. Майкл стал моим большим другом.

Отказавшись на время от более доходной работы, мне помогали Скотт Энтони, Марк Джонсон и Мэтт Айринг. Скотт, мой первый заместитель по исследованиям, руководил работой нашего научного коллектива, вместе со мной обучал сотрудников и объяснял им сложные понятия. При этом он успевал читать каждую главу книги и делал замечания к каждому новому варианту. Марк и Мэтт, сотрудники нашей фирмы Innosight, претворяли теорию в жизнь и учили менеджеров, как создавать успешно растущий бизнес. Благодаря им я понял, как наши выводы соотносятся с реальной практикой менеджера.

Я также очень признателен своему секретарю Кристин Гейз, научным сотрудникам Салли Аарон, Мику Бассу, Уилу Кларку, Джереми Данну, Таре Донован, Тедди Холлу, Джону Кенаги, Майклу и Эмми Овердорф, Нейту Редмону, Эрику Роту и Дэвиду Сандалу. Благодаря им всем и каждому в отдельности я ознакомился со множеством интересных идей, участвовал в исследовательских проектах и создании монографий. Они не покладая рук собирали необходимые данные, искали ошибки в рассуждениях и помогали мне точно излагать свои мысли.

Я очень обязан коллегам по Гарвардской школе бизнеса. Особенно много ценного я почерпнул из исследований профессоров Кларка Гилберта и Стива Спирара. Внесли свой вклад в формирование наших идей и другие члены профессорско-преподавательского состава: Кент Боуэн, Джозеф Бауэр, Хэнк Чесброу, Ким Кларк, Том Айзенманн, Ли Флеминг, Фрэнсис Фрай, Алан Мак Кормак, Гари Пизано, Ричард Розенблюм, Билл Зальман, Дон Салл, Ричард Тедлоу, Стефан Томке, Майкл Тушман, Стив Уилрайт, а также профессора Ребекка Хендерсон, Пол Карлайл, Джеймс Аттербэк, Эрик фон Хиппель из MIT, Роберт Бургельман из Стэнфорда и Стюарт Харт из UNC.

У системы преподавания в Гарварде есть одно самое важное преимущество: преподаватель не обязан знать ответы на все вопросы. Он может задать студентам вопрос, на который не знает ответа, а дальше просто слушать, что думают по этому поводу самые умные в мире люди, а именно такие и учатся у нас. Я очень люблю всех своих студентов и очень признателен им за то, что они так серьезно готовились к занятиям и столькому научили друг друга и своего преподавателя. В мире нет системы обучения, равной нашей.

Я обращался за советом к людям из мира бизнеса – аналитикам и топ-менеджерам. Мэтт Верлинден и Стив Кинг из компании Integral, Джеффри Мур из Chasm Group, Тони Улвик из компании Strategyn, Кроуфорд дель Прете из IDC, Энди Гроув из Intel, Кен Доблер из Johnson&Johnson, Дэн Карп и Вили Ши из Kodak, Дэннис Хантер из Applied Materials, Майкл Путц из Cisco, Крис Роуэн из Tensilica, Билл Джордж из Medtronic, Мейр Вайнштайн из EMC, Майкл Пэкер и Келли Мартин из Merrill Lynch, Марк Росс из Cypress Semiconductor, Рон Долленс, Джинджер Грэхем и Род Нэш из Guidant. Я многому научился у них всех.

И конечно, я безгранично обязан своей семье. Мои дети Мэтью, Энн, Майкл, Спенсер и Кэти обсуждали мои идеи и, используя их в своей учебе и работе, помогли мне многое понять. Жена Кристина – самый умный человек из всех, кого я когда-либо знал. Она очень требовательна к ясности и завершенности мысли, и ее умом и чувством языка пронизана каждая строчка этой книги – это тем более замечательно, что эту книгу мы обсуждали вечерами, поскольку дни ее были заполнены заботами о детях и бескорыстным служением людям. Кристина несет свет и любовь не только нашей семье, но и всем, с кем она так или иначе сталкивается.

Чаще всего академические исследования пишутся в одиночестве. Но мне повезло: меня окружали бескорыстные, скромные, умные люди, в голове у которых рождаются самые смелые идеи. Все они внесли свой вклад в создание нашей книги. Я рад, что тоже участвовал в этом.

*Клейтон М. Кристенсен,
Бостон, Массачусетс*

Как и Клейтон, я приношу глубокую благодарность всем, кто делился с нами своим опытом и талантами. Иначе эта книга не появилась бы на свет, а мы не получили бы такого признания.

Компания предоставила мне полную свободу – насколько я знаю, такое редко бывает в консалтинговых фирмах. В Deloitte Research не просто смотрели сквозь пальцы на все мои безумные проекты (и эта книга – один из них), но даже всячески поощряли меня, позволяя собирать информацию. Я бы хотел выразить особую благодарность Энн Бакстер, главе Deloitte Research, и Лари Скотту, руководителю подразделения стратегии и операционной деятельности Deloitte Consulting, – они вдохновили меня на эту работу. Я признателен всем сотрудникам Deloitte Consulting и Deloitte&Touche за поддержку, благодаря которой я справился с ней.

Я бы хотел воспользоваться возможностью и хотя бы два слова сказать о том, как я обязан Клейтону в интеллектуальном плане. Впервые я ознакомился с его работами в аспирантуре Гарвардской школы бизнеса. Изящные теоретические построения сочетались в них с тщательной продуманностью, творческим анализом данных и тесной связью с реальностью, что является большой редкостью. Когда я читал книгу «Дилемма инноватора», то у меня, как и многих других, как будто пелена упала с глаз. Все, о чем я лишь смутно догадывался, вдруг предстало передо мной совершенно ясно. Работы Клейтона для меня – та планка, дотянуться до которой я пытаюсь изо всех сил. И я горжусь тем, что мне выпала высокая честь внести вклад в дальнейшее развитие его идей. За время нашей совместной работы он стал мне наставником, затем коллегой и в конце концов другом.

Последний абзац – о той, кому я благодарен больше всего: о моей жене. Пока я учился в аспирантуре, участвовал в разнообразных проектах (в том числе, писал эту книгу), на всем

протяжении своего сложного карьерного пути я чувствовал ее любовь и поддержку. Без нее я не добился бы того, о чем мечтал. Без нее и без нашей дочки Шарлоты мне вообще не к чему было бы стремиться.

Майкл Е. Рейнор
Миссиссога, Онтарио

Глава 1

Императив роста

Финансовые рынки предъявляют компаниям жесткие требования: прибыли должны не просто постоянно расти, но расти все быстрее и быстрее. Как соответствовать этим требованиям? Чтобы обеспечить акционерам желательную прибыль, компании могут ускорить темпы роста капитала, инвестируя в инновационные проекты. Но пойдут ли на это сами акционеры, если проекты окажутся слишком рискованными? Есть ли способ решить эту дилемму?

Эта книга о том, как найти и с успехом реализовать новые возможности для роста бизнеса. Компания должна расти – только тогда она привлечет потенциальных акционеров и инвесторов, а спрос на ее акции вырастет. Но как только ее основной бизнес стабилизируется, поиск новых источников роста, неминуемо сопряженных с риском, начинает пугать руководство компании. Таких примеров немало. Пожалуй, лишь одной компании из десяти удастся выйти на такие показатели роста прибыли, которые позволяют значительно увеличить доходы акционеров всего за несколько лет¹. Часто даже сама попытка подтолкнуть рост приводит к краху всю корпорацию. Поэтому большинство топ-менеджеров попадают в тупик: рынок ценных бумаг требует роста прибыли, а найти возможности для роста и развития очень трудно. И безопаснее стоять на месте, чем развиваться в неверном направлении.

Рассмотрим пример компании AT&T. В 1984 г. по требованию правительства США компания ликвидировала активы местных телефонных линий и стала поставщиком услуг международной и междугородной телефонной связи. Заключив соглашение с правительством о распродаже акций по частям, компания получила возможность вкладывать деньги в новые отрасли бизнеса, и руководство стало искать источники роста и привлечения новых акционеров.

Под влиянием популярного тогда мнения о возрастании роли компьютерных технологий в телекоммуникациях компания сначала создала компьютерное подразделение. Объединяя две отрасли, руководство AT&T хотело опередить время, однако компания начала ежегодно терять 200 млн. долл. Вместо того чтобы уйти с рынка, на который оказалось невозможным проникнуть «извне», AT&T предприняла очередную попытку обеспечить прибыльный рост за счет компьютерного направления: в 1991 г. за 7,4 млрд. долл. она купила NCR – компанию, которая в то время была пятым в мире производителем компьютерной техники, и вложила в приобретение еще 2 млрд. долл. AT&T просто выбросила деньги на ветер: NCR так и не стала

¹ Мы не проводили полноценного анализа, но можем сослаться на четыре недавно вышедших исследования. Их авторы сходятся в своих оценках: только одной компании из десяти удастся успешно поддерживать рост бизнеса. Например, Крис Зук и Джеймс Аллен в своей работе 2001 г. «Основа доходности» (Chris Zook, James Allen. Profit from the Core. Boston: Harvard Business School Press) показывают, что лишь 13 % из вошедших в выборку 1854 компаний обеспечивали последовательный рост на протяжении десяти лет. В том же году вышла книга Ричарда Фостера и Сары Каплан «Креативная деструкция» (Richard Foster, Sarah Kaplan. Creative Destructions. New York: Currency/Doubleday), в которой они проанализировали работу 1008 компаний с 1962 по 1998 г. Оказалось, что только 160 из них, то есть 16 %, просто существовали в рассматриваемый период. В итоге авторы пришли к выводу, что компания, которая год за годом опережает всех конкурентов, – это химера, вымысел; таких компаний не бывает. Джим Коллинз в 2001 г. также опубликовал свое исследование «От хорошего к великому» (Jim Collins. Good to Great. New York: HarperBusiness), в котором рассматривалась деятельность 1435 компаний за 30 лет, с 1965 по 1995 г. Коллинз обнаружил, что лишь 126 из них, то есть 9 %, в течение десяти лет удерживали стоимость акций на уровне выше среднерыночного. Совет по корпоративным стратегиям в исследовании «Момент остановки» (Stall Points. Washington, DC: The Corporate Strategy Board, 1988), результаты которого мы приводим в этой главе, считает, что лишь 5 % компаний в списке Fortune 500 успешно вышли на хорошие показатели роста и еще 4 % хоть как-то преодолели застой и подняли стоимость акций. Все эти исследования подтверждают наш вывод: вероятность того, что компания успешно обеспечит рост, составляет максимум 10 %.

для нее источником прибыли. В конце концов стало ясно, что идея роста в этом направлении абсолютно бесперспективна, и AT&T решила продать NCR за 3,4 млрд. долл., то есть в три раза дешевле, чем купила.

Проблема выхода на новые показатели роста стояла по-прежнему остро. Поэтому, поняв наконец, что приобретение NCR было ошибкой, AT&T обратилась к технологиям, имеющим более непосредственное отношение к телекоммуникациям. К этому времени бывшие филиалы компании уже успешно осваивали рынок мобильной связи. Следуя их примеру, AT&T в 1994 г. за 11,6 млрд. долл. купила McCaw Cellular, в то время крупнейшего поставщика услуг сотовой связи в США. Всего же в развитие собственной отрасли сотовой связи компания AT&T вложила 15 млрд. долл. Аналитики Уолл-стрит сетовали, что не могут точно оценить общую стоимость быстрорастущего сотового бизнеса и телефонной компании, имеющей более низкий потенциал роста. В ответ руководство AT&T в 2000 г. создало отдельный пакет акций для сотового бизнеса стоимостью 10,6 млрд. долл., что составляло около двух третей объема инвестиций AT&T в новую отрасль.

Но в результате стоимость пакета акций телефонной связи не изменилась, и компания снова должна была что-то предпринимать. Поэтому в 1998 г. ее руководство начало реализовывать программу возвращения компании на рынок местной телефонной связи, но уже с использованием широкополосных технологий. Приобретая за 112 млрд. долл. TCI и MediaOne, компания AT&T Broadband превратилась в самого крупного оператора телефонной связи США. Но трудности реализации программы и интеграции компаний в составе AT&T оказались непреодолимыми, и последствия не заставили себя ждать. В 2000 г. AT&T продала свои активы компании Comcast за 72 млрд. долл.²

То есть примерно за десять лет компания AT&T потеряла около 50 млрд. долл. и ее акции обесценились. Но ведь с самого начала компания ставила перед собой прямо противоположную задачу – обеспечить рост прибыли и стоимости активов и таким образом привлечь акционерный капитал.

К сожалению, пример AT&T – не единственный в своем роде. Не менее показательна история Cabot Corporation, крупнейшего в мире производителя газовой сажи – основного компонента шинной резины. Компания долго занимала ведущие позиции в своей отрасли, но темпы роста основного рынка были невелики. Чтобы вывести компанию на новый уровень роста и привлечь акционерный капитал, руководство Cabot Corporation реализовало несколько проектов выхода на рынок высокотехнологичных материалов. Были приобретены предприятия по производству цветных металлов и сплавов и высокотехнологичных керамических материалов, на которых предполагалось запустить новые производственные процессы и технологии, созданные в исследовательских лабораториях самой компании и в лабораториях MIT, спонсируемых Cabot Corporation.

Аналитики Уолл-стрит горячо приветствовали инициативы компании Cabot, которые должны были направить кривую роста резко вверх. Акции компании подорожали в три раза –

² Поскольку все это были транзакции с ценными бумагами, невозможно однозначно указать истинную стоимость разных сделок. И хотя при заключении сделки назначается определенная цена, полезно знать еще и подразумеваемую стоимость транзакции в момент объявления сделки. Подразумеваемая цена – это цена, которую покупатели в тот момент готовы были заплатить, а продавцы были на нее согласны. Изменение стоимости акций после объявления сделки изменяется часто из-за внешних факторов, не имеющих отношения к самой сделке. По возможности мы старались указывать стоимость бумаг в момент объявления сделки, а не в момент ее заключения. Мы пользовались следующими источниками данных по транзакциям: *NCR Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)*//The Economist, 23 March, 1996. *NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan*//Bloomberg Business News, 1 January, 1997. *McCaw and AT&T Wireless Sale*The Wall Street Journal, 21 September, 1994. *AT&T Splits Off AT&T Wireless*//AT&T News Release, 9 July, 2001. *AT&T, TCI, and MediaOne*AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services//The Wall Street Journal, 10 March, 1999. *The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed*//Business Week, 19 June, 2000. *AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction*//AT&T News Release, 19 December, 2001. *Consumer Groups Still Questioning Comcast – AT&T Cable Merger*//Associates Press Newswires, 21 October, 2001.

до этого их цена долгое время держалась на одной отметке. Но когда издержки от инвестиций в новые отрасли производства стали отрицательно сказываться на прибыли компании, оценки Уоллстрит стали критическими. В результате цены на акции компании Cabot упали вдвое, хотя среднерыночные показатели 1988–1991 гг. свидетельствовали об устойчивом росте. В начале 1990-х годов, понимая жизненную необходимость обеспечить прибыльный рост, совет директоров Cabot сменил команду топ-менеджеров и поставил перед ней задачу: закрыть новые направления и возродить основной бизнес. Когда показатели прибыльности снова поползли вверх, Уолл-стрит оценила это движение и подняла стоимость акций компании в два раза. Но, пройдя весь этот цикл, новое руководство Cabot оказалось ничуть не в лучшем положении, чем прежде. Все вернулось на круги своя: зрелая, стабильная компания снова должна была искать возможности для роста и развития, как бы они ни были ограничены³.

Мы могли бы привести еще много примеров того, как компании пытались находить новые источники роста после того, как основной бизнес достигал стадии зрелости. Это всегда происходит по одной и той же схеме. Едва основной бизнес наберет сил и станет стабильным, инвесторы начинают говорить о необходимости роста, а руководство разрабатывает очень разумные, на первый взгляд, программы и проекты и щедро финансирует их. Но какие бы радужные перспективы ни открывались, компанию не удастся быстро вывести на нужный уровень прибыльного роста. Тогда акции обесцениваются, топ-менеджеров увольняют, а Уолл-стрит поздравляет новое руководство с возвращением в исходную точку – к прибыльному, но неперспективному в смысле темпов роста основному бизнесу⁴.

Даже расширяющимся компаниям приходится решать проблему роста, хотя и несколько иначе: темпы роста всегда кажутся слишком медленными, независимо от того, каковы они на самом деле. А все дело в том, что инвесторы имеют дурную привычку, оценивая стоимость акций компании на текущий момент, учитывать прогнозируемые показатели роста, то есть те, на которые, по их предположениям, компания может выйти в будущем. Поэтому как бы быстро ни рос основной бизнес, главное для акционеров – чтобы он рос быстрее, чем они ожидают. Соответственно, у руководства компании остается единственный способ продемонстрировать конкурентоспособность на финансовом рынке и обеспечить акционерам доходы, превосходящие среднерыночные показатели с учетом риска⁵. Оно должно добиться темпов роста, которые

³ Стоимость акций компании Cabot была самой высокой на рынке в 1991–1995 гг. по двум причинам. Во-первых, в это время компания решила сконцентрироваться на основной отрасли – производстве сажи, и одновременно из-за резкого роста автомобильного рынка и потребности в автомобильной резине вырос спрос на сажу в Азии и Северной Америке. В то же время две другие американские компании, производившие сажу, ушли из отрасли: руководство этих компаний не хотело делать требуемые взносы в фонды защиты окружающей среды. Таким образом Cabot получила больше свободы в политике цен. Благодаря увеличившемуся спросу и недостаточному предложению производство сажи стало приносить компании огромные прибыли, что положительно отразилось на цене акций компании. Однако в 1996–2000 гг. цены на акции компании снова упали – это была реакция на отсутствие у компании перспектив роста.

⁴ Тенденцию компании вкладывать деньги в неперспективные отрасли отмечал профессор Майкл К. Йенсен в своей работе «Современная индустриальная революция: неудача и уход систем внутреннего контроля» (Michael C. Jensen. The Modern Industrial Revolution. Exit and the Failure of Internal Control Systems/Journal of Finance. July, 1993, 831–880). Профессор Йенсен, президент Американской финансовой ассоциации, прочитал об этом лекцию членам ассоциации. Интересно, что многие фирмы, на примере которых Йенсен показывает, как создать перспективы выгодного роста за счет инвестиций, добились успеха благодаря «подрывным» стратегиям и инновационным продуктам. Как и в работе Йенсена, в этой книге вы найдете анализ деятельности отдельных компаний, а не всей системы роста, явленной в свободной рыночной экономике. Среда, в которой работают компании, стала предметом исследования в основополагающих масштабных работах Джозефа Шумпетера «Теория экономического развития» (Josepf Schumpeter. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) и «Капитализм, социализм и демократия» (Capitalism, Socialism and Democracy. New York: London, Harper&Brothers, 1942). Мы же в своей книге хотим сказать, что какими бы ни были макроэкономические темпы роста, большинство отдельных компаний в этой области терпит неудачу. То есть наша задача – рассмотреть деятельность отдельных компаний на рынке в условиях конкуренции.

⁵ Это упрощенное представление. Ситуация осложняется тем, что рынок всегда учитывает ожидаемый спад в темпах роста любой компании. Эмпирические исследования показывают, что рынок настроен пессимистически, то есть предполагается, что компания не обеспечит темпы роста и даже не сможет выжить. Поэтому рыночные цены на акции всегда отражают ожидания спада в темпах роста по отношению к текущему уровню и прогноз, что компания в итоге покинет рынок. Поэтому

опережали бы прогнозы акционеров. Следует помнить, что колебания стоимости акций обусловлены не только направлением кривой роста, но и чаще всего неожиданными изменениями в диапазоне прибыли компании и притока средств. То есть если для одной компании прогнозируют 5-процентный темп роста в год и именно этого показателя она добивается, а для другой – 25-процентный и она тоже оправдывает ожидания, то для потенциальных инвесторов обе компании имеют одинаковый показатель доходности, и он будет не выше среднерыночного показателя с учетом риска. Значит, чтобы цена акций не упала, компания должна хотя бы обеспечить прирост прибыли, рассчитанный исходя из тенденций развития рынка. Но чтобы резко увеличить стоимость своего пакета акций, нужны более высокие, чем прогнозируют эксперты, показатели. Это непростая задача для руководителя, которому необходимо привлечь акционерный капитал⁶.

На самом деле все обстоит куда сложнее. Эти хитрые инвесторы не только ставят стоимость акций компании в зависимость от ожидаемого прироста прибыли, но и хотят, чтобы руководство развивало новые направления бизнеса – ведь стоимость акций, по их мнению, определяется также перспективностью проектов, находящихся пока на стадии разработки. Если компания предполагает расти за счет инноваций, то реакция рынка будет зависеть от истории развития компании. Если за период своего существования компания успешно вкладывала прибыль в новые бизнесы, тогда цена ее акций возрастет из-за составляющей, чувствительной к перспективам роста за счет новых проектов. Если же прошлые попытки компании обеспечить рост с помощью инновационных проектов оказались неудачными, тогда ее рыночная стоимость будет в основном определяться прогнозируемым притоком средств из уже существующих, развитых бизнесов.

В таблице 1.1 представлены результаты анализа, проведенного одной консалтинговой фирмой: была проанализирована стоимость акций нескольких компаний, вошедших в список Fortune 500, по данным на 1 августа 2002 г. Таблица показывает, сколько процентов стоимости акций каждой фирмы зависит от прибыли уже существующих активов компании и сколько – от успеха будущих инвестиций⁷. Максимальный размер прироста прибыли из этой выборки

в большинстве оценочных моделей так важно учитывать именно конечную стоимость. Период спада оценивается с помощью анализа регрессии, и оценки здесь могут быть разными. То есть, если ожидается, что темпы роста компании составят 5 %, а период спада будет продолжаться 40 лет и при этом первые пять лет из них компания будет обеспечивать рост на уровне 5 %, то цены на акции вырастут, а отсчет ожидаемого периода спада начнется заново. Проценты роста тут не важны: наше утверждение одинаково справедливо для компаний с разными темпами роста – и 5 %, и 25 %. При любых показателях роста рынок всегда будет жестко предъявлять свои требования, и если компания будет просто соответствовать ожиданиям, это не принесет никаких значительных прибылей.

⁶ Конечно, компании, которые за всю долгую историю своего существования смогли выйти на ускоренные темпы роста, в среднем получали большие прибыли. Однако по сравнению с компаниями, которые росли медленнее, они принесут более высокие прибыли только своим прошлым инвесторам. Если рыночный механизм, корректирующий цену на акции в соответствии с ожидаемыми темпами роста, действует эффективно, то самыми удачливыми инвесторами будут те, кто приобрел акции в самом начале, когда на их цене еще не отразились ожидания рынка по поводу будущего роста компании. Купившие акции в то время, когда оценка рыночного потенциала роста уже сказалась на стоимости акций, получают лишь самые средние прибыли. Такую точку зрения отстаивают Альфред Раппапорт и Майкл Дж. Мобуссен в своей замечательной книге «Ожидания по поводу инвестиций: что цена на акции может рассказать о будущих прибылях» (Alfred Rappaport, Michael J. Mauboussin. *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns*. Boston: Harvard Business School Press, 2001). Раппапорт и Мобуссен также объясняют потенциальным инвесторам, как отличить случаи, когда эксперты рынка ошибаются в своих оценках по поводу потенциала роста той или иной компании.

⁷ Здесь приводятся цены закрытия на обычные акции этих компаний по состоянию на 21 августа 2002 г., то есть на дату исследования. Само исследование было выполнено HOLT Associates, подразделением компании Credit Suisse First Boston (CSFB). В ходе исследования использовались открытые финансовые данные, к которым была применена собственная методология расчетов HOLT Associates. Вводится особая мера – процент будущих инвестиций. Она показывает, какой процент нынешней цены акций компании определяется ее текущими прибылями, а какой находится в зависимости от ожиданий инвесторов относительно будущего роста компании и ее доходности в будущем. CSFB/HOLT определяет эту меру по следующей формуле: *Процент будущих инвестиций – это процент общей рыночной стоимости компании, который находится в количественной зависимости от ожиданий рынка по поводу притока будущих инвестиций в компанию. Процент будущих инвестиций вычисляется так: берется общая рыночная стоимость компании (долг плюс капитал), из нее вычитается доля, принадлежащая на текущую стоимость активов и инвестиций, а затем эта разность делится на общую рыночную стоимость*

должна будет получить компания Dell Computer, причем именно за счет будущих капиталовложений. Одна акция компании стоит 28 долл. 5 центов, при этом 22 % этой суммы определяется доходами от имеющихся активов компании, а остальные 78 % – исключительно уверенностью инвесторов в способности компании вложить деньги в новые активы, которые будут приносить колоссальные доходы. Компаниям Johnson&Johnson и Home Depot также предстоит оправдать доверие инвесторов, выражающееся в значительных инвестициях. На ожиданиях роста за счет средств, которые еще только предстоит инвестировать в новые проекты, основаны 66 % рыночной стоимости акций компании Johnson&Johnson и 37 % – Home Depot. Совсем иная картина сложилась с акциями General Motors: лишь 5 % их зависит от успеха будущих инвестиций. Это результат многочисленных неудачных попыток руководства компании обеспечить рост бизнеса за счет развития новых отраслей. Но если нынешнее руководство сможет решить задачу роста, это благоприятно отразится на стоимости акций.

долга и капитала. CSFB/HOLT рассчитывает текущую стоимость активов компании как текущую стоимость притоков денежных средств, связанных с расходом активов и высвобождением необесцениваемых рабочих капиталов. Методология количественных оценок HOLT CFROI учитывает сорокалетний период спада прибылей – за основу берется общий среднерыночный показатель прибыли. Процент будущих инвестиций = $\frac{[\text{Общая рыночная стоимость долга и капитала} - \text{текущая стоимость существующих активов}]}{[\text{Общая рыночная стоимость долга и капитала}]}$ Компании, перечисленные в таблице 1.1, не упорядочены в соответствии с рейтингом Fortune 500, так как некоторые необходимые для вычислений данные отсутствовали. Мы выбрали эти компании, только чтобы проиллюстрировать наши утверждения, и ни в коей мере не хотим сказать, что цена на акции этих компаний скоро упадет или, наоборот, поднимется. Более подробно методология HOLT изложена здесь: <http://www.holtvalue.com>.

ТАБЛИЦА 1.1

Доля рыночной стоимости некоторых фирм, обусловленная ожидаемой доходностью новых инвестиций по состоянию на 21 августа 2002 г.

Позиция в списке Fortune 500	Компания	Курс акций, долл.	Вес, %	
			новых инвестиций	существующих активов
53	Dell Computer	28,05	78	22
47	Johnson&Johnson	56,20	66	34
35	Procter&Gamble	90,76	62	38
6	General Electric	32,80	60	40
77	Lockheed Martin	62,16	59	41
1	Wal-Mart Stores	53,88	50	50
65	Intel	19,15	49	51
49	Pfizer	34,92	48	52
9	IBM	81,93	46	54
24	Merck	53,80	44	56
92	Cisco Systems	15,00	42	58
18	Home Depot	33,86	37	63
16	Boeing	28,36	30	70
11	Verizon	31,80	21	79
22	Kroger	22,20	13	87
32	Sears Roebuck	36,94	8	92
37	AOL Time Warner	35,00	8	92
3	General Motors	49,40	5	95
81	Phillips Petroleum	35,00	3	97

Источник: CSFB/HOLT; аналитическая справка компании Deloitte Consulting.

Пожалуй, самое печальное, что если компания, пытаясь обеспечить рост, однажды терпит неудачу, то ее шансы на успех в будущем резко падают. К такому заключению приходят авторы замечательного труда «Момент остановки»⁸, опубликованного Советом по корпоративным стратегиям в 1998 г. Были исследованы 172 компании из тех, что в 1955–1995 гг. попадали в список Fortune 500 как лучшие производственные компании. Из них только 5 % смогли обеспечить за этот период реальный, защищенный от инфляции прирост стоимости акций свыше 6 %. Прочие 95 % достигали точки, где рост останавливался на уровне прироста валового национального продукта или даже ниже. Такая остановка вполне понятна: мы знаем, что рынки, за счет которых происходит рост компании, в конце концов насыщаются и стабилизируются. Но пугает не это. Плохо то, что из всех компаний, чей рост остановился на определенной точке, только 4 % смогли все-таки выйти на показатели экономического роста, хотя бы

⁸ См.: «Момент остановки».

на 1 % выше по сравнению с ростом ВВП. Другими словами, если рост и развитие останавливаются, выбраться из этого положения очень тяжело, практически невозможно.

Финансовый рынок жестоко наказывает компании, допустившие остановку роста капитала и прибыли. Именно так 28 % из них потеряли 75 % своей рыночной капитализации. У 41 % таких компаний при остановке роста рыночная капитализация упала до отметки 50–75 % и у 26 % – 25–50 %. И только 5 % компаний потеряли меньше 25 %. Императив роста – неизбежность для руководителя⁹. При остановке роста давление на руководство компании усиливается – его вынуждают искать все новые и новые пути роста. И действовать нужно очень быстро, от этого добиться успеха еще труднее. Однако, как учит нас история, шансы на успех в такой ситуации ничтожно малы.

⁹ Мы рассмотрели только те требования роста, которые предъявляют компаниям фондовые рынки. Но есть еще много других факторов, вынуждающих компании искать пути роста и развития. Приведем примеры. Во-первых, когда компания растет, открываются новые вакансии менеджеров и новые руководящие позиции, на которые могут быть назначены сотрудники компании. Поэтому у растущей компании больше возможностей создать коллектив ответственных и способных менеджеров и руководителей, чем у компании в эпоху застоя. Когда рост замедляется, менеджеры начинают понимать, что их перспективы продвижения по службе определяются не их способностями и ответственностью, а освобождением вакантных должностей по мере ухода на пенсию текущего руководства. Поэтому талантливые менеджеры уйдут из такой компании, это дополнительное обстоятельство, негативно влияющее на перспективы роста. Второй момент – это инвестиции в новые технологии. Когда растущая фирма хочет увеличить свои производственные мощности и построить новый завод или магазин, ей проще привлечь капиталовложения в новые технологии. Компания, рост которой замедлился, наоборот, обладает избыточными производственными мощностями, и инвесторы обычно встречают без энтузиазма ее предложения по инвестициям в новые технологии: полная стоимость капитальных затрат и средняя стоимость производства на базе новой технологии сравниваются с предельными издержками производства на обесценившемся заводе. В результате технологический уровень растущих фирм значительно превосходит уровень тех, чьи темпы роста отстают от требуемых. И в этой ситуации дело не в способностях руководства – проблема состоит исключительно в наличии или отсутствии перспектив роста.

Инновации: «черный ящик»?

Но почему так трудно выйти на нужный темп роста и удерживать его? В том, что компания не обеспечивает рост капитала за счет новых источников, часто винят ее руководство, при этом подразумевается, что у других, людей более способных и проницательных, все получилось бы гораздо лучше. И решение проблемы с помощью замены руководства было бы оправданным, если бы неудачные попытки роста были редкостью. Однако, судя по многочисленным исследованиям, 90 % компаний открытого типа не могут долго поддерживать такой рост, при котором акционеры получают прибыль выше среднерыночной¹⁰. Вряд ли большинству компаний настолько не везет с талантливыми руководителями, что 90 % их топ-менеджеров не обладают необходимыми знаниями и способностями. Значит, есть куда более серьезное объяснение того факта, что огромное количество хороших руководителей не могут решить проблему поддержания темпов роста капитала.

Широко известно еще одно мнение: некогда процветающим компаниям не удалось наращивать рост потому, что в нужный момент их руководство не захотело рисковать. Но факты доказывают обратное. Руководители корпораций часто подвергают риску предприятия стоимостью в миллиарды долларов, реализуя инновационные проекты. Компания IBM поставила все свое состояние на выпуск компьютера System 360 и победила; компания DuPont потратила 400 млн. долл. на строительство завода по производству нового вида шинной резины – и проиграла. Компания Corning вложила миллиарды в производство оптических волокон и получила хорошую прибыль. Недавно компания продала некоторые свои бизнесы, чтобы больше инвестировать в развитие оптических телекоммуникаций, и была за это жестоко наказана. Эти примеры доказывают, что многие из руководителей, которые не добились устойчивого роста, вовсе не боялись рисковать.

Есть и третье объяснение. Добиться устойчивых показателей роста так трудно потому, что невозможно предсказать, как пойдут дела в новом бизнесе. Но эта точка зрения столь же необоснованна, как и две предыдущие.

Считается, что успех – явление случайное, а вероятность того, что случайность произойдет, незначительна. Многие проницательные мыслители в области менеджмента признают, что ставка на рост – игра рискованная и непредсказуемая, и из всех сил стараются помочь руководству компаний вести эту игру. Итак, сначала компания расцветает пышным цветом, затем скупает всю Силиконовую долину, вскоре терпит крах, после чего придумывает более жесткие критерии отбора нового руководства – вот и все рецепты, с помощью которых предлагается добиваться успеха в области непредсказуемых инновационных проектов¹¹. Да, струк-

¹⁰ Более детальное обоснование этих оценок приводится в примечании 1.

¹¹ См., например: Джеймс Б. Кинн «Стратегия изменений: логический инкрементализм» (James Brian Quinn. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1980). Кинн предлагает руководству компании создавать новые отрасли бизнеса следующим образом: сначала вы позволяете «древу бизнеса зацвести пышным цветом», а затем из этих «цветов» выбираете самые жизнеспособные, чтобы в дальнейшем ухаживать только за ними, позволив остальным засохнуть. С этой точки зрения успех инноваций целиком зависит от правильности выбора: предполагается, что в своем выборе руководитель опирается на сложный образом устроенный интуитивный механизм принятия решений, основанный на большом опыте. В недавнем исследовании Тома Петерса (см.: Tom Peters. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Knopf/Random House, 1978) менеджеру предлагается сначала реализовать идею нового бизнеса в небольших проектах – главное получить быстрый отклик по поводу жизнеспособности самой идеи. При таком подходе руководство не должно наказывать менеджера за неудачу: предполагается, что в результате анализа нескольких начальных неудачных попыток удастся наконец создать успешный бизнес. Другие исследователи проводят аналогию с теорией биологической эволюции. Она исходит из постулата, что сначала мутации возникают случайным образом, затем живой организм – носитель мутаций – выживает или гибнет в зависимости от того, помогают ли ему мутации выжить в условиях естественного отбора, то есть в борьбе с другими организмами за выживание. Примерно так рассуждают некоторые исследователи: они считают, что идеи удачных и неудачных инноваций возникают случайно. Поэтому они рекомендуют исполнительному руководству создать нечто вроде «среды естественного отбора», в которой перспективные идеи быстро отделялись бы от заведомо неудачных. Например, Гари

тура индустрии рискованного капитала на самом деле питает всеобщую веру в то, что нельзя предсказать, как будет развиваться бизнес за счет инноваций. Максима рискованного капитала гласит, что из десяти инновационных инициатив (в успехе каждой из которых руководство изначально уверено) две сразу провалятся, шесть с грехом пополам выживут и только две оправдают надежды и поднимут стоимость всего пакета акций. Механизмы успешного роста бизнеса за счет инноваций, таким образом, оказываются спрятанными в своего рода черном ящике. И большинству не приходит в голову, что можно открыть черный ящик и посмотреть, что у него внутри, – так велика уверенность в непостижимости глубинных бизнес-процессов.

Мы не разделяем ту точку зрения, будто рост капитала многих компаний останавливается потому, что успех любого запускаемого ими инновационного бизнеса целиком и полностью зависит от всемогущего случая. История многих взлетов и падений действительно может показаться случайной, но лишь потому, что до сих пор была непонятна сама механика создания новых инновационных бизнесов. Наша книга – это попытка вскрыть черный ящик и наконец четко понять, какие процессы ведут к успеху или, наоборот, к краху новых бизнесов.

Но почему так важно понимать, какие процессы приводят к тем или иным результатам? Поясним это на следующих последовательностях цифр.

1, 2, 3, 4, 5

75, 28, 41, 26, 38, 64

Какая из них случайна, а какая, наоборот, предсказуема? Первая последовательность кажется абсолютной предсказуемой: совершенно ясно, что следующими цифрами будут 7 и 8. А теперь представьте себе, что первая последовательность – это выигрышные номера в лотерее и шарики именно с такими номерами и в таком порядке ведущий достал из барабана, а вторая – номера автомобильных дорог, по которым надо проехать, чтобы попасть из Солт-Сте-Мари, штат Онтарио, в Саксон, штат Мичиган. Если вы посмотрите на карту автомобильных дорог и проследите маршрут, заданный первыми шестью цифрами, то убедитесь, что следующими

Хэмел советует создать нечто вроде имитации Силиконовой долины – среду, в которой существующие структуры постоянно расформируются, а затем собираются заново из получившихся единиц и тестируются. Предполагается, что таким образом вы случайно наткнетесь на что-то жизнеспособное и перспективное (см., например: Gary Hamel. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2001). В наши задачи не входит критический разбор этих концепций. При нынешнем уровне понимания проблемы в таких книгах можно найти много полезного. Но изучений условий, которые благоприятствуют менеджерам и руководству в деле создания и тестирования инновационных проектов, имело бы смысл только в том случае, если бы процесс выдвижения инноваций на самом деле управлялся случайными факторами. Но мы считаем, что этот процесс по сути своей не случаен, а закономерен – и поэтому изучение контекста, в котором возникают идеи инноваций, затрагивает только симптомы, а не корень проблемы. Рассмотрим такой пример. Компания 3М прославилась тем, что последовательно запустила несколько очень удачных инновационных проектов с хорошими перспективами роста. Все исследователи данного явления объясняют его пресловутыми «15 процентами»: каждый сотрудник компании получал в свое распоряжение 15 % своего рабочего времени, чтобы разрабатывать и воплощать свои идеи нового бизнеса в жизнь. Но у сотрудников было не только время: они могли брать деньги из специальных фондов широкого назначения, чтобы проверять новый проект на практике. А теперь представьте себе рядового инженера компании. Как эта политика помогает ему генерировать новые идеи? Да, 15 % рабочего времени он тратит на разработку идей нового бизнеса. Но он прекрасно знает, что его проект сначала пройдет через жесткий отбор внутренних, «рабочих», пробных рынков идей и капитала, а затем через столь же жесткий отбор на рынках внешних, реальных. Это все очень важно. Но это никак не поможет инженеру придумать что-нибудь новое или решить, какая из нескольких пришедших ему в голову идей окажется самой удачной. Эта проблема касается не только рядовых инженеров, но и всех вышестоящих сотрудников – менеджеров среднего звена и даже исполнительных директоров. Недостаточно создать такие условия, чтобы идеи сами разделялись на удачные и неудачные. В конце концов, каждый менеджер должен сделать что-нибудь стоящее, и успех его детища будет зависеть только от его решений, которые он будет принимать по ходу создания. Все эти подходы вместо эволюции ведут только к необратимому движению назад. Создавая «рабочий», «внутренний» рынок, мы снова оказываемся перед той же проблемой: как менеджеру понять, в какой момент идея созрела настолько, что ее можно апробировать в условиях отбора на «внутреннем» рынке идей? Создавать еще один уровень внутренних рынков – только запутать дело. В конце концов, инноваторы неизбежно окажутся перед вопросом, от которого они пытались уйти: каким идеям стоит давать ход и как это лучше сделать? Чтобы ответить на эти вопросы, нам придется заглянуть внутрь «черного ящика» инновационного процесса. Но если вы считаете, что инновации управляются случайными факторами, вы не продвинетесь в решении проблемы, а просто окажетесь перед барьером. Доктор Гари Хэмэл был одним из первых исследователей этой проблемы. Именно благодаря ему профессор Кристенсен пришел к выводу, что правильное управление процессом разработки инноваций на самом деле помогает нам получить вполне предсказуемые, неслучайные результаты. Мы выражаем здесь ему свою благодарность за его плодотворные идеи в этой области.

номерами будут 2 и 122. Следовательно, видя только результаты некоего процесса, нельзя с уверенностью говорить, к каким результатам он приводит – к предсказуемым или непредсказуемым. Надо понимать сам процесс.

Идеи инноваций обретают форму

Как сделать инновационный процесс более предсказуемым? Для этого недостаточно предвидеть действия отдельных людей, от которых зависит рост бизнеса. Нужно ясно понимать, во власти каких сил они находятся, – именно от этих сил зависят решения руководителя.

Новаторски мыслящий сотрудник редко может детально обрисовать инновационный проект. Как бы четко ни была сформулирована концепция или идея, она будет корректироваться и изменяться, иногда довольно существенно, прежде чем обретет форму реального бизнес-плана и сможет претендовать на финансирование. И на этом пути действуют вполне предсказуемые силы. Руководители как отдельные личности могут мыслить сколь угодно своеобразно и непредсказуемо, но все они находятся во власти объективных сил. Эти силы действуют всегда одинаково и одновременно и так же одинаково сказываются на результате, то есть бизнес-плане, который компания пытается воплотить в жизнь¹². Чтобы менеджмент инноваций стал более предсказуемым, необходимо понимать, что это за силы, и уметь управлять ими.

Превращение идеи в бизнес-план можно проиллюстрировать на примере компании Big Idea Group (BIG) – она занимается поиском, развитием и маркетингом идей новых игрушек¹³. В работе, посвященной разбору этого примера, мы сначала приводим высказывание исполнительного директора производящей игрушки компании-миллиардера (он сетовал, что новых интересных идей не появлялось уже много лет), а затем рассказываем, как решают эту проблему в компании BIG.

Компания BIG собирает по всей стране мам, детей, изготовителей самодельных игрушек и пенсионеров на специальные семинары под громким названием «Поиск великих идей». Гости делятся своими предложениями с группой экспертов, чьей интуиции руководство BIG доверяет. Если эксперты считают ту или иную идею достойной внимания, компания покупает у автора права на нее и за несколько месяцев превращает в бизнес-план, а также создает игрушку, которая, по ее мнению, будет хорошо продаваться. Затем BIG продает лицензию на производство игрушки крупной компании – та начинает промышленный выпуск и уже самостоятельно продвигает игрушку на рынке. Все эти годы BIG сопутствовал необыкновенный успех: она находила прекрасные идеи, развивала их и в итоге выпустила на рынок серию действительно интересных продуктов, обещающих хорошие перспективы для роста компаниям-производителям.

Почему у BIG, в отличие от компании-миллиардера, столько возможностей, такое изобилие новых продуктов с высоким рыночным потенциалом? Мы обсуждаем это со студентами, и они часто высказывают мнение, что разработчики продуктов в компаниях по производству игрушек просто не наделены творческим воображением или что руководство крупнейших компаний боится малейшего риска. Если бы такой диагноз был верным, то было бы понятно, как лечить «болезнь»: найти более творческих руководителей со свободным от стереотипов мышлением. Но ведь в компании-миллиардере за все время ее существования работало множество разных людей, но никто из них так и не смог переломить ситуацию и найти источник творческих идей. Почему?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо знать особенности пути, который та или иная идея проходит в процессе формирования бизнес-плана. Ключевую роль в создании инновационных проектов играют руководители среднего звена: именно они превращают «сырые идеи»

¹² К таким выводам мы пришли под влиянием идей профессора Джозефа Бауэра из Гарвардской школы бизнеса и профессора Роберта Бургельмана из Стэнфордской школы бизнеса. Мы глубоко признательны им (см.: Joseph L. Bower. Managing the Resource Allocation Process. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970; Robert Burgelman, Leonard Sayles. Inside Corporate Innovation. New York: Free Press, 1986; Robert Burgelman. Strategy Is Destiny. New York: Free Press, 2002).

¹³ Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony. What's the BIG Idea? Case 9-602-105. Boston: Harvard Business School, 2001.

в полноценные бизнес-планы, надеясь получить финансирование на их реализацию. Именно менеджеры среднего звена решают, какие из поступающих к ним «снизу» проектов стоит поддержать и представить на суд высшего руководства, а какие лучше пока отложить. В этом главная причина особого внимания, с которым компании подбирают средний руководящий состав. Ведь работа этих людей как раз в том и состоит, чтобы находить перспективные идеи и отсеивать заведомо бесплодные. И предполагается, что именно менеджеры среднего звена превратят перспективные идеи в такие бизнес-планы, которые высшее руководство немедленно согласится профинансировать.

Как же отбираются эти идеи и как им придают надлежащий вид? Обычно руководство среднего уровня не торопится поддерживать продукты, рынок сбыта которых точно не определен. Ведь если продукт не дойдет до своего потребителя, компания потеряет миллионы долларов. Поэтому система требует, чтобы каждый проект включал надежные данные о размере и потенциалах роста рынка, для которого предназначен продукт. Поэтому мнение и отзывы самых важных для компании потребителей придают огромный вес утверждениям менеджера о перспективности проекта. Но как узнать, что потребители думают о продукте, если его еще нет? В таких случаях обычно спрашивают мнение давних клиентов компании или судят по успеху на рынке схожих продуктов.

Оказывают влияние на процесс формирования идей и факторы личностного плана. Менеджеры, чьи проекты проваливаются, закрывают себе все пути к повышению, поэтому сотрудники, которые хотят сделать карьеру, даже не заикаются о том, что не имеет шансов понравиться высшему руководству. Если менеджер выйдет к высшему руководству с проектом, который будет признан слабым, то, как бы он ни старался, ему уже никогда не заслужить репутацию проницательного человека. Более того, в компаниях регулярно происходит отбор кандидатов на повышение и самые талантливые менеджеры среднего звена остаются на своем посту лишь несколько лет – им дают другие поручения, чтобы они приобрели новый опыт и новые навыки. То есть если менеджер среднего звена хочет прослыть человеком конструктивным, то он скорее будет давать ход только тем проектам инновационного роста, которые принесут плоды, пока он сам остается на своем посту.

Иными словами, все идеи в процессе сортировки, обработки и оформления в бизнес-планы для получения финансирования становятся похожими на те, которые в свое время были одобрены и имели успех на рынке. Дело в том, что эти процессы исторически складывались как механизм отсеивания предложений, нацеленных на небольшие рынки. И каждый менеджер, который ищет источники роста, сталкивается с одной и той же проблемой: самые перспективные завтра рынки роста сегодня всегда небольшие.

И поэтому руководители крупных компаний по производству игрушек и руководители компании BIG, живя в одном мире, смотрят на вещи по-разному. В каждой крупной компании, не только занимающейся производством игрушек, идеи, отобранные и «упакованные» для подачи высшему руководству, очень отличаются от циркулирующих «в низах».

То есть обычно у компаний, которые хотели бы развиваться за счет инновационных бизнесов, нет недостатка в хороших идеях. Проблема скорее в оформлении этих идей. Проекты с большим инновационным потенциалом наверняка переработают так, чтобы угодить имеющимся клиентам компании. Одна и та же идея может принять разные формы. С одной стороны, ее можно преподнести высшему руководству как инновацию «не хуже, чем у других»; с другой – ее же можно превратить в такой бизнес-план, реализация которого принесет полную победу над конкурентами. Менеджеры, которые понимают, как действуют эти силы и начинают управлять ими в процессе принятия ключевых решений, смогут разрабатывать проекты успешного инновационного роста гораздо более последовательно, чем их предшественники¹⁴.

¹⁴ Мы вполне сознательно употребляем такие выражения, как «повышает вероятность успеха», потому что вряд ли когда-

нибудь успех в деле создания бизнеса станет полностью предсказуемым. Тому есть по крайней мере три причины. Первая причина состоит в самом устройстве рыночной экономики. Если действия компании полностью предсказуемы, такую компанию легче победить в конкурентной борьбе. Поэтому каждая компания хочет, чтобы ее действия были максимально непредсказуемыми. Вторая причина – это невозможность просчитать все возможные варианты развития борьбы заранее: их слишком много. Например, в игре в шахматы все ситуации детерминированы: когда белые начинают, черные вынуждены отступать и защищаться. Но количество возможных комбинаций ходов так велико и просчитать их так сложно, что даже в игре двух сверхмощных компьютеров исход партии все равно будет непредсказуемым. Существование третьей причины предсказывается теорией сложности: даже в полностью детерминированной системе, где все возможные развития ситуации можно просчитать, происходят совершенно случайные события. Поэтому оценка того, насколько точно можно предсказать исход инновационного проекта, остается важной теоретической задачей с важными следствиями для практического применения. В полной мере то же самое можно сказать и о непредсказуемой стороне процесса инновационного роста.

Теория как источник предсказаний

Желание научиться предсказывать ход событий в столь сложном деле, как менеджмент инноваций, вполне оправданно. Предсказания в любой области строятся на основе теорий, а теории появляются в результате тщательных исследований. Теория – это набор всех возможных утверждений о причинноследственных связях явлений. Руководящие работники часто недооценивают теорию – слово «теоретический» означает для них «неприменимый на практике». Однако теории можно виртуозно применять на практике. Например, закон тяготения – это тоже теория, и именно он позволяет нам предсказать, что если вы оступитесь на краю пропасти, то упадете¹⁵.

Хотя большинство менеджеров не считают себя теоретиками, на самом деле они активные «потребители» теории. Всякий раз, когда менеджер составляет план или предпринимает какие-либо действия, он подсознательно руководствуется усвоенными когда-то теориями. И именно эти теории заставляют его верить в то, что его действия приведут к желаемому результату¹⁶. Но менеджеры редко осознают, что пользуются теориями, поэтому часто применяют неверные теории. Именно отсутствие осознанно применяемых, надежных теорий причинно-следственных связей в области инновационного бизнеса и создает впечатление случайности успехов на этом поприще.

Чтобы менеджеры, ищущие ответы на свои вопросы в статьях и книгах (в том числе нашей), лучше понимали, каким рекомендациям можно доверять, мы расскажем, как создаются и применяются надежные теории. Мы покажем, как плохие теории оказывались причиной неудач инновационных проектов и как с помощью хорошей теории можно избежать ошибок и добиться успеха¹⁷.

¹⁵ Некоторые естественные науки научились предсказывать природные процессы. Существует немало областей знания, в которых нам многое известно про причинно-следственные механизмы – настолько, что результат действия этих механизмов кажется нам предсказуемым. Но ведь раньше все было иначе: ученым древности процессы мира природы казались случайными и неизмеримо сложными. Разработка истинно научных методов познания сделала для нас мир более предсказуемым – на этом основан весь наш научно-технический прогресс. И даже тогда, когда передовые теории начинают убеждать нас в том, что мир не живет по детерминированным законам, мы можем хотя бы предсказать вероятность случайности. Возьмем, к примеру, инфекционные заболевания. Когда-то считали, что эпидемии подчиняются случаю. Кто выживет, а кто нет – это представлялось совершенно непредсказуемым. И хотя исход казался случайным, сам процесс, который вел к этому исходу, подчинялся совсем не законам случая – просто этот процесс не был до конца исследован и понят. В качестве примера из современности можно привести раковые заболевания. Как и в мире венчурного капитала, вероятность выжить можно измерить только в процентах. Но не потому, что результат процесса непредсказуем – просто мы не до конца его понимаем.

¹⁶ Питер Сэндж называет теории ментальными моделями (см.: Peter Senge. *The Fifth Discipline*. New York: Bantam Doubleday Dell, 1990). Мы сначала хотели использовать в книге термин «модель», но в конце концов остановились на термине «теория». Это был провокационный ход с нашей стороны: мы хотели бы, чтобы люди чисто практической направленности стали наконец ценить то, что этого давно заслуживает.

¹⁷ Полное описание процесса построения теории можно найти в нашей статье «Процесс построения теорий», которая в настоящий момент рецензируется (см.: Clayton Christensen, Paul Carlile, David Sundall. *The Process of Theory Building*). В ней мы также сочли своим долгом рассказать о том, как часто ученые и вообще все, кто пишет о бизнесе, недооценивают или даже нарушают основные принципы, в соответствии с которыми строятся теории. Электронную версию статьи можно получить, написав по адресу christensen@hbs.edu. В своей статье мы опирались на следующие работы (перечисляются в алфавитном порядке): E.H. Carr. *What Is History?* New York: Vintage Books, 1961; K.M. Eisenhardt. *Building Theories from Case Study Research*//Academy of Management Review 14, № 4 (1989), 532–550; B. Glaser, A. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967; A. Kaplan. *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research*. Scranton, PA: Chandler, 1964; Robert S. Kaplan. *The Role for Empirical Research in Management Accounting*//Accounting, Organizations and Society 4, № 5 (1986), 429–452; T. Kuhn. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962; M. Poole, A. Van de Ven. *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*//Academy of Management Review 14, № 4 (1989), 562–578; K. Popper. *The Logic of Scientific Discovery*. New York: Basic Books, 1959; F. Roethlisberger. *The Elusive Phenomena*. Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977; Arthur Stinchcombe. *The Logic of Scientific Inference*//Constructing Social Theories, chapter 2, New York: Harcourt, Brace & World, 1968; Andrew Van de Ven. *Professional Science for a Professional School*//Breaking the Code of Change/Eds. Michael Beer, Nithin Nohria. Boston: Harvard Business School Press, 2000; Karl E. Weick. *Theory Construction as Disciplined Imagination*//Academy of Management Review 14,

Как создаются теории

Фундаментальные теории были созданы во многих областях науки, и процесс их создания уже всесторонне исследован. Ученые сходятся во мнении, что он включает три основные стадии. На первой стадии необходимо описать явление, в котором мы хотим разобраться. Скажем, в физике это могло бы быть движение частиц. Если речь идет о создании нового бизнеса, то интересующим нас явлением станут действия, которые менеджеры предпринимают для достижения успеха, и результаты этих действий. Плохие теории менеджмента рождаются тогда, когда исследователи строят свои теории на основании лишь одного-двух случаев успеха.

Детально охарактеризовав изучаемое явление, мы можем приступить ко второй стадии – стадии классификации: описанные явления следует разбить на категории. Так, например, медики выделяют два типа диабета. Вертикальная и горизонтальная интеграция – это категории корпоративной диверсификации. Распределяя исследуемые явления по категориям, ученый из всего многообразия признаков выделяет самые существенные.

Наконец, на третьей стадии исследователь строит теорию, которая описывает причины возникновения явления. Теория должна также убедительно объяснять тот факт, что одни и те же причинно-следственные механизмы могут привести к разным результатам в зависимости от условий, в которых они применяются, или от категории явления. В процессе построения теории и исследователи, и менеджеры обязательно проходят эти три стадии, оттачивая свою способность предсказывать результаты тех или иных действий в определенных обстоятельствах¹⁸.

Как правильно выделить категории

Вторая стадия построения теории, то есть стадия классификации, определяет исход всего процесса создания теории. Поясним это на примере. Представьте себе, что вы пришли к врачу с какой-то жалобой, а он, не выслушав вас, сразу же выписывает рецепт и велит прийти на следующий день.

– Но почему вы считаете, что это лекарство мне поможет? – спросите вы. – Вы ведь даже еще не знаете, что у меня болит.

– Я уже выписывал его двум предыдущим пациентам, и они теперь совершенно здоровы, – ответит вам доктор.

Ни один нормальный человек не будет лечиться у такого врача. Однако ученые, консультанты и менеджеры, отвергая или принимая то или иное средство, действуют по логике этого доктора. Они будут советовать вам во всем следовать примеру нескольких компаний, у которых эффективно «сработало» какое-то средство, считая, что это и есть рецепт успеха. Многие пишущие о стратегиях менеджмента упускают из виду необходимость классифицировать явления, и поэтому в их представлении успех инновационного проекта действительно зависит от воли случая. Авторы таких книг дают рекомендации менеджерам, глядя на удачливые ком-

№ 4 (1989), 516–531; R. Tin. Case Study Research. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

¹⁸ То есть мы хотим сказать, что качество теории определяется тем, насколько аккуратно она может предсказать исход для любой ситуации, в которой оказывается менеджер. Нашей целью не является истина в абсолютном, платоновском смысле; наши стандарты – это полезность практического применения теории. Если с помощью нашей теории менеджеры смогут добиться нужного результата, это значит, что и мы тоже достигли своей цели. Оценка качества теории через ее практическое применение – это уважаемая традиция в философии науки; наиболее ясно этот принцип сформулирован в работах школы логического позитивизма (см., например: R. Carnap. Empiricism, Semantics and Ontology. Chicago: University of Chicago Press, 1956; W.V.O. Quine. Two Dogmas of Empiricism. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961; W.V.O. Quine. Epistemology Naturalized. New York: Columbia University Press, 1969).

пании, и советуют добиваться успеха с помощью тех же средств. При этом они не допускают и мысли, что в некоторых обстоятельствах «панацея» может принести только вред¹⁹.

К примеру, 30 лет назад многие авторы приписывали необычайный успех компании IBM политике вертикальной интеграции. Но в конце 1990-х годов триумф таких титанов аутсорсинга, как Cisco и Dell, нам объясняли отказом от интеграции. Авторы сводов «золотых правил» ничем не лучше того самого доктора. В каких условиях победу в конкурентной борьбе обеспечит интеграция и в каких – политика партнерства и аутсорсинг? На этот ключевой вопрос исследователи так и не дают ответа.

Ученые, создающие теорию, стараются выделить самые важные категории ситуаций и поэтому редко сразу представляют готовую классификацию. На ранней стадии построения теории исследователь распределяет наблюдаемые явления по категориям на основании атрибутов, или признаков, самих явлений. Рассуждая о том, какие действия или события ведут к тому или иному результату, он на этой стадии лишь устанавливает корреляцию между признаками и результатами и пока еще не выявляет настоящие причинно-следственные связи. Для иллюстрации рассмотрим историю попыток человека подняться в воздух. В древние времена ученые видели устойчивую корреляцию между способностью летать и наличием крыльев и перьев. Но когда люди попробовали, привязывая крылья из перьев и прыгая со скал, последовать примеру птиц, им стало ясно, что таким образом ничего не добьешься. Как бы устойчива ни была корреляция, будущие авиаторы не понимали, благодаря какому фундаментальному причинному механизму живые существа могут летать. И только в XVIII в. швейцарский ученый Даниил Бернулли, изучая законы механики жидких и газообразных тел, впервые сформулировал условия, при которых крылья удерживают тело в воздухе. С открытием Бернулли появилась надежда, что человек когда-нибудь полетит, но однозначно утверждать это никто еще не рискнул бы: понимания самого механизма было недостаточно для такого предсказания. Потребовались дальнейшие исследования, тщательно продуманные эксперименты, измерения, выполняемые в разных ситуациях, чтобы описать условия, при которых работал выявленный Бернулли механизм.

Как известно, первые самолеты держались в воздухе недолго и быстро падали. Исследователи кропотливо изучали причины неудач, иными словами, они хотели понять, почему те или иные условия приводят к нежелательному результату. Когда объектом категоризации стали ситуации и условия полета, тогда появилась возможность предсказывать, в каких условиях самолет будет лететь, а в каких нет. Соответственно благоприятным для полета условиям развивались технологии и технические приспособления. Теперь, научившись классифициро-

¹⁹ Многие исследования по менеджменту имеют один существенный недостаток. Такую практику в математической экономике (эконометрике) называют «выборкой по зависимой переменной». Многие из тех, кто считает себя серьезными учеными, хотят доказать ценность своих теорий, всячески избегая упоминаний об отклонениях и исключениях. Например, в эмпирическом исследовании это достигается тем, что вы выбираете только те примеры, которые укладываются в вашу теорию. В более формальных академических исследованиях данные, не соответствующие модели, называют отклонениями, и авторы находят всяческие оправдания, чтобы не включать их в статистический анализ. Обе практики не делают исследование полезным. Ведь именно открытие явлений, которые невозможно объяснить существующими теориями, позволяет ученым создавать новые теории, построенные на основе улучшенных классификационных схем. В своем исследовании мы должны не игнорировать отклонения, аномалии и исключения, а, наоборот, стараться их выявить. Аспирантам, ищущим тему для самостоятельного исследования, мы рекомендуем найти случаи, которые не объясняются популярными общепризнанными теориями, например: может ли реорганизация технологического процесса стать неудачным решением; может ли так случиться, что вы выведете из состава компании ее основной бизнес и, наоборот, оставите побочные. Поставив проблему таким образом, вы лучше поймете принципы и действие исходной теории. Даже в отношении серьезных и уважаемых теорий такая возможность всегда существует. Например, в своей замечательной книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз делает такой важный вывод: исполнительные директора успешных компаний, о которых идет речь в книге, не были яркими харизматическими личностями. Нет, они были людьми скромными и уважали мнение других. У вас есть прекрасная возможность проверить сферу применения теории Коллинза и задаться таким вопросом: «Бывает ли так, что на должность исполнительного директора нужен яркий харизматический лидер, а не обычный скромный человек?» Нам кажется, что такие ситуации, безусловно, бывают. И исследователь, который объяснит, когда харизма – положительное качество, а скромность – отрицательное и наоборот, и сформулирует соответствующий принцип, окажет огромную услугу советам директоров.

вать условия полета, теоретики авиации могли советовать летчикам, как реагировать на изменение этих условий, то есть как применять те или иные техники в определенных условиях. Итак, понимание механизма полета – что является причиной, а что следствием, и почему – сделало полеты возможными, а категоризация их условий – предсказуемыми²⁰.

Как теоретики авиации определяли границы между категориями условий полета? Очень просто: если при изменении условий полета пилоту не нужно применить другую технику полета, то эти условия принадлежат к одной категории. Граница между категориями становится заметной, когда в новых условиях летчику, чтобы успешно продолжать полет, приходится вести самолет иначе.

Подобные открытия в исследованиях по менеджменту могли бы сделать инновационный бизнес более предсказуемым. Исследователь-новатор должен пойти дальше констатации корреляций вроде «Большие компании реализуют инновационные проекты медленнее» или «Каждой успешной компанией из нашей выборки руководил человек из числа служащих компании» – он должен понять глубинные причинно-следственные механизмы успеха. Тогда можно будет отказаться от идеи во всем подражать успешным компаниям – ведь пока люди, мечтавшие летать, делали себе крылья, как у птиц, они погибали. Основа предсказательной силы теории закладывается, когда исследователь понимает, что один и тот же причинно-следственный механизм в иных условиях может привести к результату, отличному от ожидаемого, то есть имеет место аномалия. В случае аномалии исследователь должен уметь определить ее характерные особенности, чтобы четко понять, почему применение одного и того же механизма порождает разные результаты.

Но как понять, верна ли наша классификация? Как и в случае с самолетами, граница между категориями ситуаций видна лишь тогда, когда руководителю, чтобы добиться успеха, в разных ситуациях приходится использовать принципиально разные приемы менеджмента. Если одна и та же причинно-следственная формулировка верна в двух разных ситуациях, тогда разница между ситуациями несущественна для предсказаний.

Исчерпывающая классификация охватывает все виды изучаемых явлений и не позволяет одному и тому же явлению попасть в две разные категории. Когда такая классификация ситуаций создана, мир становится предсказуемым: мы понимаем, к какой категории принадлежит та или иная ситуация, а значит, знаем, к какой категории не принадлежит. Мы также знаем, какие причины вызвали определенные события, и можем сказать, как эта причинно-следственная связь изменяется в той или иной ситуации. Теории, в основе которых лежит классификация условий и ситуаций, очень легко применять на практике, ведь менеджеры в работе сталкиваются именно с ситуациями, а не с признаками и атрибутами²¹.

²⁰ Авторы выражают благодарность Мэтью Кристенсену из Boston Consulting Group. Это он предложил пример из области развития авиации для иллюстрации того, как правильная классификация позволяет предсказывать результат ваших действий. Обратите внимание, как важно было для специалистов в области аэродинамики выявить условия, при которых летательный аппарат не мог подняться в воздух или долго держаться в нем. Именно всесторонний анализ неудачных полетов помог впоследствии добиться успеха. К сожалению, многие из тех, кто занимается исследованиями в области менеджмента, стараются скрыть тот факт, что их теория не предсказывает некоторых случаев. В результате их работы процесс не становится более предсказуемым – результат получается ровно обратный. На наш взгляд, ответственность за то, что процесс создания нового бизнеса во многом остается непредсказуемым, лежит на тех, кто должен заниматься изучением этих проблем. Мы тоже стоим перед лицом проблемы аномалий. Мы можем утверждать, что в ходе разработки и уточнения теорий, излагаемых в этой книге, мы пытались обнаружить исключения или отклонения, которые бы наша теория не предсказывала. Таким образом, нам удалось существенно усовершенствовать свои теории. Но аномалии, исключения и отклонения все равно остаются. Когда мы знали о существовании исключений, мы отмечали это по ходу изложения – в тексте книги или в примечаниях. Если же нашим читателям удастся обнаружить какие-либо случаи, которые наши теории не предсказывают или предсказывают неверно, то мы готовы к диалогу: это поможет нам в нашем дальнейшем изучении бизнес-процессов.

²¹ В своих работах, посвященных изменениям в технологическом процессе, первые исследователи предлагали классификацию, основанную на атрибутах: они выделяли такие категории процессов, как накапливающиеся и радикальные изменения. Затем на основе классификации строилась теория, целью которой было предсказание того, как разные типы изменений отразятся на разных типах компаний – лидерах или новичках. Каждая новая теория была уточнением предыдущей

Когда менеджеры задаются такими вопросами, как «Применимо ли это правило для моей отрасли?» или «Будет ли это утверждение справедливым по отношению к сервису, а не только к производству?», они классифицируют ситуации. Но это не самые удачные классификации: в процессе исследования мы обнаружили, что отрасль бизнеса не имеет значения и для надежной теории несущественно, имеем ли мы дело с индустрией, производственным бизнесом или сферой услуг. В нашей книге «Дилемма инноватора», например, описывается, как один и тот же механизм позволил молодым, только что вышедшим на рынок компаниям по производству компьютеров обогнать признанных лидеров в этой области и в то же время привел к краху ведущих производителей экскаваторов, мотоциклов, бухгалтерского программного обеспечения, автомобильных систем управления, лидеров сталелитейной промышленности и розничного бизнеса²². Значимые признаки ситуаций не имели никакого отношения к специфике отрасли компании. В основе всего лежал другой механизм – тот, который управляет эффективным распределением ресурсов. И именно благодаря ему лидеры побеждали в конкурентной борьбе, поскольку инновация в финансовом отношении очень удачно «вписывалась» в их бизнес-модель. Тот же самый механизм вывел из строя другие ведущие компании – их продукты, модели прибыльности и целевые клиенты оказались недостаточно выгодными с финансовой точки зрения.

Заслуживающая доверия теория менеджмента должна не только объяснять, какие действия ведут к успеху, но и включать поправку на изменение условий деятельности компании²³. Некачественная классификация бизнес-ситуаций стала причиной того, что одним и тем же рекомендациям следовали при совершенно разных обстоятельствах, что, в свою очередь, при-

с точки зрения предсказательной силы. Но на такой стадии состояния исследований едва ли можно говорить о существовании теории, единогласно признаваемой всеми, – слишком велик разброс атрибутов, признаков каждого изучаемого явления. Те, кто занимался историей научных парадигм, отмечали, что такое смешение признаков и основанных на них теорий – это важный и неизбежный этап на пути к построению объяснительной теории. Томас Кун в книге «Структура научной революции» (Thomas Kuhn. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962) очень подробно описывает, как активно на этом этапе сторонники той или иной теории защищали ее от нападок оппонентов, прежде чем возникала доминирующая научная парадигма. В одном из основных учебников по менеджменту и социологическим исследованиям (см.: Barney G. Glasder, Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967) также вводится понятие «обоснованная теория». Несмотря на это, книга по большей части написана о категоризации – первооснове надежной теории. Они также используют термин «качественная теория» – по смыслу он близок к тому, что мы называем «категоризация, основанная на атрибутах». В книге описывается, как все научное сообщество постепенно приходит к выражению знания в виде «формальной теории», которую мы в своей книге называем «классификация обстоятельств и ситуаций».

²² Clayton M. Christensen. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

²³ Даже если менеджер уверен в истинности теории, он должен понимать, применима теория в его ситуации или нет. На эту тему Роберт Йин написал очень хорошую книгу (Robert K. Yin. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984). Развивая мысль Йина, мы можем сказать, что множество контекстов, в которых теория применима (Йин называет это множество «внешней истинностью теории»), определяется тем, насколько основательной была классификация, лежащая в основе теории. Другого способа судить о том, когда теория применима, а когда нет, не существует. Рассмотрим пример: модель «подрывной» стратегии, которую мы излагаем в первых главах книги «Дилемма инноватора», была разработана в результате исследования истории индустрии компьютерных жестких дисков. Люди, знакомые с этим исследованием, спрашивали меня, применима ли эта модель в других отраслях. В книге «Дилемма инноватора» я попытался ответить на эти вопросы: я показал, что та же самая теория объясняет успех одних и неудачу других в разных областях – производстве экскаваторов, мотоциклов, компьютеров, в сталелитейной промышленности, розничной торговле, создании бухгалтерского программного обеспечения или систем контроля в автомобилях, лечении диабета и т. д. Я специально выбрал столь разные примеры, чтобы убедительно продемонстрировать: теория не зависит от отрасли. Но это не успокоило читателей, и по-прежнему меня спрашивали о применимости теории в химической индустрии, создании баз данных и других областях. Однако, даже применяя теорию к одной отрасли за другой, мы не сможем окончательно доказать ее универсальную применимость: менеджер всегда будет думать, что в его обстоятельствах есть что-то особенное – что-то такое, что мешает успешно применить теорию. Теорию можно со всей уверенностью применять для предсказаний, только когда четко сформулированы запреты на применения теории – условия, когда она неприменима. Многие академические авторы, движимые самыми благими намерениями, очень много усилий тратят на то, чтобы обозначить «границы применения теории» – область, в которой их утверждения будут верными: таким образом они пытаются очертить зону, в которой могут убедительно доказать свои утверждения. Это все очень хорошо. Но тем самым они обходят своим вниманием то, что могло бы стать достойным вкладом в любую теорию, а именно – описание ситуаций, находящихся за «границами применимости» их утверждений.

вело к бесчисленным печальным результатам²⁴. Поэтому многим и стало казаться, что исход инновационного проекта зависит лишь от воли случая. А ведь именно наша способность думать и действовать в соответствии с условиями и обстоятельствами делает жизнь предсказуемой.

Мы часто восхищаемся интуицией успешных предпринимателей, и нам кажется, что именно руководствуясь интуицией они смогли принять правильные решения и подтолкнуть рост бизнеса. Но интуитивно выбирая действия, которые, по их мнению, приведут к желательному результату, эти люди как раз и пользуются теориями. Никто не рождается со знанием этих теорий, на определенных этапах жизни их постигают с опытом, и в нужный момент они помогают сделать единственно верный шаг.

Раз кто-то усвоил теории, которые мы можем назвать интуицией, значит, такому способу мышления можно научить. Для этого мы и написали книгу. Наша цель – помочь тем руководителям, которые хотели бы обеспечить прирост капитала за счет инноваций. В своей книге мы собрали результаты исследований лучших аналитиков и собираемся показать, как применять их на практике и как научиться действовать сообразно обстоятельствам, чтобы получить желательный результат. Если наши читатели начнут думать в таком ключе все чаще и чаще, то, надеемся, теоретико-аналитическое мышление обогатит их интуицию.

Читатели, к которым мы обращаемся в первую очередь, – это высшее руководство компаний-лидеров, призванных сохранить жизнеспособность своего бизнеса. Но мы уверены, что наши идеи принесут пользу также независимым предпринимателям, молодым компаниям и инвесторам в области рискованного капитала. Для краткости термином «продукт» мы будем обозначать все, что компания поставляет на рынок – и товары, и услуги, поскольку основная идея этой книги одинаково значима для обеих категорий бизнеса.

²⁴ Для подтверждения мысли о том, что правильная классификация – фундаментальное условие создания хорошей теории, мы можем сослаться на две недавно вышедшие книги. Обе включают результаты солидных исследований; обе написаны блестящими специалистами по менеджменту и конкуренции, и каждая книга представляет собой очень убедительные аргументы в защиту изложенных в ней диаметрально противоположных позиций. При этом обе книги обращаются к одной и той же проблеме: как обеспечить последовательный прибыльный рост. В книге «Креативная деструкция» ее авторы Ричард Фостер и Сара Каплан утверждают следующее: если компания хочет обеспечить реальный рост на уровне, сопоставимом с ростом рынка в более широкой перспективе, она должна быть готова опробовать самые радикальные бизнес-модели и ощутить на себе все те пароксизмы, которые сотрясают рынки капитала. В то же время прекрасная работа сотрудников консалтинговой группы Bain&Co Криса Зук и Джеймса Алена «Основа доходности» представляет другую точку зрения. Да, Зук и Ален основывались на тех же самых эмпирических фактах, что Фостер и Каплан: очень немногие компании могут долгое время поддерживать рост прибылей на уровне, превышающем среднерыночные показатели. Но их рекомендации для компаний сводятся к следующему: нужно сосредоточиться на усовершенствовании основного, устоявшегося бизнеса, а не идти на поводу у прихотей акционеров и не пытаться обеспечить рост компании за счет неосновных рынков. Фостер и Каплан мотивируют свои выводы тем, что исторически инкрементализм хорошо себя зарекомендовал в контексте рыночной конкуренции, и советуют компаниям в нынешних условиях идти на радикальные изменения. Зук и Ален, напротив, считают, что специализация неподвластна времени и остается ключевым условием успеха. Итак, мы видим, что обе книги содержат диаметрально противоположные рекомендации. Как же быть? Видимо, пока у менеджера, который старается решить проблемы роста своей компании, нет других критериев для выбора, кроме репутации автора и мнения рецензентов той или иной книги. Но на самом деле ответ состоит в том, что должен найтись исследователь, который убедительно сформулировал бы условия применимости рекомендаций разных авторов, основываясь на тщательном анализе ситуаций. Иными словами, этот исследователь должен ответить на следующие вопросы: в какой ситуации концентрация на основной отрасли компании позволит вам выйти на нужные показатели прибыльности и роста? В каких условиях успеха можно достичь с помощью более широкого подхода – подхода, который в терминах Каплан и Фостера можно назвать «креативной деструкцией»?

План книги

В предыдущей книге – «Дилемма инноватора» – мы сформулировали теорию, объясняющую, как в определенных условиях механизм распределения ресурсов вопреки замыслу его создателей не только не приносит максимального дохода, но разрушает саму компанию, даже если ею управляют грамотные люди. В следующей книге, «Решение проблемы инноваций в бизнесе», мы предлагаем сразу несколько теорий. Они помогут руководителю, который хотел бы основать стопроцентно успешный новый бизнес, развивать его и вытеснить умных, признанных конкурентов. Чтобы добиться успеха, руководителю нужно хорошо овладеть теорией. Оформляя идею продукта и бизнеса в бизнес-план, он должен продумывать каждый свой шаг и каждое решение принимать с учетом условий, в которых компания реализует свою стратегию.

Создание нового бизнеса – сложная, необъятная тема. Мы подробно рассмотрим только девять самых важных решений, которые принимает каждый руководитель, основывая растущую отрасль. Эти решения оказываются ключевыми для успеха всего инновационного бизнеса, который многие себе представляют чем-то вроде черного ящика. В каждой главе мы излагаем теорию, помогающую менеджеру принимать эти ключевые решения – и принимать их так, чтобы увеличить шансы на успех. Какие-то из этих теорий мы выдвинули сами, но многими своими идеями мы обязаны исследованиям других ученых. Эти люди, на чьи работы мы опирались в своей книге, формулировали причинно-следственные связи в терминах классификации условий и обстоятельств, и благодаря их трудам процессы рынка и бизнеса стали казаться нам более предсказуемыми. Их исследования были выполнены очень тщательно, и мы уверены, что их предсказания вполне надежны и их можно применять на практике. Поэтому мы советуем менеджерам активно использовать эти теории, но только применительно к конкретной рыночной ситуации, в которой они работают.

В этой книге мы затрагиваем следующие вопросы:

- **Глава 2.** Как победить самых сильных конкурентов? Какие стратегии конкурентов угрожают вашему бизнесу и, наоборот, благодаря каким действиям можно получить конкурентные преимущества?
- **Глава 3.** Какие продукты нужно разрабатывать? За какие улучшения продуктов потребители готовы будут платить любые деньги и к каким они останутся равнодушны?
- **Глава 4.** На каких потребителей нацеливаться с самого начала, чтобы заложить надежный фундамент для успешно растущего бизнеса?
- **Глава 5.** Какие виды деятельности по разработке, производству и продаже продукта компании следует взять на себя, а какие – передать партнерам?
- **Глава 6.** Как сохранить конкурентные преимущества, которые приносят значительные прибыли? Как не допустить превращения продукта в товар широкого потребления, неотличимый от товаров конкурентов, и сохранить доходы на прежнем уровне?
- **Глава 7.** Какая организационная структура лучше всего подойдет новому предприятию? Какие подразделения должны быть в его составе? Какие менеджеры будут способствовать его успеху?
- **Глава 8.** Как правильно реализовать стратегию, ведущую к победе? Когда гибкость необходима и когда она приводит к неудаче?
- **Глава 9.** Какой инвестиционный капитал поможет компании преуспеть, а какой станет причиной ее гибели? Какие источники денежных средств использовать на разных этапах ее развития?
- **Глава 10.** Какова роль топ-менеджеров в обеспечении роста нового бизнеса? Когда им лучше держаться подальше от молодого предприятия, а когда следует вмешиваться в его дела?

Все вопросы, затронутые в этой книге, очень важны, хотя, конечно, мы не охватили всех проблем создания нового бизнеса, но мы надеемся, что нам удалось рассмотреть самые основные моменты. И хотя мы не обещаем, что новому бизнесу не будут угрожать никакие риски, наша книга действительно сможет помочь менеджеру предотвратить их.

Глава 2

Как победить самых сильных конкурентов?

Можно ли еще до начала схватки знать, что нас ждет в конкурентной борьбе – победа или поражение? Почему стратегия вытеснения конкурентов оказывается настолько эффективной, что часто сильные влиятельные компании, опасаясь атаки только что вышедших на рынок новичков, предпочитают бежать, не вступая с ними в борьбу? Как воплотить идею нового продукта в стратегию вытеснения? Можно ли предсказать, кто победит в гонке за прибыльным ростом? Представьте себе, что мы можем вступать в схватку с конкурентами, только когда полностью уверены в победе. И что мы с самого начала знаем, какие стратегии роста увенчаются успехом, а какие приведут к провалу.

Менеджеры компаний хотят научиться предсказывать исход конкурентной борьбы. Большинство из них при этом исходит из предположения, что крупные компании с их более мощными ресурсами обязательно одержат верх над более мелкими, потому что смогут вложить в проект больше ресурсов. Это прекрасный пример применения теории, основанной на признаках и свойствах, то есть атрибутах, компаний. И несмотря на многочисленные исторические свидетельства того, что объемы вложенных ресурсов часто не имеют никакого отношения к конечному результату, руководство крупных компаний по-прежнему разрабатывает стратегию развития на основе ложных исходных предпосылок.

Другие руководители часто применяют теорию, построенную на атрибутах самих инноваций. Согласно этой теории, инновации, направленные на совершенствование уже существующих продуктов, скорее всего, еще больше укрепят позиции лидеров отрасли. Однако по сравнению с новичками лидеры будут консервативнее и не сумеют столь же эффективно применять инновации, связанные с научными открытиями²⁵. Но ведь в первой главе мы показали, что предсказания, основанные исключительно на категориях атрибутов, недостоверны.

Мы уже давно занимаемся исследованием инноваций и хотим предложить другой подход. Он позволяет предсказать, когда победу одержат влиятельные компании-старожилы, а когда – компании-новички. В книге «Дилемма инноватора» мы выделили две категории инноваций: поддерживающие и «подрывные». Такая категоризация учитывает условия, в которых вводится инновация. Когда конкурентная борьба вынуждает компанию производить более дорогие усовершенствованные продукты для своих основных потребителей, мы имеем дело с поддерживающими инновациями. В такой ситуации компании-лидеры обязательно окажутся впереди. Цель «подрывных» инноваций прямо противоположная: сделать коммерчески успешными более простые и удобные продукты, которые будут меньше стоить и вызовут интерес менее привлекательных или даже новых категорий потребителей. В этих условиях новички на рынке могут победить лидеров. Иными словами, только что вышедшим на рынок компаниям легче

²⁵ В первой главе мы показали, что на первых этапах построения теории ученые лишь разрабатывают классификацию явлений, основанную на атрибутах. Тем не менее эти исследования – важное звено в создании объяснительной теории (см., например: Richard Foster. *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit Books, 1986). Автор одной из таких работ утверждает, что если инновация предполагает внедрение принципиально новых технологий, то компания обязательно потерпит неудачу (см.: Michael L. Tushman, Philip Anderson. *Technological Discontinuities and Organizational Environments*//Administrative Science Quarterly 31, 1986). Однако максимально продвинуться в создании теории, основанной на классификации условий и ситуаций, нам помогли исследования профессора MIT Джеймса М. Аттербэка и его коллег (см.: James M. Utterback, William J. Abernathy. *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*//Omega 33, № 6, 1975, 639–656; Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, James M. Utterback. *Strategies for Survival in Fast Changing Industries*//Management Science 44, № 12, 2001, 207–220.

всего победить лидеров с помощью «подрывных» стратегий. Вот в чем суть явления, из-за которого уже много раз терпели крах даже самые успешные компании.

Только очень небольшое количество технологий или идей новых продуктов является изначально по сути своей поддерживающими или «подрывными». Скорее дело обстоит так: по мере превращения идеи в бизнес-план выявляются аспекты идеи, на основе которых впоследствии можно построить «подрывную» стратегию. Те, кому удавалось достичь успеха в области инновационного роста, знают (на интуитивных или же, наоборот, рациональных основаниях): «подрывные» стратегии существенно поднимают шансы на успех в конкурентной борьбе.

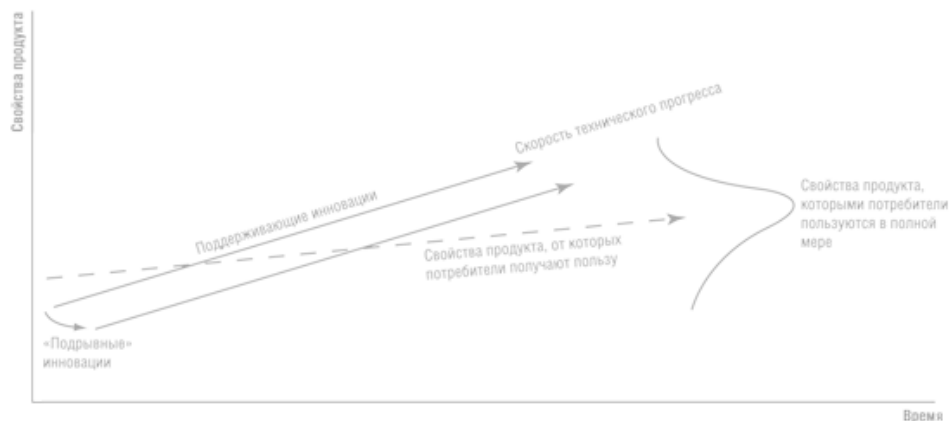
В этой главе мы собираемся рассмотреть «подрывную» модель инноваций с точки зрения обоих участников конкурентной схватки: компании, которая применяет «подрывную» стратегию, и компании, против которой эта стратегия направлена. Тем самым мы хотим показать всем, кто непосредственно отвечает за разработку инновационных стратегий, как выбирать только обещающие успех «подрывные» инновации. Эта глава будет очень полезна и руководству уже утвердившихся на рынке компаний: ведь компания не по своей воле оказывается вытесненной с рынка. Поэтому здесь мы также хотим показать, как освоить «подрывную» стратегию и применять ее себе на пользу, а не пассивно созерцать, как компания становится жертвой только что вышедших на рынок новичков.

«Подрывная» инновационная модель

В книге «Дилемма инноватора» мы выделили три ключевые составляющие «подрывной» стратегии, или процесса вытеснения конкурентов с рынка; они изображены на схеме 2.1.

СХЕМА 2.1

«Подрывная» модель вытеснения конкурентов с рынка



Во-первых, на любом рынке существует определенная норма усовершенствований — показатель того, насколько потребители могут освоить все свойства продукта. Этот показатель представлен на схеме пунктирной линией, которая идет вверх под небольшим углом. Рассмотрим в качестве примера автомобильный рынок. Производители автомобилей постоянно совершенствуют двигатели, но мы не можем в полной мере оценить все их возможности: ведь скорость автомобиля зависит не только от свойств двигателя, но и от внешних факторов, таких как пробки, правила дорожного движения, техника безопасности и многое другое.

Сплошной линией мы изобразили показатель способности потребителей использовать технологические усовершенствования: исключительно для упрощения схемы. В действительности же потребители распределены вокруг этой линии. То есть рынок состоит из множества таких линий, или секторов, — их разброс изображен на рисунке кривой линией. Потребители из самых верхних, самых взыскательных секторов никогда не будут довольны даже лучшими продуктами, а потребителям из низших секторов более чем достаточно некоторого минимума возможностей²⁶. Таким образом, пунктирная линия означает технологию, которая удовлетворяет потребности среднего потребителя.

Во-вторых, у каждого рынка есть своя характерная кривая усовершенствований, кривая прогресса, которая отличает его от других рынков. Движение этой кривой вверх определяется стремлением компаний-инноваторов поставлять на рынок все новые усовершенствованные продукты, но при этом почти всегда потребители из любого сектора не успевают за техническим прогрессом и не в состоянии сразу же освоить все его достижения. Поэтому на нашем

²⁶ Требовательные покупатели готовы заплатить за продукт более высокую цену, если этот продукт превосходит другие по некоторым показателям: у него более высокая скорость, он компактнее, надежнее и др. Менее требовательные или нетребовательные покупатели, наоборот, довольствуются менее качественными товарами (с меньшей скоростью, не столь надежными, компактными и т. д.), если они гораздо дешевле. На графике способность разных покупателей использовать все свойства продукта изображена прямыми линиями, и они действительно выглядят как прямые на графике с логарифмической шкалой. Предполагается, что наша способность использовать усовершенствованные товары развивается по экспоненте, хотя не так быстро, как технический прогресс.

рисунке сплошные линии более резко идут вверх, чем пунктирная линия. Таким образом, если компания производит только продукты, удовлетворяющие нынешние нужды основной массы потребителей, то ее руководство скорее всего упустит возможность создать продукты, которые будут нужны людям в будущем. Это происходит потому, что другие компании постоянно стремятся производить все более качественные продукты и продавать их по очень выгодным для себя ценам: ведь эти продукты предназначены для самых взыскательных потребителей из самых верхних секторов рынка, а таких потребителей никогда не удовлетворяют уже существующие продукты.

Чтобы яснее представить себе процессы рынка, вспомните 1983 год, когда только появились персональные компьютеры для набора текстов. Чипы процессора Intel 286 «не поспевали» за высокой скоростью профессиональных машинисток, то есть технология еще не соответствовала запросам потребителей (такая ситуация изображена в нижнем левом углу схемы 2.1). Но возможности сегодняшних компьютеров несопоставимо больше – основная масса потребителей просто не использует их в полной мере, хотя взыскательным потребителям из самых верхних секторов рынка нужны еще большие мощности.

Третья ключевая составляющая модели – противопоставление поддерживающих и «подрывных» инноваций. Поддерживающие инновации нацелены на то, чтобы предложить самым взыскательным потребителям продукты, своими свойствами превосходящие все, что уже есть на рынке. Зачастую под термином «поддерживающие инновации» понимают прибыльные усовершенствования, которые год за годом вносит в свои продукты всякая хорошая компания. Иногда поддерживающие инновации позволяют компаниям совершить прорыв, уйти далеко вперед от остальных конкурентов. При этом сложность инновационного продукта с технологической точки зрения совершенно не имеет значения. Важно другое: в борьбе поддерживающих инновационных технологий почти всегда выигрывают лидеры. Поскольку эта стратегия подразумевает выпуск улучшенных продуктов, которые предназначены для лучших категорий потребителей и будут продаваться по очень высоким ценам, у прочно обосновавшихся на рынке компаний есть серьезные основания для участия в этой борьбе. Как и все необходимые для победы ресурсы.

«Подрывные» инновации, наоборот, не рассчитаны на постоянных потребителей, поскольку не предполагается с их помощью выводить улучшенные продукты на уже существующие рынки. Скорее, они обрывают технологический прогресс и начинают его новую кривую – ведь на рынке появляются продукты, которые уступают уже имеющимся. Но «подрывные» инновационные технологии предлагают другие выгоды: продукты более просты в обращении, удобны и недороги, они пользуются популярностью у менее требовательных потребителей и даже у тех, кто прежде не пользовался продуктами данной категории²⁷.

Как только инновационный продукт утвердился в новых или менее требовательных секторах рынка, начинается цикл усовершенствования «подрывной» инновационной технологии. Поскольку, как мы уже говорили, потребители всегда отстают от технического прогресса и не используют в полной мере все новые возможности, продукты, которые еще совсем недавно

²⁷ Наблюдая, как студенты и менеджеры читают книги и статьи о противопоставлении «подрывных» и поддерживающих инноваций, интерпретируют эти понятия, обсуждают их, мы заметили одну потрясающую особенность человеческого мышления. Усваивая новые понятия, новые данные, новые подходы, человек всегда подгоняет их под уже существующую ментальную модель. Поэтому многие решили, что наш термин «поддерживающая инновация» означает то же самое, что уже известный им термин «добавляющая инновация», и поэтому «подрывную технологию» понимают как радикальную, принципиально новую, другую технологию и считают, что реализация «подрывных идей» (в их понимании термина) – это очень хороший и достойный способ вложить деньги. Нам очень жаль, что происходит такая путаница, ведь наше исследование касается весьма специфической стороны «подрывного» процесса, о чем мы все время и говорим в книге. По этой же причине вместо «подрывная инновация» мы часто говорим «подрывная технология» – может быть, таким образом мы уменьшим вероятность того, что этот термин наши читатели будут интерпретировать в соответствии со своими представлениями, которые, на наш взгляд, отражают не совсем верный способ категоризировать действительность.

считались недостаточно качественными, в конце концов совершенствуются до такой степени, что ими начинают интересоваться и более взыскательные потребители. Как только это происходит, это означает, что «подрывники» уже начали вытеснять с рынка утвердившиеся компании, что в итоге приведет к их краху. Компаниям, которые хотят обеспечить рост бизнеса за счет инноваций, очень важно помнить об этом противопоставлении поддерживающих и «подрывных» инноваций. В конкурентной борьбе поддерживающих инноваций почти всегда выигрывают лидеры, а успешные «подрывные» инновационные проекты лучше удаются новичкам²⁸.

Появление на рынке компании-«подрывника» лидеры индустрии обычно встречают абсолютным бездействием. Процедура распределения ресурсов компаний-лидеров разрабатывается в расчете на поддерживающие инновации, поэтому они не могут дать достойный отпор новичкам просто в силу своего устройства. Кроме того, цель лидеров – выйти в верхние сектора рынка, а защищать новые или нижние у них стимулов нет. А ведь именно нижние особенно привлекательны для тех, кто делает ставку на «подрывные» инновации. В этом состоит суть проблемы успеха инноваций, и в этом же – ключ к ее решению.

²⁸ В книге «Дилемма инноватора» мы отмечали, что, когда на рынке начинается атака «подрывной» технологии, признанные лидеры могут удержать свои позиции в индустрии, лишь создав отдельное подразделение и предоставив ему полное право распоряжаться новым бизнесом и строить свою совершенно новую бизнес-модель. Например, IBM удалось остаться лидером компьютерной индустрии, даже когда мини-компьютеры начали вытеснять мейнфреймовые компьютеры: IBM создала автономную бизнес-единицу, которая занималась мини-компьютерами. Когда же на рынке появились персональные компьютеры, IBM опять основала новую бизнес-единицу во Флориде. Компания Hewlett-Packard остается лидером индустрии принтеров для персональных компьютеров: отделение компании по разработке и продаже струйных принтеров – независимая единица, не имеющая никакого отношения к отделению лазерных принтеров, находящемуся в Буа. С тех пор как вышла книга «Дилемма инноватора», еще несколько компаний успешно отразили атаку «подрывных» продуктов, создав независимые подразделения для реализации «подрывных» технологий. Компания Charles Schwab стала ведущей компанией в онлайн-трейдинге; Teradyne, производитель полупроводникового тестового оборудования, занял место лидера в индустрии компьютерного тестового оборудования; компания Intel представила на рынке микропроцессоры Celeron, которые быстро завоевали нижние сектора рынка микропроцессоров. Мы надеемся, что все больше и больше компаний научатся выдерживать атаки «подрывных» товаров, создавая независимые бизнес-единицы для работы с «подрывными» технологиями. В этой ситуации преимущества будут уже не у выходящих на рынок компаний и поддерживающего их рискованного капитала, как было до сих пор, а у признанных лидеров, ищущих новых путей роста.

Вытеснение конкурентов с рынка: как сталелитейные комбинаты были вытеснены мини-заводами

В книге «Дилемма инноватора» мы частично описали процесс вытеснения сталелитейных комбинатов с полным технологическим циклом мини-заводами по производству стали из металлолома. Это классический пример того, как легко победить в конкурентной борьбе даже признанных лидеров индустрии, если идея нового продукта или бизнеса воплощается в «подрывной» инновационный проект.

Раньше сталь производили в основном на огромных сталелитейных комбинатах. Здесь процесс производства проходит все стадии: от самой первой, когда в доменной печи происходит химическая реакция кокса, руды и известняка, до проката стали на последнем этапе. Строительство сталелитейного комбината в наши дни обходится в 8 млрд. долл. На мини-заводах металлолом просто переплавляют в дуговых электропечах – цилиндрах около 20 м в диаметре и 10 м в высоту. Мини-заводы требуют меньших производственных затрат, а кроме того, на них нет гигантских прокатных линий, на которых перерабатывают продукты, выходящие из доменных печей, и поэтому они занимают меньшую площадь. Но самое главное их преимущество заключается в другом: они на основе простой технологии могут выпускать сталь любого качества, и их затраты на 20 % ниже, чем у сталелитейных комбинатов.

Сталь – товар. Вы можете подумать, что все сталелитейные компании мира должны были немедленно перейти на простую, выгодную технологию производства стали на мини-заводах. А между тем в 2000 г. ни одной сталелитейной компании не удалось успешно вложить средства в постройку мини-заводов – хотя к тому времени их стало гораздо больше и они уже производили половину всей стали в Северной Америке и значительную часть на других рынках²⁹.

Очень легко объяснить, почему столь выгодная технология оказалась неподъемной для сталелитейных комбинатов. Мини-заводы стали жизнеспособными с технологической точки зрения только в 1960-х годах. Поскольку в электрических дуговых печах переплавляется сталь разного химического состава, мини-заводы в начале своего существования производили сталь низкого качества. Из их продукции можно было делать только арматурное железо, которым укрепляют цементную кладку. Для него годится любая сталь, поэтому это был идеальный рынок для стали очень разного качества, даже низкого.

По мере того как мини-заводы завоевывали рынок арматурного железа, сталелитейные комбинаты легко уходили из отрасли: она доставляла им слишком много хлопот. Рынок арматурного железа совершенно по-разному выглядел для объектов стратегии вытеснения и для тех, кто реализовывал эту стратегию на практике: слишком разными были структура стоимости и инвестиционные возможности мини-заводов и сталелитейных комбинатов. У сталелитейных комбинатов доля прибыли в производстве арматурного железа достигала примерно 7 %, а сама эта категория продуктов составляла лишь 4 % общего тоннажа индустрии. Это была наименее привлекательная возможность для инвестиций независимо от того, на какой рыночный сектор был нацелен рост производства. Поэтому когда мини-заводы утвердились на рынке арматурного железа, сталелитейные комбинаты просто перестроили свои конвейеры и стали производить более прибыльные продукты.

Экономя 20 % расходов на производстве стали, мини-заводы, в отличие от сталелитейных комбинатов, получали значительные прибыли на рынке арматурного железа, но только до 1979 г. – тогда они наконец окончательно вытеснили сталелитейные комбинаты с этого рынка. В этот момент цена на арматурное железо резко упала на 20 %. Пока мини-заводы

²⁹ Япония являет собой исключение: здесь несколько сталелитейных комбинатов впоследствии скупил мини-заводы.

побеждали в борьбе со сталелитейными комбинатами, рынок арматурного железа приносил им прибыль. Но как только последний сталелитейный комбинат ушел с этого рынка, мини-заводы начали конкурировать между собой. Поскольку все они производили недорогую сталь, теперь ни один мини-завод больше не мог обеспечить прибыльный рост за счет производства арматуры – такова была награда за победу³⁰. Когда же производители попытались получить выгоду, внедряя более эффективные производственные процессы, оказалось, что в такой отрасли, как производство арматурного железа, снижение затрат – всего-навсего необходимое условие выживания, а не способ получения прибыли³¹.

Вскоре, однако, мини-заводы устремились и в более требовательные сектора рынка. Ситуация в них сулила надежду. В этом секторе рынка (см. схему 2.2) сталелитейные комбинаты получали прибыль в размере 12 % – в два раза больше, чем раньше они зарабатывали на производстве арматурного железа. И сам этот рынок был вдвое больше рынка арматуры: он потреблял 8 % всего тоннажа сталелитейной индустрии. Стало ясно, что если бы мини-заводы нашли способ производить сталь лучшего качества и в разнообразных формах, например, угловое железо, более толстые балки и прутья, они могли бы зарабатывать огромные деньги. По мере того как мини-заводы улучшали качество стали и ассортимент, захватывая этот сектор рынка, сталелитейные комбинаты снова с радостью отказывались от производства углового железа, балок и прутьев. Производить их, по сравнению с продуктами, которые приносили сталелитейным комбинатам большие чистые прибыли, было слишком хлопотно. Однако мини-заводам, наоборот, это открывало новые привлекательные перспективы, в отличие от производства арматуры, приносящего незначительные прибыли. Итак, мини-заводы стали расширять свои возможности, выпуская угловое железо, толстые прутья и балки, а сталелитейные комбинаты закрывали свои производственные мощности в этой отрасли или переоборудовались для изготовления более прибыльных продуктов. Производственные затраты мини-заводов были на 20 % ниже, чем у сталелитейных комбинатов, поэтому мини-заводы успешно выдерживали конкуренцию и получали значительные прибыли. Так продолжалось до 1984 года, когда им наконец удалось вытеснить последний сталелитейный комбинат с рынка балок и прутьев. И снова мини-заводы пожинали плоды своей победы: в результате конкурентной борьбы мини-заводов уже между собой стоимость балок и прутьев упала на 20 %, и они снова оказались в ситуации, когда получать значительные прибыли стало невозможно. Был ли выход из тупика?

³⁰ В экономике цену представляют как точку пересечения кривых спроса и предложения, и именно так объясняется данное явление. Цена тяготеет к предельной стоимости товаров самого дорогого производителя, который благодаря своим мощностям может удовлетворить спрос. Когда самым дорогим производителем были сталелитейные комбинаты, выпускавшие дорогую сталь, мини-заводы могли получать прибыли, производя арматурное железо. Цены на арматурное железо упали, как только мини-заводы сами заняли предельную позицию. Тот же самый механизм последовательно уничтожил прибыли мини-заводов в каждом новом секторе рынка, о чем и рассказывается дальше.

³¹ Майкл Портер в своей работе «Что такое стратегия?» (см.: Mihael Porter. What Is Strategy?//Harvard Business Review, November – December 1996, 61–78) убедительно доказывает, что низкие цены редко оказываются конкурентным преимуществом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.