

ЛЕОНАРД ШЕРМАН

**ПОКА
ПСЫ
ДАЮТ,
КОТЫ
ПОБЕЖДАЮТ**

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗ ДОГМ



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Леонард Шерман

Пока псы лают, коты побеждают

«Альпина Диджитал»

2017

Шерман Л.

Пока псы лают, коты побеждают / Л. Шерман — «Альпина Диджитал», 2017

Лидеры бизнеса привыкли к жесткой конкуренции. Без борьбы за качество, за более низкую цену, за лучший функционал устойчивого прибыльного роста не достичь. В результате бизнес превращается в бесконечный бой, напоминающий схватку голодных псов. Леонард Шерман анализирует подходы всемирно известных классиков менеджмента – Майкла Портера, Брюса Хендерсона, Клейтона Кристенсена – и приходит к выводу, что уже описанные методы и инструменты управления зачастую не помогают компаниям выбраться из кризиса или добиться лидерства. Ведь конкуренты вооружены тем же оружием. Автор предлагает выбрать другую стратегию. Когда все кругом дерутся, как псы, стоит попробовать применить «кошачий» подход и добиться своего иным способом. На примерах создания великих продуктов последних лет Шерман учит обходить подводные камни прямой конкурентной борьбы – быть хитрее и креативнее, избегать «собачьих боев» и прибегать к кошачьей стратегии, нарушая общепринятые правила классического менеджмента.

© Шерман Л., 2017

© Альпина Диджитал, 2017

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	9
Утопичный поиск лучших практик	13
Необходимость непрерывных инноваций	18
Необходимость значимой дифференциации	24
Необходимость переориентировать все аспекты бизнеса на выбранную стратегию	28
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Леонард Шерман

Пока псы лают, коты побеждают: Менеджмент без догм

Переводчик А. Олейник

Редактор О. Улантjikова

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Деркач

Корректор Т. Редькина

Компьютерная верстка А. Абрамов

Дизайн обложки Ю. Буга

На обложке использована иллюстрация из фотобанка *shutterstock.com*

© 2017 Columbia University Press

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

*Посвящается Шелли,
роль которой в создании этой книги намного больше, чем она
может себе представить*

Предисловие

До того как стать преподавателем бизнес-школы Колумбийского университета, я более 30 лет занимался стратегическим консалтингом. Мне приходилось консультировать топ-менеджеров компаний из автомобильной, аэрокосмической и других отраслей по всему миру. Я также был партнером в венчурном инвестиционном фонде, инвестором и членом советов директоров нескольких высокотехнологичных стартапов.

Мои взгляды на бизнес-стратегию сформировались под влиянием ряда идей, получивших известность в эти годы. В начале карьеры это была концепция пяти конкурентных сил Портера и матрица «рост / доля рынка», предложенная консалтинговой фирмой Boston Consulting Group; затем стала популярной модель подрывных технологий; и, наконец, уже ближе к завершению моей карьеры возникла обновленная теория подрывных технологий по типу «большого взрыва», а также пришло понимание, что эпоха долгосрочных конкурентных преимуществ завершилась. На протяжении всех этих лет – как это принято у консультантов – я подходил к любому новому проекту или возможности венчурного инвестирования с мессианским воодушевлением, горя желанием немедленно и в полном объеме применить самые современные на тот момент стратегические идеи и разом решить все наболевшие проблемы, стоящие перед компанией-клиентом. Как и многие коллеги, я находился в плену широко известного заблуждения: как говорят, если ваш единственный инструмент – молоток, то все проблемы будут казаться вам гвоздями.

Оглядываясь на свою карьеру, могу с удовлетворением отметить, что мне удалось изменить стратегическое направление нескольких компаний, столкнувшихся со значительными трудностями. Впоследствии они смогли достичь значительных успехов. Но, если говорить откровенно, большинство моих консалтинговых проектов были не слишком успешными. Например, в течение десяти лет с некоторыми перерывами я консультировал компанию, которая в свое время была крупнейшей в мире (General Motors), но мне так и не удалось остановить ее неуклонное сползание в банкротство. В начале нового тысячелетия я с энтузиазмом рекомендовал своим клиентам инвестировать в несколько многообещающих стартапов, но те обанкротились, когда лопнул пузырь доткомов.

Поначалу мне было нетрудно убеждать себя: все неудачи происходили потому, что клиенты либо не воспользовались моими ценными стратегическими советами, либо по каким-то причинам не смогли должным образом реализовать рекомендованные мною стратегии. Однако время и опыт избавили меня от гордыни и помогли глубже разобраться в проблемах, с которыми приходится сталкиваться при решении сложных ситуаций в бизнесе. Неудачи – хорошие учителя.

Возможно, я слишком строг к себе. После многолетнего погружения в проблемы бизнес-стратегий мне стало очевидно, что большинству компаний в любом случае вообще не удастся добиваться долгосрочного устойчивого роста – вне зависимости от того, прибегают они к услугам консультантов или нет.

Исследование, проведенное в 2007 г. компанией Accenture, с которой мне также довелось в свое время поработать, показало, что лишь 5–20 % компаний (в зависимости от отрасли) способны на протяжении нескольких деловых или экономических циклов показывать результаты, превосходящие результаты конкурентов¹.

Консультанты из компании Bain Джеймс Аллен и Крис Зук проанализировали годовые отчеты корпораций из списка Forbes Global 2000 и обнаружили, что генеральные директора

¹ Toni C. Langlinais, and Marco A. Merino, “How to Sustain Profitable Growth,” *Accenture Outlook*, September 2007; http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/OutlookPDF_FutureGrowth_03.pdf.

закладывают в свои планы рост продаж, в два раза превышающий средний по отрасли, а прогнозируемая ими прибыльность превышает среднюю по отрасли в четыре раза. Другими словами, иронизирует Аллен, «все игроки рынка всерьез намереваются отобрать долю рынка у всех игроков рынка». Изучив финансовые результаты корпораций списка Global 2000 за десятилетие с 2001 по 2011 г., консультанты Bain выяснили, что в реальности достигают поставленных перед собой задач по росту доходов не более 10 % компаний².

И наконец, в ходе еще одного масштабного исследования долгосрочных темпов роста (возможно, самого масштабного из когда-либо проводившихся) было установлено, что за последние 50 лет всего 13 % компаний из списка Fortune 100 оказались в состоянии добиться среднегодового роста доходов, в реальном выражении превысившего мизерные 2 %³.

У многих студентов, обучающихся на курсе MBA, результаты подобных исследований вызывают удивление, а может быть, и тревогу. В конце концов, эти студенты вкладывают много сил и времени в изучение самых современных бизнес-стратегий, лучших практик управления и аналитических моделей, призванных привести их к выдающимся успехам в бизнесе. Теоретически они вправе ожидать, что когда станут менеджерами, то смогут победить в конкурентной борьбе, несмотря на неблагоприятные в целом шансы на успех.

Я разделяю их убежденность и оптимизм, пусть даже мой собственный отрезвляющий опыт вынуждает сделать вывод, что никакого «золотого правила», универсальных стратегий или лучших практик, гарантирующих успех в бизнесе, попросту не существует. Я извлек много пользы из идей в области стратегического управления, предложенных Майклом Портером, Брюсом Хендерсоном, Клейтоном Кристенсеном, К. К. Прахаладом, Полом Нуньесом, Янгми Мун, Ритой Макграт и другими, однако со временем понял, что эффективные стратегии по своей природе динамичны и зависят от конкретной ситуации. Ни одна управленческая модель или рецепт не приложимы ко всем случаям без исключения. Что хорошо работало в одной компании, оказывается вредным для другой, поскольку она имеет дело с иным рынком и иной конкурентной средой. То, что работало в определенный момент, по прошествии некоторого времени может начать наносить вред.

Таким образом, цель моей книги – поделиться с читателями практическими соображениями относительно способов решения двух самых распространенных и сложных проблем, стоящих перед бизнес-лидерами:

- Почему так трудно достичь долгосрочного прибыльного роста и поддерживать его?
- Каким образом компании все же могут этого добиться?

Поиску решений этих проблем посвящены два популярных курса в рамках программы MBA, которые последние девять лет я читаю в бизнес-школе Колумбийского университета. Проанализировав бесчисленное число ошибок, совершенных в ходе моей собственной карьеры, я решил стать преподавателем, чтобы помочь следующему поколению бизнес-лидеров избежать типичных промахов и научить их, как повысить эффективность управления бизнесом. При написании этой книги мной руководили те же мотивы, а также надежда, что книга будет интересна широкой аудитории, живущей в реальном мире, за пределами уютных университетских стен.

Метафора, использованная в названии этой книги, отражает вызов, с которым рано или поздно приходится сталкиваться любой компании. Она также акцентирует внимание на психологической установке, необходимой для того, чтобы преодолевать препятствия на пути к долгосрочному прибыльному росту. Представьте себе собачью драку, участники которой (конкуренты) кусают и грызут друг друга в борьбе за территорию (доминирование на рынке), при этом прибегая к практически одинаковой тактике (продаже товаров и услуг). Именно такого рода

² Аудиофайл можно найти здесь: <http://www.bain.com/bainweb/media/breeze/five-pillars-of-sustainable-growth>.

³ Matthew S. Olson, Derek van Bever, and Seth Verry, “When Growth Stalls,” *Harvard Business Review*, March 2008.

условия типичны для зрелых высокостандартизированных рынков, для которых характерен медленный рост, низкая рентабельность и жесткая конкуренция, что делает задачу «оторваться от стаи» достаточно трудной для всех игроков. В собачьей драке, как и в бизнесе, сильнейшие бойцы могут получить временное преимущество, но затянувшаяся схватка за доминирование обычно приводит к истощению ресурсов всех участников, к тому же над ними постоянно висит угроза новых стычек.

Коты – это совершенно иной тип животных. Это умные одинокие охотники, которые скорее предпочтут исследовать новую территорию и установить собственные правила игры, чем ввязываться в массовую драку, где не бывает настоящих победителей. Коты отличаются адаптивностью и изобретательностью, выискивая добычу (клиентов) с помощью тактических приемов, которые собакам не так легко скопировать.

В этой книге я буду говорить о компаниях, поведение которых напоминает кошачье, – им удастся оторваться от стаи даже в тех отраслях, где царит жесткая конкуренция, а экономические условия в целом неблагоприятны. Примеры таких игроков можно найти в любой отрасли – от высокотехнологичных (Apple) до традиционных (вина торговой марки Yellow Tail), продающих товары (носки LittleMissMatched) и услуги (отели сети citizenM).

Эти компании избегают драки с конкурентами и успешно оторвались от стаи, поскольку смогли реализовать три важнейших стратегических императива, необходимых для устойчивого прибыльного роста:

- Непрерывные инновации – не ради самих инноваций, а для того, чтобы предоставлять клиентам...
- ...товары или услуги, значимо дифференцированные от других аналогичных товаров и услуг, что клиенты осознают и высоко ценят, с помощью...
- ...согласованности рабочих процессов – все корпоративные возможности, ресурсы, стимулы, организационная культура и бизнес-процессы должны быть подчинены задаче исполнить стратегическое намерение компании.

Способность таких компаний предоставлять значимо дифференцированные товары и услуги позволяет им привлекать и удерживать клиентов, а также затрудняет копирование их бизнес-практик конкурентами. Эта способность является основной движущей силой долгосрочного прибыльного роста.

Несмотря на то что в основе этого простого рецепта лежит всего-навсего хорошая доза здравого смысла, многим компаниям оказывается не под силу ему следовать. Все это лишний раз подчеркивает актуальность цели, которую ставит перед собой автор этой книги: понять, почему такое происходит и что с этим делать.

Глава 1

Происхождение современных стратегических идей в бизнесе

Проблема поиска выигрышных стратегий и лучших практик управления, которые могли бы обеспечить долгосрочный прибыльный рост, отнюдь не нова. В конце 1970-х гг., когда я только начинал свою карьеру в бизнесе, Майкл Портер уже опубликовал статью «Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил»⁴. В настоящее время она считается одним из самых влиятельных источников современных представлений о бизнес-стратегиях. В этой основополагающей работе Портер идентифицировал пять сил – главных конкурентных факторов, – объяснив с их помощью, почему одни компании уже по самой своей природе оказываются более прибыльными, чем другие (рис. 1.1).

Если следовать логике Портера, менеджеры должны стремиться создавать ситуации, в которых их компании будут способны по максимуму диктовать потребителям и поставщикам свои условия, в отраслях, характеризующихся низкой вероятностью появления новых игроков или товаров-заменителей, а также обладать устойчивыми преимуществами, которые серьезно ограничивали бы возможности конкурентов. С таким рецептом трудно спорить. Кто из нас не хотел бы функционировать в столь благоприятной конкурентной среде? Однако Портер мало что предложил относительно других аспектов позиционирования на рынке, ограничившись утверждением, что для победы в конкурентной борьбе следует придерживаться стратегии либо ценового, либо продуктового лидерства.

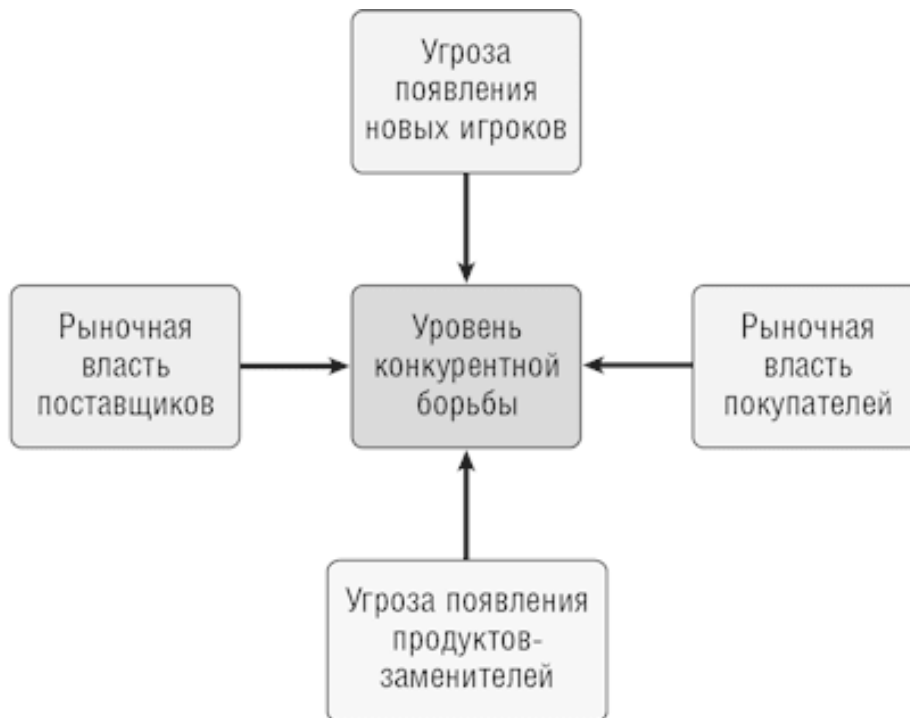


Рис. 1.1. Модель пяти сил Портера

⁴ Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57, 2 (March – April 1979): 137–145.

По существу, модель пяти конкурентных сил Портера – а она все еще преподается в рамках многих программ МВА – внушает уверенность, что существуют «хорошие» и «плохие» по своей природе отрасли, и этот фактор в той или иной степени предопределяет существенно разные финансовые результаты. Я не согласен с этим тезисом и попытаюсь доказать, что в каждой отрасли, независимо от конкурентных вызовов, стоящих перед действующими в ней игроками, возможно значимое маркетинговое дифференцирование и создание новых успешных товаров и услуг – при условии, что менеджеры способны вырваться за рамки стандартных для данной отрасли представлений. Я также попытаюсь показать, что выбор между стратегией ценового лидерства и стратегией, ориентированной на высокое качество, навязанный и мнимый, поскольку имеется гораздо более богатый набор инструментов и возможностей для рыночного дифференцирования, позволяющих создать убедительную потребительскую ценность с хорошим финансовым результатом.

Второе важное достижение в области стратегического управления, получившее широкое признание в 1970-х гг., принадлежит одной из ведущих мировых консалтинговых фирм – Boston Consulting Group (BCG). В 1970 г. ее основатель Брюс Хендерсон создал матрицу, в которой по одной оси отображается рост спроса, а по другой – доля рынка компании. Каждая компания в зависимости от своей доли рынка и общего темпа роста отрасли попадает в один из четырех квадрантов матрицы (рис. 1.2)⁵. Компании с высокой долей рынка в быстрорастущих отраслях Хендерсон назвал «звездами», рекомендуя менеджерам стремиться к бизнесу этого типа. Кроме того, из модели BCG в определенном смысле следовало, что даже когда «звезды» начинают созреть (об этом может свидетельствовать замедление темпов роста в отрасли), они превращаются в «дойных коров», удерживающих существенную долю рынка и сохраняющих при этом способность генерировать значительные денежные потоки, которые можно инвестировать в зарождающиеся новые компании-«звезды».

Неудивительно, что, консультируя своих клиентов, BCG рекомендовала им не попадать в «собачий» квадрант с низкой долей рынка в отраслях с медленным (или даже отрицательным) ростом, а также избавляться от подобных компаний, если они все же оказались в инвестиционном портфеле клиента.

И Портер, и BCG придерживались несколько фаталистического представления, что особенности, изначально присущие отдельным бизнес-единицам и целым отраслям, в значительной степени предопределяют эффективность бизнеса. Соглашаясь с их мироощущением, Уоррен Баффетт однажды остроумно заметил: «За редким исключением, когда менеджер с блестящей репутацией берется управлять компанией, с репутацией которой не все в порядке, страдает всегда репутация менеджера, а не компании»⁶.

⁵ Martin Reeves, Sandy Moose, and Thijs Venema, “BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix,” *BCG Perspectives*, June 4, 2014.

⁶ Это высказывание Баффетта датируется 1989 г. См.: Carol J. Loomis, “The Wit and Wisdom of Warren Buffett,” *Fortune Magazine*, November 19, 2012.

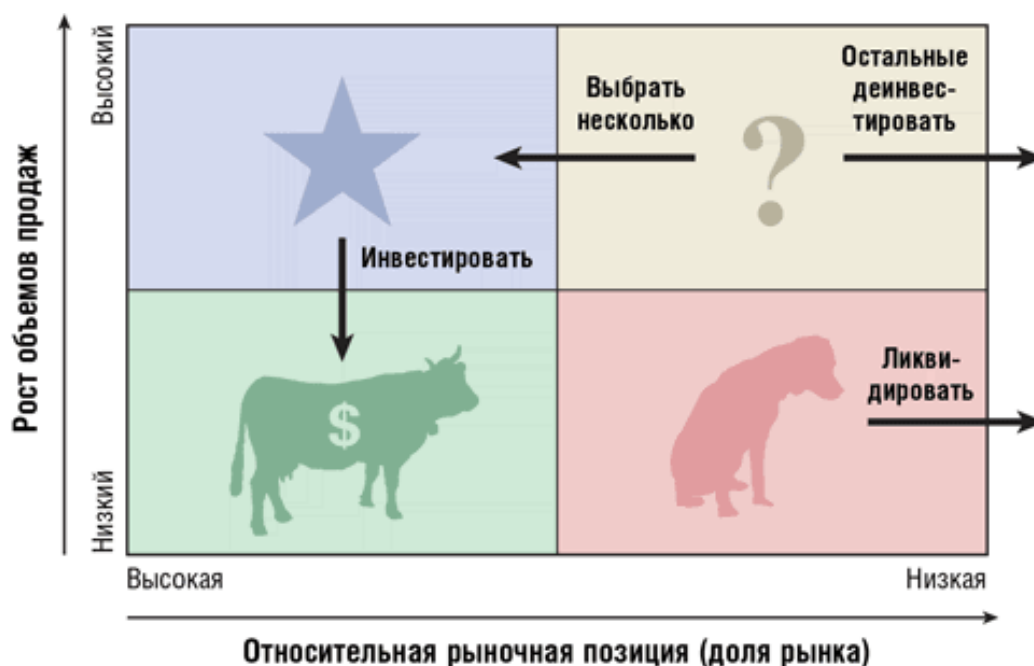


Рис. 1.2. Матрица «рост/доля рынка» консалтинговой компании BCG

Этот структуралистский взгляд на рынки и конкуренцию был широко распространен в то время и, несомненно, способствовал популярности бизнес-конгломератов 1970-х и 1980-х гг. Менеджмент таких корпораций, как ИТТ, United Technologies и General Electric (GE), управлял ими так же, как управляют диверсифицированными бизнес-портфелями, причем руководство регулярно оценивало каждое подразделение, чтобы вовремя понять, в чем на данный момент заключается его роль: стимулировать рост, генерировать денежные потоки или быть проданным. Агрессивным сторонником такого управленческого мышления был Джек Уэлч, генеральный директор General Electric с 1981 по 2001 г. Вскоре после того, как Уэлч занял свой пост, он публично заявил, что любое подразделение GE, которое не сможет достичь первой или второй позиции в своей отрасли, должно быть немедленно «отремонтировано», в противном случае его следует продать или ликвидировать. За время двадцатилетнего пребывания Уэлча во главе корпорации GE деинвестировала 117 предприятий⁷ и приобрела около 1000 других, параллельно увеличив свою рыночную капитализацию почти на 500 млрд долл.⁸

Трудно отрицать достигнутые Уэлчем успехи⁹, но что эта бизнес-философия может дать простым смертным – легионам бизнес-менеджеров или студентов бизнес-школ, которые, в отличие от Уоррена Баффетта и GE, не могут позволить себе роскошь покупать и продавать компании? Возможно, многие читатели этой книги в данный момент пытаются найти работу или уже работают в компании, которая не является «звездой» в терминах BCG и работает в отрасли, которая выглядит не слишком привлекательной с точки зрения пяти сил Портера. Означает ли это, что для них перспектива застрять в «собачьем» квадранте матрицы неизбежна, а шансы на рыночный успех стремятся к нулю?

⁷ Lee Dranikoff, Tim Koller, and Antoon Schneider, "Divestiture: Strategy's Missing Link," *Harvard Business Review*, May, 2002.

⁸ Джек Уэлч находился на посту генерального директора General Electric с 1981 по 2001 г. См. "There's Just One Word For Jack Welch," *Knowledge@Wharton*, September 13, 2001.

⁹ С момента ухода Уэлча в 2001 г. рыночная капитализация GE снизилась более чем на 40 %. Остается открытым вопрос, отражает ли данное снижение стоимости компании слабые результаты работы преемника Уэлча или же своими успехами в эпоху Уэлча GE была обязана чрезмерно рискованной диверсификации в сферу финансовых услуг, для чего компании приходилось привлекать значительные заемные средства. В любом случае нет никаких сомнений, что за время пребывания на посту генерального директора Уэлч агрессивно изменил структуру бизнес-портфеля GE.

В этой книге я попытаюсь доказать, что эффективная стратегия, сопровождающаяся превосходным исполнением, может возобладать над такими негативными факторами, как неоптимальная структура отрасли, и что это верно даже для тех отраслей, репутация которых, с точки зрения Баффетта, оставляет желать лучшего. Мы проанализируем многочисленные случаи, когда компании или бренды добивались выдающихся успехов, несмотря на все трудности, характерные для зрелых отраслей с жесточайшей конкуренцией, – в частности, нас будет интересовать история успеха компании Southwest Airlines, а также вин марки Yellow Tail.

Безусловно, с того момента, как в 1970-х гг. Портер и BCG впервые представили свое видение оптимальных бизнес-стратегий, управленческая теория ушла далеко вперед. За следующие 40 лет исследователи бизнеса и ученые разработали новые теории, позволяющие находить лучшие бизнес-практики; предложили модели, объясняющие динамику прорывных инноваций и эффективную продуктовую дифференциацию в инновационных отраслях; был сформулирован важнейший принцип необходимости точной синхронизации всех аспектов бизнеса с выбранной стратегией. В последующих разделах мы рассмотрим все эти новые подходы.

Утопичный поиск лучших практик

В 1980-х гг. внимание переключилось с изучения относительных преимуществ и недостатков отдельных отраслей на поиск практических методов управления и типов менеджерского поведения, которые обеспечивают успех в бизнесе. Одной из заметных попыток исследования этой темы была книга «В поисках совершенства», написанная консультантами McKinsey Томом Питерсом и Робертом Уотерманом-младшим¹⁰. С момента ее выхода в 1982 г. она стала абсолютным рекордсменом по количеству проданных экземпляров среди деловых книг¹¹.

Исходная посылка книги «В поисках совершенства» была простой и заманчивой: изучив деловую практику успешных компаний, авторы выдвинули утверждение, что вполне возможно идентифицировать конкретные приемы менеджерского поведения, которые обеспечили победителям выдающиеся результаты и к тому же пригодны для того, чтобы их могла принять на вооружение любая компания.

Питерс и Уотерман посетили 43 успешные компании, чтобы вблизи пронаблюдать, как функционирует их бизнес, и провести серию опросов руководителей высшего звена.

В результате анализа эти два консультанта McKinsey выделили восемь основных принципов управленческой эффективности – в частности, ориентированность на действие, хорошее понимание потребностей клиентов, стимулирование производительности сотрудников, специализация на том, что ваша компания делает лучше всего. Казалось вполне разумным принять эти принципы эффективного менеджмента на вооружение, тем более что сами принципы формулируются авторами достаточно широко.

По мере того как тысячи бизнес-лидеров с микроскопом в руках штудировали страницы «В поисках совершенства», у многих из них начали закрадываться определенные сомнения в ценности предлагаемых советов. Некоторые из компаний, приведенные в книге в качестве эталона для подражания, начали испытывать серьезные затруднения: так, Kodak, Kmart, Delta Air Lines, Wang Laboratories и Dana Holding Corporation в конечном итоге обанкротились. Стали появляться неудобные вопросы. Действительно ли управленческие процессы в этих компаниях были столь хорошо поставлены, как это изображали Питерс и Уотерман? И действительно ли сформулированные авторами восемь принципов эффективного менеджмента являются необходимыми и достаточными для гарантии превосходных бизнес-результатов?

Несмотря на рост сомнений в действенности и полезности рекомендаций, содержащихся в книге «В поисках совершенства», соблазн продолжать поиск ключей к эффективному менеджменту был по-прежнему силен. К работе подключились новые исследователи, наибольшую известность из которых приобрел Джим Коллинз. За последние 25 лет он издал шесть книг, концептуально продолжающих линию, заданную «В поисках совершенства», такие как «Построенные навечно»¹², «От хорошего к великому»¹³ и «Великие по собственному выбору»¹⁴, которые разошлись суммарным тиражом более 10 млн экземпляров¹⁵.

Работы Коллинза впечатляли строгостью исследовательской методологии. Например, он проводил парные сравнения, где результаты каждой успешной компании, попавшей в выборку,

¹⁰ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

¹¹ В мире было продано более 3 млн экземпляров книги «В поисках совершенства» (In Search of Excellence). Она стала первой книгой о бизнесе, которая оказалась способна привлечь массовую аудиторию. См. <http://tompeters.com/writing/books>.

¹² Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

¹³ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

¹⁴ Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

¹⁵ С персонального сайта Джима Коллинза: См.: <http://www.jimcollins.com/about-jim.html>.

сравнивал с результатами менее успешной компании из той же отрасли за тот же период времени. Считалось, что это позволит выявить различия в методах управления, принятых в этих парных компаниях, а они объяснят итоговые различия в финансовых результатах.

Чтобы попасть в выборку, успешная компания должна была в течение долгого времени соответствовать ряду установленных Коллинзом строгих критериев. Наконец, в процессе поиска лучших практик, общих для всех успешных компаний, Коллинз использовал обширные данные – тысячи страниц корпоративных отчетов, книг, академических исследований, аналитических отчетов и статей в прессе. Если оглянуться на его работу из сегодняшнего дня, когда анализ больших данных стал общим местом, возникнет сильный соблазн поверить, что если проанализировать достаточно широкую выборку, то можно выявить статистически значимые закономерности, лежащие в основе лучших практик. Коллинз сформулировал свои выводы на достаточно высоком уровне обобщения, используя ряд остроумных акронимов, метафор и серьезную дозу здравого смысла, что создавало впечатление о широкой применимости его выводов. Примеры лучших практик из книги Коллинза¹⁶:

- Компании, обладающие стратегическим видением, ставят перед собой «большие, дерзкие, волосатые цели» (сокращенно ВНАГ, или БИХАГи).
- Ключевой ингредиент, который позволяет компании стать великой, – наличие лидера пятого уровня – руководителя, у которого подлинное личное смирение сочетается с жесткой профессиональной волей.
- Сначала «кто», затем «что»: необходимо сначала подобрать правильных людей для посадки в автобус и только затем решать, куда этот автобус сможет доехать.
- Способность смотреть жесткой правде в глаза, но в то же время никогда не терять надежды.
- «Быть ежом, а не лисицей» – научиться превосходно делать что-то одно со всей страстью, на которую вы способны, при этом это «что-то» должно позволять вам зарабатывать на жизнь.

В самих по себе этих советах нет ничего плохого, однако утверждать, будто бы существует прогностическая связь¹⁷ между даже искренне поддерживаемыми лучшими управленческими практиками и успешностью бизнеса, невозможно по двум причинам: это эффект ореола и тот факт, что любая стратегия зависит от конкретной ситуации.

Совет Джима Коллинза для менеджеров

Иметь.

Большие.

Волосатые.

Дерзкие.

Цели.

¹⁶ Взято из книг Коллинза «Построенные навечно» (Built to Last; New York: HarperCollins, 1994) и «От хорошего к великому» (Good to Great; New York: HarperCollins, 2011).

¹⁷ Джим Коллинз признает, что результаты его исследований не позволяют установить однозначную причинную связь, поскольку строгий эксперимент, необходимый для выявления истинной причинности, в реальном мире просто невозможен. Если быть более точным, он утверждает, что «идентифицированные в исследовании переменные коррелируют с закономерностями, характерными для эффективных компаний, однако не позволяют утверждать, что тем самым удалось установить однозначную *причинную* связь между ними». Тем не менее, как отмечается в данной главе, сильный эффект ореола, встроенный в исходные данные, используемые Коллинзом, имеет своим результатом скорее тавтологию, чем корреляцию, в результате чего его выводы имеют сомнительную ценность. Для ознакомления с более полным описанием исследовательских методов, применявшихся Коллинзом, см.: <http://www.jimcollins.com/books/research.html>.

Эффект ореола

Эффект ореола означает типичную для людей склонность делать конкретные выводы на основе общих впечатлений.

Эрл Уивер, бывший менеджер Baltimore Orioles, удостоившийся включения в Зал славы американского бейсбола, однажды мудро заметил: «Ты никогда не настолько плох, как выглядишь, проиграв, и не так хорош, как кажешься, когда выигрываешь». Это одинаково верно и для бизнеса, и для бейсбола.

Существует масса научных данных, подтверждающих наблюдение Уивера¹⁸. Например, в периоды, когда компания переживает быстрый рост прибыли и взлетевшая цена ее акций становится поводом для выплаты солидных бонусов менеджменту и карьерного роста, сотрудники компании и бизнес-пресса начинают на все лады расхваливать генерального директора за его стратегическое видение, лидерство, сфокусированность на результатах и решительность. И хотя все их оценки, по существу, субъективны, все равно в подобной ситуации невозможно не признать, что топ-менеджер компании явно *кое-что* делает правильно. Но стоит той же самой компании вдруг споткнуться (по любым причинам), аналитики моментально переходят к массовой критике менеджмента, исходя при этом из тех же субъективных критериев. При этом по факту управленческие практики в компании могли измениться лишь незначительно или вообще остаться теми же самыми. На самом же деле финансовые результаты компании (независимо от того, хороши они или плохи) просто создают некую ауру, которая начинает серьезно влиять на наше восприятие ее стратегии, лидеров, сотрудников и корпоративной культуры.

Вспомните, например, о том, какие похвалы обрушились на генерального директора Netflix Рида Хастингса, который по общему мнению считается одним из лучших менеджеров Кремниевой долины, – журнал *Fortune* назвал его лучшим генеральным директором 2010 г. В своей статье, посвященной Хастингсу, *Fortune* представляет его как топ-менеджера, обладающего стратегическим видением, динамичностью, ориентированностью на клиента и потрясающей дальновидностью¹⁹. Менее чем через год – как только финансовые результаты Netflix дали сбой в результате неудачной бизнес-инициативы – о том же самом топ-менеджере большинство СМИ начали писать в том духе, что он утратил связь с реальностью, высокомерен и не просчитывает свои шаги. Некоторые аналитики и бизнес-эксперты даже стали призывать к его отставке²⁰. И тем не менее со временем Netflix вернул утраченные позиции и стал одной из ведущих компаний на американских фондовых биржах, а репутация Риды Хастингса в период между 2011 и 2015 гг. полностью возродилась.

Еще одним примером эффекта ореола является восприятие бизнес-сообществом карьеры Тима Кука, генерального директора Apple. Скорее всего, Тим Кук не заслуживал ни слишком ранней «канонизации» в начале своей карьеры в качестве генерального директора, ни последовавших спустя некоторое время поношений в деловой прессе. Началось все с того, что 11 июня 2012 г. фото Тима Кука украсило обложку журнала *Fortune*, предваряя собой хва-

¹⁸ Замечательное объяснение этого эффекта дано в книге профессора Международного института управленческого развития (IMD) Фила Розенцвейга «Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение» (М.: BestBusinessBook, 2008; оригинал: *The Halo Effect... and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*; New York: Free Press, 2009). В более широком контексте эффект ореола в терминах поведенческой экономики обсуждается в книге Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро» (М.: АСТ, Neoclassic; оригинал: *Thinking, Fast and Slow*; New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2011).

¹⁹ Michael V. Copeland, "Reed Hastings: Leader of the Pack," *Fortune Magazine*, November 18, 2010.

²⁰ Пример последующей критики можно найти в: Dave Smith, "Netflix Earnings Release: Why Reed Hastings Needs to Go," *International Business Times*, October 24, 2011.

лебную статью о нем как о человеке, у которого, возможно, самая трудная работа в Америке – стать успешным преемником легендарного Стива Джобса, которого *Fortune* ранее уже успел обожествить как «лучшего генерального директора десятилетия» и «лучшего предпринимателя нашего времени»²¹.

Вот что говорилось в статье: «Принимая во внимание всеобщую истерическую озабоченность, не потеряет ли Apple управляемость, оставшись без Джобса, просто удивительно, насколько уверенно компания продвигается по пути развития без него». Журнал *Time* откликнулся следующей похвалой: «Строго соблюдающий этические нормы и действующий всегда продуманно, Кук источает спокойствие, однако при необходимости может быть жестким, как гвоздь. Подобно великому дирижеру Джорджу Шеллу, Кук знает, что его стремление к совершенству неотделимо от того невероятного ансамбля, которым он руководит в лице Apple»²².

В тот момент подобные дифирамбы выглядели вполне оправданно. Когда вышла статья в *Fortune*, Apple торговалась по 571 долл. за акцию, т. е. на 52 % больше, чем десятью месяцами ранее, когда Стив Джобс покинул компанию. Еще через несколько месяцев цена акции Apple взлетела до 700 долл., и это побудило *Forbes* и *The New York Times* пуститься в рассуждения о том, что Apple, возможно, уже стала самой дорогой компанией в мире и уверенно движется к тому, чтобы превратиться в первую в мире компанию с рыночной капитализацией 1 трлн долл.²³

Менее чем через четыре месяца Apple потерпела несколько нехарактерных для нее неудач на рынке. Цена акций упала на 25 %, и *The Wall Street Journal* опубликовала статью под заголовком «Не уступила ли Apple в крутизне Samsung?»²⁴. Что касается Тима Кука, то в середине февраля 2013 г. *Forbes* продолжил дискуссию статьей «Тим Кук – это проблема», в которой был высказан ряд серьезных сомнений в том, способен ли Тим Кук вообще быть эффективным генеральным директором Apple²⁵.

Могли ли Рид Хастингс и Тим Кук успеть за несколько месяцев радикально изменить свой фундаментальный подход к управлению бизнесом? Конечно, нет. Скорее, эти примеры лишь иллюстрируют, насколько сильно эффект ореола искажает восприятие. Финансовые результаты бизнеса напрямую влияют на субъективное впечатление от эффективности менеджмента.

Таким образом, если проведенный Джимом Коллинзом (а ранее Питерсом и Уотерманом) анализ о чем-то и говорит, то лишь о том, что эффект ореола жив и здоров, а представления о существовании причинно-следственной или тем более прогностической связи между субъективным восприятием управленческих практик и финансовыми результатами бизнеса ошибочны. Безусловно, надо отдать должное Коллинзу, который изучил огромный объем информации; однако если анализируемые на входе данные носят субъективный характер, то на самом деле неважно, сколько информации было собрано или насколько тщательно она была проанализирована. Как и в случае с Питерсом и Уотерманом, несколько компаний, отобранных Коллинзом в качестве эталонных с точки зрения лучших практик управления, включая Fannie Mae, Circuit City, Motorola и Sony, впоследствии столкнулись со значительными проблемами²⁶.

²¹ Adam Lashinsky, "How Tim Cook Is Changing Apple," *Fortune*, May 24, 2012.

²² Al Gore, "The World's 100 Most Influential People," *Time*, 2012.

²³ Nick Bilton, "Disruptions: Will Apple Be the First to Break \$1 Trillion?" *The New York Times*, September 23, 2012.

²⁴ Ian Sherr and Evan Ramstad, "Has Apple Lost Its Cool to Samsung," *The Wall Street Journal*, January 13, 2013.

²⁵ Greg Satell, "The Problem with Tim Cook," *Forbes*, February 13, 2013; <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/02/13/the-problem-with-tim-cook>.

²⁶ Отличный разбор недостатков аналитической методологии, используемой в книгах Коллинза, дан в статье Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, and Andrew D. Henderson, "Are 'Great' Companies Just Lucky," *Harvard Business Review*, April 2009.

Стратегия зависит от конкретной ситуации

Даже если некоторые из рекомендаций по менеджменту, приведенные в книгах Коллинза, являются разумными, сама идея, что существуют универсальные рецепты успеха в бизнесе, применимые в любых компаниях независимо от отрасли, в лучшем случае глупа, а в худшем – просто опасна.

Подобная философия зачастую имеет своим результатом стратегическую косность. Как мы узнаем из этой книги, эффективная бизнес-стратегия должна постоянно адаптироваться к неизбежным изменениям в технологиях, рынке и конкурентном ландшафте. Стратегические приоритеты, эффективные в одной компании, могут оказаться весьма вредными, если начать их внедрять в другой компании, функционирующей в иных условиях бизнеса.

В качестве примера – и в связи с рекомендацией Джима Коллинза, что дальновидные бизнес-лидеры должны ставить перед собой «большие волосатые дерзкие цели», – давайте рассмотрим подход, которого придерживался Лу Герстнер, генеральный директор IBM в 1990-х гг., успешно осуществивший одну из самых решительных корпоративных антикризисных программ всех времен. Когда на первой встрече с рыночными аналитиками его попросили поделиться своим видением для IBM, Герстнер дал ставший знаменитым ответ: «Видение – это последнее, что сейчас требуется IBM! Что нам действительно нужно в данный момент, так это прагматические, ориентированные на рынок высокоэффективные стратегии»²⁷. За первый полный год руководства IBM Герстнер в два раза сократил численность сотрудников и прикрыл множество неэффективных бизнес-подразделений, развернув компанию от операционного убытка в размере 8,6 млрд долл. в 1993 г., что поставило под угрозу саму ее деятельность, к операционной прибыли в размере 5 млрд долл. в 1994 г. Таким образом, всего за один год финансовый результат улучшился на 13,6 млрд долл.

Все компании сталкиваются с изменениями конкурентной ситуации. Бывают моменты, когда наличие вдохновляющего и дерзкого видения становится серьезным преимуществом. В другое же время оно может просто отвлекать от более насущных прагматичных потребностей. Бывают случаи, когда стремление компании фокусироваться на своей традиционной специализации (рекомендация Коллинза) вполне оправданно, а в других случаях та же самая рекомендация может лишь ускорить упадок. Представление, что путем изощренного анализа можно прийти к вечным и универсальным истинам об эффективном менеджменте, – ошибочно. Если и существует некий вечный совет, которому можно следовать независимо от обстоятельств, то это совет постоянно адаптировать свою бизнес-стратегию, стараясь предвосхищать новые обстоятельства и вовремя реагировать на их изменение. Эффективные бизнес-стратегии по своей сути динамичны.

²⁷ Judith H. Dobrzynski, "Rethinking IBM," *Bloomberg Businessweek*, October 4, 1993; <http://www.businessweek.com/stories/1993-10-03/rethinking-ibm>.

Необходимость непрерывных инноваций

Вскоре после того, как вышли первые две книги Коллинза о секретах устойчивого успеха в бизнесе²⁸, Клейтон Кристенсен опубликовал свою широко известную работу, посвященную подрывным технологиям. Кристенсен выдвинул теорию, что практически во всех отраслях рыночные силы представляют собой серьезную, а зачастую и непреодолимую угрозу для действующих лидеров. В книге под названием «Дилемма инноватора»²⁹, опубликованной в 1997 г., Кристенсен утверждал, что широко распространенные практики управления, пропагандируемые Питерсом и Уотерманом, а также Джимом Коллинзом, например советы «хорошо понимать потребности клиентов» и «делать то, что у вас получается лучше всего», могут невольно стать причиной неудач³⁰.

Следствия из теории Кристенсена были абсолютно очевидными, они шокировали и завораживали по двум причинам. Во-первых, его теория была применима практически без каких-либо ограничений. Несмотря на используемый Кристенсеном термин «подрывные технологии», теория применима в любой отрасли – высокотехнологичной или низкотехнологичной. Также она не делает различий между товарами или услугами. Примеры, которые мы рассмотрим далее в этой книге, иллюстрируют действие рыночных сил, которые в итоге нарушили конкурентное равновесие в таких отраслях, как сталелитейная промышленность, книгоиздание, компьютеры, туристические агентства и медицинские услуги. В некоторых случаях в результате появления новых технологий исчезли целые отрасли, однако во многих других случаях подрывной эффект возник скорее как следствие изменений во вполне низкотехнологичных компонентах или появления инновационных бизнес-моделей, а вовсе не из-за новых технологий. Конечно, рост популярности «Википедии» в ущерб Британской энциклопедии не произошел бы без развития интернета, но появление медицинских амбулаторных центров, которые сейчас можно найти почти в любом магазине Walmart, CVS и других розничных сетях, в первую очередь было обусловлено возникновением новой модели предоставления повседневных медицинских услуг: эти центры смогли предложить пациентам более низкие цены, а их посещение оказалось более удобным, чем, например, визит к обычному врачу (табл. 1.1).

Вторым заметным аспектом теории подрывных технологий является та элегантная простота, с которой Кристенсену удалось пролить свет на центральные вопросы, затронутые в его книге:

- Почему компаниям так трудно сохранять лидерство на рынке?
- Почему именно компании-новички, а не действующие лидеры рынка так часто предлагают подрывные технологии и новые бизнес-модели?
- Что в этой связи должны предпринимать игроки, давно находящиеся на рынке?

Чуть позже я прокомментирую работу Кристенсена гораздо более детально, но суть его аргументации в том, что у лидеров рынка есть сильный стимул считать приоритетом уже существующие потребности своих лучших и наиболее требовательных клиентов. В конце концов, менеджеры просто обязаны реагировать на происходящие на рынке изменения и активно защищать свой основной бизнес от действий традиционных конкурентов (постоянно пытающихся украсть лучших клиентов, предлагая им еще более продвинутые товары и услуги). В результате

²⁸ Дж. Коллинз, Дж. Поррас «Построенные навечно»; Дж. Коллинз, У. Лазье «Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию» (М.: Альпина Паблишер, 2019; оригинал: James C. Collins and William C. Lazier, *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*; Paramus, NJ: Prentice Hall, 1995).

²⁹ Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

³⁰ К. Кристенсен «Дилемма инноватора» (оригинал: *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997).

во многих отраслях идет гонка вооружений, в ходе которой конкуренты стремятся превзойти друг друга, непрерывно добавляя все новую функциональность и возможности в уже и без того продвинутые продукты³¹. В конечном итоге нарастает количество потребителей, с точки зрения которых предлагаемая функциональность является избыточной, а следовательно, они ее не ценят и не готовы платить высокие цены за постоянно улучшающиеся или даже лучшие в своем классе продукты.

На рынках, на которых предложение преобладает над спросом, открываются двери для игроков с подрывными технологиями, предлагающими товары с базовой функциональностью, которой хватает для удовлетворения потребностей определенного числа не слишком искушенных клиентов, причем по весьма низким ценам. Например, первые достаточно сырые персональные компьютеры (такие, как Apple II), выпущенные на рынок в 1970-х гг., не могли в полном объеме конкурировать с более мощными мини-ЭВМ и рабочими станциями, однако с их помощью потребители, хотевшие научиться работать на компьютере, смогли получить доступ к компьютерным технологиям по доступной цене.

Наиболее требовательные клиенты поначалу не проявляют особого интереса к таким «неполноценным» продуктам, а действующие лидеры рынка, как правило, игнорируют подрывные технологии: они либо опасаются испортить свою репутацию, выпустив на рынок товар не слишком высокого класса, либо боятся навредить продажам своих более сложных и качественных товаров, которые в данный момент обеспечивают им высокую рентабельность. Однако характеристики продуктов, созданных на базе подрывных технологий, неуклонно совершенствуются, и это делает их все более привлекательной альтернативой уже существующим. Во многих отраслях подрывные технологии в конечном итоге приводят к тому, что продукты-долгожители устаревают, на рынок выходят новые игроки и формируется новое представление о том, каким требованиям должен отвечать современный продукт в определенной категории. Эта картина «творческого разрушения»³² неоднократно воспроизводилась в каждой из продуктовых категорий, приведенных в табл. 1.1.

³¹ Терминология, связанная с совершенствованием продуктов в рамках поддерживающих технологий, в книге Кристенсена обозначает непрерывные постепенные улучшения, которые с течением времени все компании вносят в свои основные продукты. Например, каждое новое поколение персональных компьютеров имеет более быстрый процессор, больше памяти и более высокое разрешение экрана. В какой-то момент возможности современных ПК начинают превышать реальные потребности большинства пользователей. Тем самым перед новыми игроками открывается возможность вывести на рынок более экономичные подрывные продукты, точнее отвечающие реальным потребностям пользователей, с точки зрения которых технические характеристики уже имеющихся на рынке продуктов являются избыточными.

³² Термин «созидательное разрушение» был впервые популяризирован австрийским экономистом Йозефом Шумпетером в 1940-х гг. Он означает процесс индустриальной трансформации, который непрерывно реконструирует экономический порядок изнутри, разрушая сложившиеся экономические структуры и создавая новые. Кристенсен признает, что силы, лежащие в основе его теории подрывной технологии, существовали на протяжении веков. Его теория пытается объяснить, почему воздействие этих сил столь универсально и неизбежно.

Таблица 1.1. Примеры подрывных технологий из разных отраслей

Подрывная технология	Существующий продукт
Цифровая фотография	Фото- и киноплёнка
«Википедия»	Традиционные энциклопедии
Онлайн-сервисы бронирования билетов и гостиниц	Турагентства
Ультразвук	Рентген
Амбулаторные медицинские услуги в розничных сетях	Традиционные терапевты
Сталелитейные мини-заводы	Крупные сталелитейные заводы
Персональные компьютеры	Мини-ЭВМ и мейнфреймы

Кристенсен продолжил развивать свою теорию подрывных технологий на материале все новых и новых отраслей, а в последнее время распространил свою модель на изучение динамических изменений, происходящих в сфере образования, здравоохранения и даже на уровне национальных экономик^{33,34}. Высокая значимость его вклада в развитие теории стратегического менеджмента получила широкое признание³⁵.

И все же во многих отношениях Кристенсен пал жертвой собственного успеха, поскольку термин «подрывные» технологии безосновательно применяется к большому числу ситуаций в бизнесе и его теперешнее значение часто не имеет ничего общего с тем, которое автор первоначально вкладывал в него. Например, в наши дни редкий предприниматель в поисках венчурного капитала под свой проект удержится от соблазна назвать свой стартап «подрывным» независимо от того, насколько это вообще соответствует действительности.

Компаниям – ветеранам рынка также не чуждо стремление позиционировать свои продукты или услуги как подрывные. Так, при запуске нового продукта для завтраков А.М. Crunchwraps директор по маркетингу Taco Bell недавно заявил: «Мы только-только приступили к завтракам. Наша цель – настоящие подрывные изменения в этой категории»³⁶. Параллельно возникла целая индустрия самопровозглашенных экспертов, не упускающих воз-

³³ В своей первой книге «Дилемма инноватора» Кристенсен сосредоточился в первую очередь на объяснении теории подрывных технологий, опираясь на примеры из широкого спектра отраслей. Однако книга содержала мало практических рекомендаций, как именно компаниям следует действовать на практике, чтобы не стать жертвой подрывных технологий. В следующей книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост» (М.: Альпина Паблишер, 2014; оригинал: Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*; Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2003), написанной им в соавторстве с Майклом Рейнором, было показано, каким образом для поддержания долгосрочного роста бизнесу следует эффективно управлять разрушающими изменениями в результате возникновения подрывных технологий. В 2004 г. в соавторстве со Скоттом Энтони и Эриком Ротом Кристенсен предсказал, каким образом подрывные технологии будут влиять на динамику развития нескольких быстрорастущих отраслей, включая образование, авиаперевозки, телекоммуникации, производство полупроводников и здравоохранение³⁴. Кристенсен также применяет свою схему для объяснения случаев динамичного роста или стагнации национальных экономик в целом (см.: Clayton M. Christensen, Thomas Craig, and Stuart Hart, «The Great Disruption», *Foreign Affairs*, March/April 2001).

³⁴ Имеется в виду книга «Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений» (М.: Альпина Паблишер, 2015). – Прим. ред.

³⁵ Премию Thinkers50 называют «Оскаром» в области управленческого мышления. Она присуждается раз в два года авторам, внесшим наиболее значимый вклад в теорию бизнеса. Клейтон Кристенсен награждался ею дважды – в 2011 и 2013 гг. См.: <http://www.thinkers50.com>.

³⁶ Brandchannel, May 2, 2014, <http://www.brandchannel.com/home/post/2014/05/02/140502-Taco-Bell-Disruption.aspx>.

возможность заработать на популярности концепции подрывных технологий Кристенсена и предлагающих соответствующие консультационные услуги, конференции и семинары³⁷.

Частые случаи некорректного использования термина привели к тому, что некоторые критики начали вообще подвергать сомнению обоснованность ключевых выводов Кристенсена. Например, в ходе недавней крайне жесткой полемики на эту тему историк из Гарвардского университета Джилл Лепор назвала работу Кристенсена «теорией перемен, основанной на панике, беспокойстве и шатких доказательствах»³⁸.

По иронии судьбы, если исследования Кристенсена и заслуживают критики, то скорее за то, что он чрезмерно фокусируется лишь на одной модели, объясняющей подрывные события, способные совершить переворот в конкретной отрасли. Например, в 2007 г. он заявил *Businessweek*, что «из теории [подрывных технологий] следует, что Apple не добьется успеха с iPhone», добавив: «Данные указывают на это достаточно ясно»³⁹. История с iPhone от Apple не укладывалась в концепцию Кристенсена, поскольку согласно его теории подрывные изменения в отрасли должны начинаться с выхода продуктов достаточно низкого технологического уровня. По Кристенсену, производители высокотехнологичных и дорогих продуктов с замкнутой экосистемой, такие как Apple, неизбежно проиграют более дешевым продуктам с открытой экосистемой вроде Android.

В реальности же существует целый класс ярко выраженных подрывных продуктов, жизненный цикл которых следует по совершенно иной траектории, чем рисует Кристенсен. В частности, они первоначально ориентированы на потребителей, недовольных функциональностью уже имеющихся на рынке вариантов и готовых платить высокую цену за премиальную функциональность. И лишь на втором этапе эти премиальные продукты начинают завоевывать долю рынка за счет снижения цены (и, возможно, дальнейшего улучшения функциональности). Например, когда запускался FedEx, он довольно быстро занял определенное место на рынке, предложив доставку почтовых отправок «на следующее утро»; хотя эта услуга и была дороже, чем у конкурентов, она была и быстрее. Впоследствии, чтобы увеличить свою долю рынка почтовых отправок, FedEx начал предоставлять услугу по доставке в течение двух дней, установив на нее более низкую цену. Аналогичным образом поступил и Amazon, который первоначально продавал Kindle по цене 399 долл., предложив функциональность, существенно превосходящую возможности всех существовавших на тот момент устройств для чтения (а по мнению технически подкованных пользователей, возможности Kindle превосходили и возможности обычных книг). Со временем Amazon снизил цену на свое устройство для чтения до 79 долл., дополнительно расширив его возможности, что позволило компании значительно увеличить долю рынка. Аналогичный подход избрала Apple с iPod, начав со стартовой цены 399 долл. и с течением времени снизив ее до 99 долл.

Модель Кристенсена в ее первоначальном виде и примеры компаний, приведенные на рис. 1.3, отражают одни и те же два параметра, но в разных комбинациях и, соответственно, описывают две полярно различные точки входа в рынок: высокая функциональность и соответствующая цена либо ограниченная функциональность и низкая цена. Обычно требуются годы, чтобы какое-то подрывное событие в ходе развития рынка полностью трансформировало соответствующую отрасль.

³⁷ Например, рекламное агентство TBWA Worldwide, входящее в состав группы Omnicom, организовало сотни семинаров (Disruption Days) для клиентов, в ходе которых проводились мозговые штурмы в области новых подрывных бизнес-идей. См.: <http://www.the-chiefexecutive.com/features/feature71671>.

³⁸ Jill Lepore, "The Disruption Machine: What the Gospel of Innovation Gets Wrong," *New Yorker*, June 23, 2014. В защиту обоснованности выводов Кристенсена выступил бывший профессор Гарвардской школы бизнеса Кларк Гилберт. См.: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/06/30/what-jill-lepore-gets-wrong-about-clayton-christensen-and-disruptive-innovation>.

³⁹ Frederick E. Allen, "Is Clayton Christensen's 'Disruptive Innovation' a Myth?" *Forbes*, June 17, 2014; <http://www.forbes.com/sites/frederickallen/2014/06/17/is-clayton-christensen-disruptive-innovation-a-myth>.

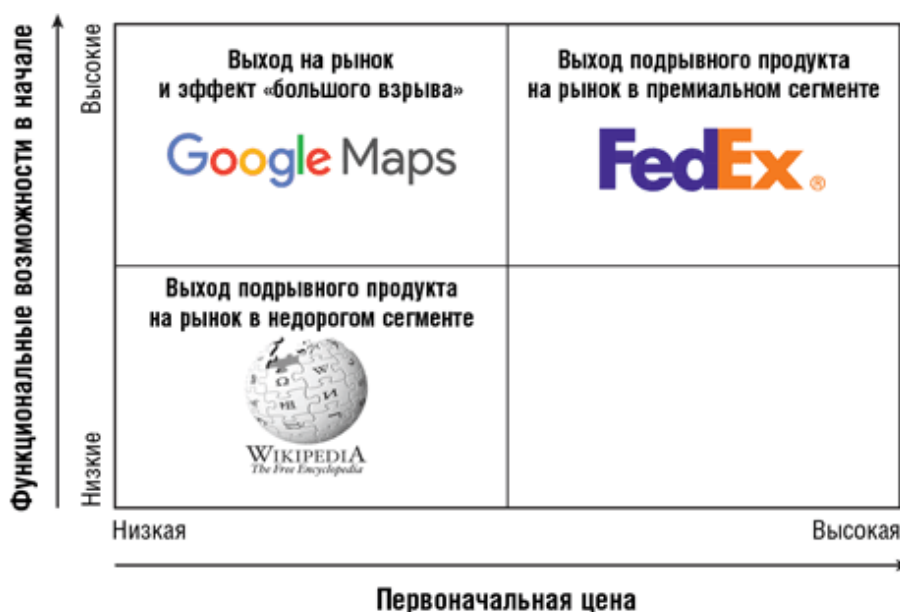


Рис. 1.3. Характеристики подрывных товаров/услуг на момент входа в рынок по сравнению с имеющимися на рынке на тот момент товарами/услугами, лучшими в своем классе. Логотип Google © Google; логотип Wikipedia © Wikipedia; логотип FedEx © FedEx. Все права защищены

Но что, если подрывная инновация способна обеспечить *одновременно* как более широкие функциональные возможности, так и более низкие цены, чем у уже имеющихся на рынке продуктов? Именно такое рыночное предложение Ларри Даунс и Пол Нуньес в своей недавней книге описывают термином «большой взрыв»⁴⁰. При таких условиях новые инновационные продукты в состоянии очень быстро опрокинуть существующих игроков.

Рассмотрим для примера рынок автомобильных GPS-навигаторов производства Garmin, TomTom и Magellan Navigation, переживавший в начале 2000-х гг. период расцвета. Как это обычно происходит с относительно стабильными технологиями, процесс непрерывных улучшений привел к повышению функциональных возможностей навигаторов и снижению цен. Однако в 2007 г. появилось приложение Google Maps для смартфонов. Оно было одновременно более дешевым (бесплатным), более эффективным (более точные и актуальные карты), более удобным (специализированное дополнительное устройство не требовалось) и более персонализированным (интеграция со всеми остальными возможностями смартфона). Рынок GPS-навигаторов тут же рухнул, поскольку в первый же год около 100 млн пользователей скачали Google Maps к себе в смартфон. Еще через год число пользователей Google Maps удвоилось⁴¹.

К другим продуктам, пострадавшим в результате событий по типу «большого взрыва», относятся фото- и видеокамеры, пейджеры, наручные часы, карты, книги, путеводители, фонарики, домашние телефоны, диктофоны, кассовые аппараты, будильники, автоответчики, телефонные справочники, кошельки, ключи, словари, транзисторные радиоприемники, персональные цифровые органайзеры, пульты дистанционного управления, газеты и журналы, услуги справочных служб, турагентств и страховых агентов, ресторанные гиды и карманные калькуляторы.

⁴⁰ Larry Downes and Paul Nunes, *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation* (New York: Portfolio, 2014).

⁴¹ Steve Denning, "Business's Worst Nightmare: Big Bang Disruption," *Forbes*, January 7, 2014; <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/07/businesss-worst-nightmare-big-bang-disruption>.

Стимулами ускорения стала возрастающая роль программного обеспечения в повышении производительности устройств по сравнению с аппаратным, а также существенное снижение затрат на разработку ПО.

Даунс и Нуньес мелодраматически предупреждают нас: «Невозможно предвидеть, где произойдет следующий “большой взрыв”. Его нельзя остановить. Ему не получится противостоять. Еще вчера подрывные технологии ставили менеджмент лицом к лицу с дилеммой инноватора. Сегодня подрывные события по типу “большого взрыва” могут обернуться катастрофой. И бизнес-лидерам в любых отраслях еще долго предстоит просыпаться в холодном поту»⁴².

Конечно, далеко не все отрасли одинаково склонны к событиям по типу «большого взрыва». Но в любом случае все теории, описывающие динамику подрывных технологий, подразумевают, что топ-менеджеры должны быть готовы к постоянным коренным изменениям как в жизненном цикле своих продуктов, так и в структуре своей отрасли. Важный вывод состоит в том, что компаниям больше не приходится рассчитывать на долгосрочные конкурентные преимущества, если они не готовы постоянно заново изобретать самих себя. Именно об этом пишет Рита Макграт в недавно вышедшей книге, очень точно названной «Конец конкурентного преимущества»⁴³⁴⁴.

Макграт отмечает, что поколению менеджеров, которых обучали и поощряли добиваться долгосрочных конкурентных преимуществ, будет непросто освоить критически важный новый навык управления: научиться распознавать тот момент, когда уже пора начинать переход от существующих продуктов и маркетинговых позиций к новым товарам и позициям, даже если существующие товары и позиции все еще обеспечивают приемлемые финансовые результаты.

Таким образом, основной стратегический императив, возникший в результате развития представлений о стратегиях в бизнесе за последние четыре десятилетия, – это стремление к непрерывным и постоянно ускоряющимся инновациям.

⁴² Downes and Nunes, *Big Bang Disruption*.

⁴³ Р. Г. Макграт «Конец конкурентного преимущества» (оригинал: Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 2013).

⁴⁴ Макграт Р. Г. Конец конкурентного преимущества. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014.

Необходимость значимой дифференциации

В ходе курса бизнес-стратегии в Колумбийском университете я часто рассказываю о своих впечатлениях от похода в магазин, куда был вынужден отправиться за шампунем. Я не являюсь основным потребителем гигиенических или косметических средств в семье и поэтому слабо разбираюсь в нюансах ухода за волосами. Подходя к полкам, заставленным шампунями, я испытываю замешательство. От обилия бутылок всех возможных форм, размеров и цветов вполне может закружиться голова. При этом этикетки на каждой обещают: «Еще больше объема!» «Дополнительный блеск!» «Интенсивная мягкость!» Для неподготовленного потребителя сделать осмысленный выбор среди этой вакханалии – практически нерешаемая задача. Я с ней в конечном итоге справился, взяв первый попавшийся шампунь, название которого уже забыл, – мне просто понравилась красивая черная пластиковая бутылка, украшенная белозолотой этикеткой.

В этой сценке из жизни нет ничего особо примечательного или достойного внимания, если не считать того, что она отражает типичную ситуацию, когда производители пытаются добиться конкурентного преимущества, бесконечно копируя друг у друга эфемерные продуктовые различия, в результате уничтожая значимую дифференциацию внутри категории в целом. И это происходит в огромном числе потребительских категорий. Конечно, во многих из них все еще сохраняются более или менее ощутимые признаки, позволяющие отличить более дорогие бренды от бюджетных, но все равно следует признать, что с точки зрения индивидуального потребителя в большом числе случаев значимая дифференциация начисто отсутствует.

Янгми Мун отлично ухватила суть этой проблемы в своей прекрасной книге «Уйти из толпы»⁴⁵⁴⁶:

Во многих потребительских категориях значимая дифференциация стала редкостью, поскольку мы увлеклись тем типом конкуренции, который сам по себе препятствует возникновению дифференциации. Многие производители увязли в конкуренции этого типа – они умеют заполнить любую категорию разными, но тем не менее одинаковыми продуктами или, если хотите, продуктами-клонами, отличающимися друг от друга лишь в ничего на значащих мелочах. Они в совершенстве овладели искусством имитации. Не дифференциации, а именно имитации. Но поскольку эта имитация упакована в модный маркетинговый жаргон, в умах менеджеров, управляющих такими компаниями, продолжает жить миф, что их продукты значимо отличаются от продуктов конкурентов. Между тем король остается голым, о чем большинство потребителей прекрасно знает⁴⁷.

Если у вас еще остаются сомнения в реальности проблемы, спросите себя, можете ли вы убедительно сформулировать различия потребительской ценности автомобилей Mitsubishi и Mazda, зубной пасты Crest и Colgate, подгузников Huggies и Pampers. Кстати, этим обстоятельством тут же воспользовались розничные сети, начав выпускать товары массового спроса под собственными брендами, что позволило им приобрести долю рынка в большинстве потребительских категорий.

⁴⁵ Я. Мун «Уйти из толпы» (оригинал: Youngme Moon, *Different: Escaping the Competitive Herd*; New York: Crown Business, 2010).

⁴⁶ Мун Я. Уйти из толпы. Как быть успешным в мире, где толпа правит, но исключительность ведет. – М.: Карьера Пресс, 2012.

⁴⁷ Там же.

Когда я задаю этот вопрос своим студентам, многие из них высказывают сомнение, возможно ли вообще создать значимую дифференциацию среди потребительских товаров массового спроса, бытовых или других товаров, покупка которых для потребителя не связана с эмоциональной вовлеченностью. Им кажется, что таким инноваторам, как Стив Джобс, Джефф Безос или генеральный директор Uber Трэвис Каланик, у которых получилось радикально трансформировать в мировом масштабе целые отрасли, было легко. А вот в случае с такими заурядными товарами, как газированные безалкогольные напитки, носки или столовое вино, добиться значимой дифференциации гораздо труднее.

Но так ли это? Янгми Мун предполагает, что ключ к созданию действительно инновационных и значимо дифференцированных продуктов – найти уязвимые места категории в целом, а не отдельных продуктов или брендов. Возьмем, например, носки. Мои студенты, как правило, считают, что подрывные инновации в этой товарной категории невозможны. Причина проста: носки – это очень скучный товар! Они продаются комплектами из нескольких одинаковых пар, выполняют исключительно утилитарную функцию (например, носки для спорта, носки под брюки) и не вызывают никакой эмоциональной реакции. В результате для брендов в этой категории характерны низкая узнаваемость и низкая лояльность потребителей, которые не готовы платить за этот товар как за премиальный.

Но именно в этом и состоит потенциальная уязвимость данной категории. Что, если бросить вызов всем основным представлениям, которые делают носки такими скучными? Что, если, например, носки будут продаваться комплектами по три штуки, а не парами? А если все носки в комплекте будут разными? Или если они будут иметь исключительно яркий и смелый дизайн, который к тому же будет постоянно обновляться, давая повод для разговоров? Эти идеи могут показаться вам нелепыми – но если так, я почти уверен, что вас и ваших друзей не было среди подростков, собиравшихся целыми толпами перед магазинами только для того, чтобы успеть купить носки бренда LittleMissMatched⁴⁸.



Рис. 1.4. Образцы дизайна носков бренда LittleMissMatched

Бренд LittleMissMatched далеко не единственный, у которого получилось опрокинуть традиционные представления о товарах массового спроса. В каждом из примеров, приведенных в табл. 1.2, компаниям-инноваторам удалось увидеть возможности для создания потреби-

⁴⁸ См.: <http://littlemissmatched.com/t/category/girls-socks>.

тельской ценности, изменив представления и условности, принятые в соответствующих категориях и отраслях.

В своей книге «Стратегия голубого океана»⁴⁹, вышедшей в 2005 г., В. Чан Ким и Рене Моборн также фокусируются на важности значимой продуктовой дифференциации⁵⁰. В названии использована «морская» метафора алых и голубых океанов – алые океаны соответствуют традиционным рынкам, ограниченными рамками четко определенных категорий (в табл. 1.2 им соответствует третий столбец), где конкуренты-акулы пускают друг другу кровь в битве за существующих клиентов. Компаниям, обитающим в алых океанах, обычно приходится иметь дело с медленным ростом и низкой рентабельностью, подвергаясь неумолимому ценовому давлению со стороны конкурентов. Однако Ким и Моборн утверждают, что компании могут создавать для себя голубые океаны, свободные от конкурентов, придумав продукты, значимо дифференцированные от продуктов-заменителей и привлекательные не только для существующих, но также и для большого сегмента потенциальных новых потребителей, к которым игроки из алых океанов ранее не обращались.

Таблица 1.2. Примеры успешной значимой рыночной дифференциации

Компания	Отрасль	Традиционное представление об отрасли
LittleMissMatched	Одежда и аксессуары	Носки — скучный товар
Swatch	Часы	Часы — это не более чем инструмент; человеку нужна всего одна пара часов
Cirque du Soleil	Цирк/развлечения	Настоящие звезды в любом цирке — это дрессированные животные
Novo Nordisk	Фармацевтика	Основные покупатели инсулина — медицинские учреждения и доктора, поскольку для его введения необходимы специальные навыки
Nintendo	Видеоигры	На рынке всегда ценятся товары с наиболее выдающимися функциональными характеристиками
Casella Family Brands	Вино	Вино пьют только по особым случаям, его основные потребители — фанаты вина
CNN	Телевизионные новости	Новости по телевизору показывают три раза в день в специально отведенное время
Curves	Фитнес	На рынке всегда ценится наиболее продвинутое оборудование и интенсивные занятия фитнесом

⁴⁹ Ким В. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

⁵⁰ В. Ч. Ким, Р. Моборн «Стратегия голубого океана» (оригинал: W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005).

При правильной реализации стратегии голубого океана может быть создана огромная потребительская ценность, привлекательная для массы новых покупателей. Так это случилось, например, с консолью для домашних видеоигр Wii компании Nintendo, которая нашла подход к сердцу массового покупателя, а не только увлеченных энтузиастов, создав для себя рыночную нишу, в которой конкуренция не имела особого значения. Это пример эффективного продуктового дифференцирования, которое конкурентам не так просто скопировать, – точно так же, как это было и в случае с Cirque du Soleil и CNN.

Успех победителей на рынке голубых океанов в конечном итоге привлекает конкурентов, так что со временем голубой океан окрашивается в алый цвет. Например, многие компании из книги Кима и Моборн, успешно реализовавшие стратегию голубого океана, впоследствии столкнулись с жесткой конкуренцией – но это лишь в очередной раз подтверждает необходимость непрерывных инноваций.

Таким образом, второй стратегический императив, к которому подводит развитие идей в области бизнес-стратегий, – это необходимость значимой дифференциации. Но даже если компания и сумеет совершить наш метафорический подвиг и стать котом, когда все вокруг участвуют в собачьей сваре, вопрос не в том, не окажется ли она вновь в центре драки, а всего лишь в том, когда именно это произойдет.

Долгосрочный прибыльный рост требует постоянной способности предвидеть и реагировать на разворачивающиеся на рынке события.

Необходимость переориентировать все аспекты бизнеса на выбранную стратегию

Одно дело – признать стратегическую необходимость непрерывных инноваций, направленных на создание значимо дифференцированных продуктов, оказывающих трансформирующее воздействие на рынок. И совершенное другое – заставить организацию бросить на выполнение этой миссии все имеющиеся в ее распоряжении возможности, бизнес-процессы, ресурсы и материальные стимулы. Суровая реальность состоит в том, что слишком во многих компаниях существует серьезный разрыв между заявленным генеральным директором намерением создавать инновационные продукты, пользующиеся спросом у потребителей, и каждодневной практикой управления, которая зачастую сводит исполнение этого намерения на нет.

Подумайте о собственном опыте в бизнесе. Подозреваю, вам уже приходилось на практике сталкиваться с примерами управленческого поведения, мешающего непрерывным инновациям и осуществлению значимой продуктовой дифференциации.

Продажи

Зачастую доходы продавцов сильнее всего зависят от выполнения краткосрочных планов по продажам. Легче всего эти планы выполняются за счет продвижения проверенных продуктов. Новыми продуктами продавцы часто занимаются лишь по остаточному принципу, особенно если их потребительскую ценность еще только предстоит донести до новых покупателей, они способны навредить сложившимся отношениям с клиентами или каннибализировать продажи уже существующих продуктов. Кроме того, внутренняя конкуренция за бюджеты на рекламу и мероприятия по продвижению в каналах сбыта, а также другие ресурсы часто лишает выходящие на рынок новые продукты критически важных ресурсов, необходимых для успеха.

Финансы

Финансовые директора часто не испытывают особого энтузиазма по поводу инвестиций в НИОКР, необходимых для прорывных инноваций, особенно если возврат на эти инвестиции должен произойти в достаточно отдаленном будущем. Например, 80 % из 400 участвовавших в одном опросе финансовых директоров заявили, что если возникнет угроза невыполнения плана по прибыли, то, чтобы исправить ситуацию, они сократят инвестиции в НИОКР и другие дискреционные расходы⁵¹. Командам, занимающимся НИОКР, нередко приходится иметь дело с перерывами в финансировании, что может быть связано с годовыми бюджетными циклами, падением интереса топ-менеджмента к проекту или кадровыми перестановками наверху, в результате чего компания может вообще отказаться от продолжения проекта. Перед разработчиками часто ставятся нереалистичные сроки, выдвигаются чрезмерно высокие требования по рентабельности новых продуктов, а показатели утверждаемых бизнес-планов плохо подходят для проектов на ранней стадии реализации, в результате чего для таких проектов характерна высокая смертность⁵².

⁵¹ John R. Graham, Campbell R. Harvey, and Shiva Rajgopal, “The Economic Implications of Corporate Financial Reporting,” *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 10550, June 2004, <http://www.nber.org/papers/w10550>.

⁵² Фил Маккинни, бывший технический директор Hewlett-Packard, отмечает, что значительная часть новых проектов в крупных корпорациях закрывается примерно через полтора года. «Правило 18 месяцев» Маккинни гласит, что новые проекты и направления обычно запускаются в середине финансового года с использованием финансирования, собранного из существующих на тот момент бюджетов. На эти проекты зачастую возлагаются высокие и, скорее всего, нереалистичные надежды

Управление персоналом

Кроссдисциплинарные группы, занимающиеся инновационными проектами, часто лишены доступа к критически необходимым компетенциям, поскольку руководство часто отказывается включать в их состав наиболее талантливых сотрудников, предпочитая, чтобы те занимались проверенными продуктами. Лидеров проектов, которые отважно – и не исключено, что в конечном счете безуспешно – пытаются запустить новые рискованные бизнес-направления, часто понижают в должности или увольняют, тем самым посылая однозначный сигнал всем остальным: любой, кто пожелает заняться инновационными идеями, сильно рискует.

Высшее руководство

Генеральные директора почти единодушно признают важность непрерывных инноваций для возглавляемых ими компаний, однако мало кто из них лично эффективно управляет этим процессом. Согласно опросу, проведенному в 2013 г. специалистами PriceWaterhouseCoopers среди руководителей международных компаний, 97 % из них назвали инновации приоритетом для своих компаний, но лишь 37 % считают, что они лично лидируют в этой области (правда, по сравнению с 12 % тремя годами раньше)⁵³. По результатам еще одного опроса, проведенного компанией McKinsey в 2008 г., 70 % руководителей высшего звена включают инновации в число трех своих главных приоритетов, однако всего 27 % при этом заявляют, что инновации на практике являются неотъемлемой частью их стратегического планирования⁵⁴. Из того же отчета McKinsey выяснилось, что почти две трети руководителей высшего звена уверены в своих управленческих решениях относительно инновационных проектов «лишь в некоторой степени», «недостаточно» или «совсем не уверены»⁵⁵.

У большинства руководителей значительная составляющая ежегодного вознаграждения привязана к прибыли на акцию и рыночной цене акций, что стимулирует их заниматься в первую очередь краткосрочной перспективой и любой ценой максимизировать текущие финансовые результаты, а не инвестировать в долгосрочные инновационные проекты и будущий рост. Можно пытаться утверждать, что такие компенсационные стимулы обеспечивают совпадение интересов генерального директора и акционеров, однако реальность такова, что доля прибыли, направляемая компаниями на выкуп собственных акций и выплату дивидендов в ущерб реинвестициям в будущий рост, в последнее время достигла беспрецедентно высокого уровня. Так, в 2014 г. расходы публичных корпораций США на выкуп собственных акций и выплату дивидендов превзошли сумму их совокупной чистой прибыли⁵⁶. Данные, проанализированные Уильямом Лазоником из Массачусетского университета, подтверждают, что с начала 1980-х гг., когда были значительно ослаблены ограничения на выкуп корпорациями собствен-

с точки зрения отдачи. К началу следующего бюджетного цикла эти проекты уже идут полным ходом, и финансирование им почти гарантировано, поскольку в это время существенной отдачи от них ожидать еще рано. А вот будет ли одобрено финансирование под эти проекты еще на один год – другой вопрос. С наступлением второго бюджетного цикла новые приоритеты зачастую вытесняют предыдущие вместе с соответствующими им проектами, особенно если те были обременены нереалистичными финансовыми ожиданиями. См.: Phil McKinney, “Why Projects are Cancelled for the Wrong Reasons,” *Forbes*, March 10, 2011; <http://www.forbes.com/sites/philmcKinney/2011/03/10/why-projects-are-cancelled-for-the-wrong-reasons>.

⁵³ PwC, “Unleashing the Power of Innovation,” July 2013, <http://press.pwc.com/GLOBAL/innovation-a-top-priority-for-business/s/918ccaab-2d82-4889-bc41-9905b3a4b9ec>.

⁵⁴ Joanna Barsh, Marla M. Capozzi, and Jonathan Davidson, “Leadership and Innovation,” *McKinsey Quarterly*, January 2008.

⁵⁵ Там же.

⁵⁶ Karen Brettell, David Gaffen, and David Rohde, “As Stock Buybacks Reach Historic Levels, Signs That Corporate America Is Undermining Itself,” *Reuters Investigates*, November 16, 2015; <http://www.reuters.com/investigates/special-report/usa-buybacks-cannibalized>.

ных акций на открытом рынке, выкуп акций поглотил более 80 % чистой прибыли компаний из списка S&P 500, тем самым сократив количество капитала, доступного для инвестиций в будущий рост⁵⁷.

Менеджер одного инвестиционного фонда заметил: «Прежде чем увлекаться финансовым инжинирингом, все же для начала необходимо иметь бизнес с реальным ростом. С точки зрения выкупа собственных акций компании и так уже сделали все, что могли»⁵⁸. Возьмем для примера IBM. В период с 2008 по 2013 г. эта компания инвестировала в выкуп собственных акций и выплату дивидендов сумму, равную 102 % чистой прибыли за тот же период. За это время цена акций IBM почти удвоилась, несмотря на снижение доходов и денежных потоков от операций. Однако после сообщения в третьем квартале 2015 г., что на протяжении уже 14 кварталов подряд выручка снижается, акции IBM упали до пятилетнего минимума, почти на 40 % ниже ценового пика, который имел место в 2013 г.

Суть в том, что зачастую существует серьезный разрыв между заявленным стратегическим стремлением компании к инновационному росту и реальными практиками ее менеджмента. Позже в этой книге мы рассмотрим причины такого разрыва, здесь же достаточно сказать, что в число этих причин входят неадекватная система стимулирования, управленческие практики, неспособные привести к реальным инновациям, и, возможно, на более глубоком уровне – человеческие слабости, включая страх перед неизвестностью, высокомерие, самоуспокоенность и сопротивление изменениям. Все это подрывает эффективность управления.

Исследователи бизнеса давно признали необходимость ориентировать все возможности компании (ее ресурсы, принятые в ней стимулы и культуру) на достижение стратегических приоритетов. Например, в начале моей карьеры стратегического консультанта в фирме Booz Allen Hamilton⁵⁹ возникла новая теория эффективного управления под названием «стратегия, основанная на компетенциях». В своей основополагающей книге «Конкурируя за будущее»⁶⁰ К. К. Прахалад и Гэри Хэмел утверждали, что вполне реально составить список ключевых умений, который позволяет лидерам рынка достигать успеха и превосходить своих конкурентов⁶¹. Эти умения (или компетенции, как они стали позже называться) могут заключаться в технологическом превосходстве, исключительном дизайне продуктов, накопленном опыте производства, способности отладить цепочку поставок или эффективном маркетинге, которые дают возможность тем, кто ими овладел, выбрать свой собственный способ конкуренции⁶².

Например, если рассматривать достижения Walmart через призму стратегии, основанной на компетенциях, то мы увидим, что умелая оптимизация отношений с поставщиками и эффективная цепочка поставок позволила этой розничной сети создать мощное конкурентное преимущество: широкий выбор товаров на каждый день по низким ценам. Те же самые компетенции плюс компетенции в области дизайна мебели использовала IKEA, которой удалось пре-

⁵⁷ William Lazonick, "Profits Without Prosperity," *Harvard Business Review*, September 2014.

⁵⁸ Цитата приписывается Крису Буффарду, директору по инвестициям Mutual Fund Store – фонда, под управлением которого находится 9 млрд долл. См.: <http://www.bloomberg.com/news/2014-10-06/s-p-500-companies-spend-almost-all-profits-on-buybacks-payoffs.html>.

⁵⁹ С момента моей работы в консультационной фирме Booz Allen Hamilton она дважды подвергалась реорганизации. В 2008 г. консалтинговое подразделение, оказывавшее услуги корпоративным клиентам, отделилось от подразделения, ориентированного на консультирование клиентов в государственном секторе, получив новое название Booz & Company. В 2013 г. Booz & Company была приобретена PricewaterhouseCoopers и теперь называется Strategy&.

⁶⁰ Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

⁶¹ Г. Хамел, К. К. Прахалад «Конкурируя за будущее» (оригинал: С. К. Prahalad and Gary Hamel, *Competing for the Future*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).

⁶² Убежденными сторонниками стратегий, основанных на компетенциях, были также Пол Лейнванд и Чезаре Майнарди (Paul Leinwand and Cesare R. Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*; Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010).

вернуться к крупнейшему в мире продавцу мебели. Nike сохраняет мировое лидерство, полагаясь на свой опыт в области маркетинга и производства спортивного оборудования и одежды.

Такой подход заставляет компании, избравшие стратегию лидерства, основанного на компетенциях, точно сформулировать, в чем эти компетенции заключаются, вкладывать значительные средства в поддержание постоянного конкурентного превосходства в данной области, а также использовать рыночные возможности, чтобы расширять свою зону компетенций.

Тему подхватили консультанты компании Bain Крис Зук и Джеймс Аллен. В своей книге 2001 г. «Стратегии роста компании в эпоху нестабильности»⁶³ и ее продолжения «За пределами ключевых компетенций» (Beyond the Core)⁶⁴ Зук и Аллен утверждают, что большинство стратегий роста не позволяют создать потребительскую ценность или даже вовсе уничтожают ее – прежде всего потому, что компании совершают ошибку, отходя от своих ключевых компетенций. Авторы считают, что наращивание компетенций внутри четко обозначенных рамок остается главным источником конкурентных преимуществ и наиболее жизнеспособной платформой для успешного роста.

Чтобы доказать состоятельность своего рецепта «оставайтесь в рамках своих ключевых компетенций», Зук и Аллен проанализировали результаты сотен новых бизнес-проектов. Их задачей было показать, что вероятность успеха значительно снижается, если компании отступают от проверенных ключевых компетенций. Все случаи запуска нового бизнес-направления были классифицированы по количеству «шагов в сторону» от основного бизнеса. Например, выход на новые географические рынки или на новую категорию клиентов отделяет от основного бизнеса один шаг. Новый продукт добавляет еще один шаг, а если при этом задействовать еще и новые каналы распространения, то новый бизнес оказывается уже на расстоянии трех шагов от основного.

Анализ, проведенный Зуком и Алленом, показал, что в случае одного шага в сторону от основного бизнеса вероятность успеха составляет порядка 37 %, что превышает 30 %, являющиеся средней вероятностью успеха при запуске новых бизнес-направлений. Второй «шаг в сторону» снижает вероятность успеха до 28 %. И для новых направлений, которые отделены от ключевых компетенций тремя шагами в сторону, уровень успеха падает ниже 10 % (рис. 1.5).

Например, параллельно с совершенствованием своей ключевой компетенции, заключающейся в эффективном управлении цепочками поставок, Walmart удавалось добиваться дополнительного роста на дистанции в один шаг от нее, например начав торговать в своих гипермаркетах бакалейными товарами, а также распространив концепцию низких цен на магазины сети Sam's Club. В отличие от Walmart, розничная сеть Kmart не стала инвестировать в модернизацию своих ключевых компетенций и отвлекалась на приобретение розничных сетей в новых для себя категориях и географических регионах, включая таких ритейлеров, как Sports Authority, OfficeMax, Waldenbooks и Builders Square. Прежде чем объявить о своем банкротстве в 2002-м, Kmart пришлось отказаться от многих из этих приобретений и продать их. Аналогичным образом компании American Express не удалась попытка диверсифицировать свой бизнес, распространив его на брокерские и страховые услуги. При этом основной бизнес American Express продолжает процветать, и этому совсем не мешает расширение в ряд смежных новых категорий, связанных с потребительским и коммерческим кредитованием.

Очевидный вывод, к которому нас подводят сторонники такого подхода, – любые стратегии роста должны базироваться на уже существующих компетенциях, и предпочтение необходимо отдавать новым бизнес-направлениям, которые опираются на уже существующие сильные стороны компании, а не тем, которые требуют развития новых умений.

⁶³ Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. – М.: Вильямс, 2008.

⁶⁴ К. Зук, Дж. Аллен «Стратегии роста компании в эпоху нестабильности» (оригинал: Chris Zook and James Allen, *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); Chris Zook, *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003).

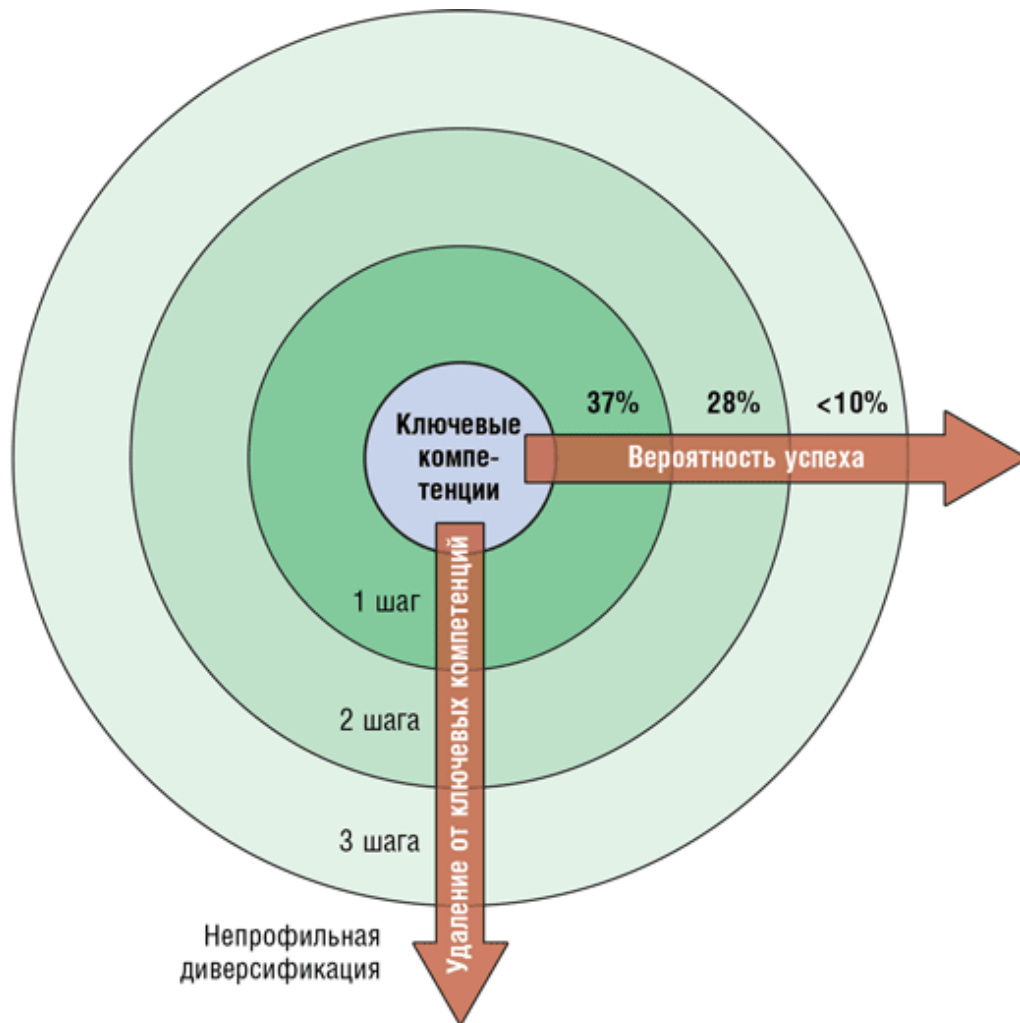


Рис. 1.5. Взаимозависимость успеха новых бизнес-направлений и удаленности от ключевых компетенций. Источник: Крис Зук «За пределами ядерных компетенций: расширьте свой рынок, не отрываясь от корней» (Chris Zook, *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003)

Конечно, такой подход «изнутри наружу» опасен тем, что побуждает компании цепляться за уже устаревшие компетенции и активы или слишком узко смотреть на открывающиеся рыночные возможности. Возьмем в качестве примера газетную отрасль. Даже в ситуации, когда в интернете получили массовое распространение агрегаторы новостей и частные объявления, поиск работы онлайн и интернет-реклама, а такие площадки, как Craigslist, Monster и Google, начали активно вторгаться в полиграфическую отрасль, издатели газет, привыкшие мыслить в терминах уже существующих компетенций, продолжали считать, что их бизнес по-прежнему заключается в издании *бумажных* газет. Многие полагали, что традиционному газетному бизнесу ничего не угрожает, поскольку газеты располагают мощными компетенциями в области создания контента, печати и распространения бумажных газет на традиционных рынках. По прошествии некоторого времени таким издателям пришлось поневоле убедиться, что на самом деле их бизнес – это *журналистика* и, чтобы преуспеть в новую постцифровую эру, требуются совершенно иные компетенции и бизнес-модели. Аналогичным образом, несмотря на свое давнее лидерство в розничных продажах через традиционные магазины, Walmart и IKEA

в настоящий момент приходится срочно догонять конкурентов в попытке нарастить продажи через интернет.

Как реакция на потенциальные ограничения, присущие стратегиям, основанным на компетенциях, возникла конкурирующая школа сторонников «клиентоориентированных стратегий». В своей изданной в 2010 г. книге «Стратегия “снаружи внутрь”» (*Strategy from the Outside In*) Джордж Дэй и Кристин Мурман заявили, что основанные на компетенциях стратегии требуют радикального пересмотра⁶⁵.

Вот что говорят авторы книги:

Компании, исповедующие философию «изнутри наружу», склонны задавать себе вопрос «Что рынок может сделать для нас?», в результате чего формулируют свои стратегии слишком узко. Правильный же вопрос звучит так: «Что мы можем сделать для рынка?». Последствия мышления «изнутри наружу» проявляются, например, в том, как компании смотрят на свои товары и услуги. Взгляд «изнутри наружу»: «Решения, которые мы предлагаем клиентам, представляют собой комбинацию товаров и услуг, которые хорошо продаются». Напротив, взгляд «снаружи внутрь» подразумевает: «Наша цель – предоставлять клиентам потребительскую ценность, которая поможет им заработать или сэкономить деньги – к обоюдной выгоде».

На интуитивном уровне идеи Дэя и Мурман звучат убедительно, но, как это бывает с любой теорией, на практике она сталкивается с рядом ограничений. Недисциплинированное внедрение стратегий «снаружи внутрь» несет с собой риск не справиться с исполнением, а также опасность размывания идентичности бренда. Как мы неоднократно увидим в этой книге, самые сильные бренды в равной степени определяются как тем, чего они не делают, так и тем, что они делают.

Осознание важности качественного исполнения послужило толчком для развития еще одной влиятельной линии стратегического мышления в бизнесе за последние три десятилетия. В 1980-е гг. крупнейшие автопроизводители США и Европы, потрясенные ростом японской автомобильной промышленности, отобравшей у них существенную долю рынка, начали уделять пристальное внимание бережливым методам разработки новых автомобилей и организации производства, впервые внедренным в Toyota Motor Corporation. История вопроса изложена в книге Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Машина, которая изменила мир»⁶⁶, вышедшей в 1990 г.⁶⁷

По иронии судьбы, Toyota разработала свою легендарную систему производства Toyota Production System, воспользовавшись идеями американского ученого Эдвардса Деминга. Руководители японских корпораций изначально оказались более восприимчивыми к его рекомендациям, чем их американские коллеги⁶⁸. Деминг считается основным автором методов тотального управления качеством и системы «шесть сигм», позволивших добиться серьезного улучшения бизнес-процессов. Особенно широкую известность эти методы получили после того, как Джек Уэлч в 1995 г. внедрил их в General Electric.

В эпоху доткомов конца 1990-х гг. соображения, связанные с оптимизацией бизнес-процессов, отошли на второй план. В пьянящей атмосфере тех дней на рынке возобладало пред-

⁶⁵ George S. Day and Christine Moorman, *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value* (New York: McGraw-Hill, 2010).

⁶⁶ Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д. Машина, которая изменила мир. – Минск: Попурри, 2007.

⁶⁷ Дж. Вумек, Д. Джонс, Д. Рус «Машина, которая изменила мир» (оригинал: James Womack and Daniel Jones, *The Machine That Changed the World*; New York: Free Press, 1990).

⁶⁸ У. Э. Деминг «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» (М.: Альпина Паблишер, 2019; оригинал: W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*; Cambridge, MA: MIT Press, 1986).

ставление, что каждый уважающий себя стартап должен любой ценой стремиться завоевать долю рынка, невзирая на затраты. Венчурный капитал лился рекой, и типичными объектами инвестиций становились стартапы, у которых было все хорошо с видением, но из рук вон плохо с качеством исполнения. Классическим примером стремительного взлета и последовавшего вскоре падения была компания Webvan, которая миновала путь от публичного размещения акций до банкротства всего за 16 месяцев, не рассчитав силы в попытке реализовать непроторенную стратегию – открыла неудачную интернет-торговлю бакалейными товарами сразу в 26 городах и успела по дороге потратить 2 млрд долл. инвестиций.

Когда пузырь доткомов лопнул и на фоне глубокого мирового экономического спада на рубеже тысячелетий среди бизнес-лидеров возобладала атмосфера смирения, их внимание вернулось к вопросам качества исполнения как предпосылки успешной реализации стратегий. В своей книге «Исполнение: Система достижения целей»⁶⁹ консультант Рам Чаран и Ларри Боссиди⁷⁰ (на тот момент генеральный директор Honeywell) пишут, что их основной тезис «основывается на наблюдении, что исполнение является основным отличием успешных компаний от тех, которые демонстрируют посредственные результаты или терпят неудачу»⁷¹. По их мнению, исполнение является даже более важным ключевым фактором успеха, чем стратегия.

Таким образом, третий стратегический императив, предложенный в ходе развития стратегических идей для бизнеса за последние 40 лет, акцентирует внимание на необходимости добиваться превосходного исполнения и синхронизации компетенций, ресурсов, стимулов, организационной культуры и бизнес-процессов со стратегическим намерением компании.

В общем, важны как стратегия, так и исполнение.

Подведение итогов

Размышляя о стратегических концепциях, представленных в этой главе, я прихожу к выводу, что каждая из них внесла вклад в поиск ответа на фундаментальные вопросы, поставленные в начале книги:

- Почему так трудно достичь долгосрочного прибыльного роста и поддерживать его?
- Каким образом компании все же могут этого добиться?

Авторы книг по бизнес-стратегиям часто смотрят на рынки и компании через призму своей теоретической конструкции, в результате предлагая набор нормативных рекомендаций для более эффективного управления и улучшения результатов. Когда в основе этих теорий лежит убедительная логика и они подтверждаются эмпирическими данными, эти теории зачастую начинают жить своей жизнью: их сторонники стремятся найти им применение в областях, о которых сами авторы даже не помышляли.

Например, хотя Клейтон Кристенсен и внес важный вклад в наше понимание динамики жизненного цикла продукции, существуют и не упомянутые им виды подрывных технологий, которые также могут привести к трансформации конкурентного ландшафта. В частности, руководителям компаний следует помнить, что подрывные продукты могут иметь различные точки входа в рынок – это не только продукты с ограниченной функциональностью и низкой ценой, как пишет Кристенсен, но и те, что характеризуются высокой функциональностью и ценой, т. е. по типу «большого взрыва».

Пусть исследователи сравнивают достоинства основанных на компетенциях стратегий «изнутри наружу» и клиентоориентированных стратегий «снаружи внутрь» – в реальности

⁶⁹ Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение: Система достижения целей. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

⁷⁰ Л. Боссиди, Р. Чаран «Исполнение: Система достижения целей» (оригинал: Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*; New York: Crown Business, 2002).

⁷¹ Bossidy and Charan, *Execution*.

генеральным директорам вовсе не нужно делать выбор между этими подходами. Разработке эффективной стратегии вполне может способствовать сбалансированный взгляд на обе стратегические возможности. Например, при создании iPod, iPhone, iPad и Apple Watch компания Apple явно преследовала стратегию «снаружи внутрь», предвосхищая потребности потребителей в музыке и мобильной функциональности. Эти устройства позволили Apple достаточно далеко отойти от первоначального позиционирования компании в качестве компьютерной, побудив Стива Джобса в 2007 г. изменить название компании с Apple Computer на Apple. Продолжая поиск новых возможностей для роста, Apple параллельно развивает пять смежных направлений, в которых могут быть задействованы ее основные технологии, – электромобили, домашняя автоматизация, здоровье и фитнес, платежи и компьютерные игры. Каждое из них имеет потенциал значительного роста в будущем.

Комбинированные стратегии, сочетающие разные подходы – компетенции и клиентоориентированность, – позволяют более тонко учитывать потребности момента, и не стоит противопоставлять эти теории, чем часто грешат их адепты.

Наконец, хотя теоретики и практики бизнеса и внесли важный вклад в поиск оптимальных методов управления, было бы преувеличением утверждать, что рекомендации Джима Коллинза являются универсальными или что Чаран и Боссиди целиком правы, заявляя, что качество исполнения в целом сильнее влияет на результаты бизнеса, чем стратегия. Бизнес-стратегии могут быть ошибочными с точки зрения основной идеи, а не только плохо исполненными. Для достижения успешных результатов жизненно важно и то и другое.

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.