**СТРАТЕГИЯ**

**Вып. 1**

Оглавление

[Как улучшить стратегическое планирование 1](#_Toc1982473)

[Ловушки «красных океанов» 2](#_Toc1982474)

[Логика инноваторов 7](#_Toc1982475)

[Принцип голубого океана: как раскрыть таланты сотрудников 19](#_Toc1982476)

[Стратегия голубого океана 28](#_Toc1982477)

[Кратко о современной стратегии 36](#_Toc1982478)

[Капитализм в XXI веке 38](#_Toc1982479)

[Что вы знаете о бизнес-модели 40](#_Toc1982480)

[Ключевые стратегические технологии 44](#_Toc1982481)

[Основное правило стратегии 46](#_Toc1982482)

[Уроки стратегии от нобелевского лауреата 48](#_Toc1982483)

[Как улучшить стратегическое планирование 50](#_Toc1982484)

[Первый вопрос при выработке стратегии 52](#_Toc1982485)

[Не суетитесь 53](#_Toc1982486)

[Стратегия: прототипы и итерация 54](#_Toc1982487)

[**Мировозренческие установки в стратегии** 55](#_Toc1982488)

[Без проб и ошибок 63](#_Toc1982489)

[Чем отличается стратегия от планирования 64](#_Toc1982490)

[Что должно быть истиной 66](#_Toc1982491)

[Нужны ли экономисты экономике 67](#_Toc1982492)

[Спасите экономику от экономистов 68](#_Toc1982493)

[Стратегия фирмы TESLA 69](#_Toc1982494)

[«Новая» стратегия Tesla 71](#_Toc1982495)

[Запускаем инновацию за 3 месяца 73](#_Toc1982496)

[Поспорьте сам с собой 85](#_Toc1982497)

[Экономика идет к краху 87](#_Toc1982498)

[Есть ли ограничения у риэлтера? 90](#_Toc1982499)

[Позволяйте себе ошибаться 92](#_Toc1982500)

[Является ли лояльность главной? 93](#_Toc1982501)

[Что такое «кумулятивное преимущество» 100](#_Toc1982502)

[Стратегиея бренда Alphabet 105](#_Toc1982503)

[Бизнес перестает быть уважаемым делом 107](#_Toc1982504)

[Главные секреты американской экономики 109](#_Toc1982505)

[Питер Друкер предсказывал 111](#_Toc1982506)

[История конкуренции 114](#_Toc1982507)

[Стили мужчин и женщин 116](#_Toc1982508)

[Мы не можем предвидеть ВСЁ 124](#_Toc1982509)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как улучшить стратегическое планирование

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) 2014

В большинстве компаний стандартный процесс создания стратегии включает в себя три обязательных элемента: 1) вы ждете ежегодной поры отчетов и составления планов и тогда и пересматриваете стратегию; 2) вы отталкиваетесь от анализа SWOT и 3) вы начинаете сам процесс с длинного и мучительного упражнения: пытаетесь выразить словами миссию, видение, честолюбивые цели организации.

Это все привычные, успокаивающие занятия. И практически бесполезные. Давайте рассмотрим каждое из них в отдельности.

Годичный цикл построения стратегии

Я проверял и точно знаю: конкуренты не станут ждать вашего ежегодного отчета, а нападут раньше, клиенты не станут ждать, а переметнутся к конкурентам, и новые технологии также ждать не станут — обскачут вас и вашу продукцию.

Стратегия не подчиняется бюрократическому, антирыночному хронометражу. Выбирая определенную стратегию, вы прежде всего должны определить, от каких факторов рынка — предпочтений клиентов, поведения конкурентов, ваших собственных возможностей — зависит эта стратегия, и впредь прилежно следить за ними.

Пока эти рыночные факторы не изменятся, нет причины и (даже вредно) менять стратегию. Но как только один из заложенных вами в расчеты параметров утратит достоверность, стратегию придется пересмотреть и исправить. И не ждите урочного часа, не играйте на руку своим соперникам.

Начинать с анализа SWOT

Чаще всего именно с этого анализа стартует обсуждение новой стратегии. Но ведь не существует преимуществ, слабостей, возможностей и угроз «вообще».

Ваши преимущества имеют смысл лишь в контексте определенного выбора: «где играть и как выиграть» (WTP/HTW), и в этом же контексте следует рассматривать большую часть слабостей, возможностей и угроз. Итак, проводить анализ до того, как сложится расклад WTP/HTW — пустое занятие. В итоге SWOT отнимает много времени и средств и никого не убеждает — и вообще не приносит пользы. Припомните, когда в последний раз, читая анализ SWOT, вы вдруг ухватили блистательную идею? Не припоминаете? Все потому, что этот анализ расползается на мили в ширину, а уж в глубину проникает не более, чем на сантиметр.

Время для такого анализа наступит тогда, когда вы определите свои возможности «где играть и как выиграть» и отсюда произведете обратный расчет. В таком случае анализ будет прицельно направлен на барьеры, которые стоят на пути осуществления вашей стратегии, и исследование выйдет глубиной в милю и всего в сантиметр — шириной.

Заявление о миссии или «видении»

Обычно сразу после анализа SWOT команда, разрабатывающая стратегию, берется за составления манифеста, заявления о миссии и будущем компании. И это опять-таки превращается в затяжной мучительный процесс, члены коллектива от всей души спорят о выборе слов и бьются за «идеальное» заявление.

К сожалению, составить это заявление, эту Заявку на Выигрыш, не получится, пока вы не определились — опять-таки, «где играть и как выиграть». Тщательно подбирать слова для манифеста о будущем компании, пока еще не сделан выбор WTP/HTW, — безумная трата времени.

Я не хочу сказать, что мечтать вредно. Конечно, сделайте набросок своего программного заявления, прежде чем всерьез займетесь выбором WTP/HTW. Но больше часа тратить не стоит, вы будете оттачивать и совершенствовать свой манифест по мере того, как будете выбирать поле битвы и правила игры, выбирать и исключать возможности, определять подходящую вам систему управления в конкретной ситуации.

Если ваш процесс выработки стратегии опирается на эти три компонента, вы заметите существенный прогресс, как только запряжете лошадь перед телегой, а не за ней, то есть начнете с решения «где играть и как выиграть».

Выработка стратегии не сводится к построению и исполнению причинно-следственной цепочки, от первоначальных рыночных факторов и существующих возможностей к правильной позиции на рынке. Нет, это постоянный выбор и риск. Поэтому приходится делать ставки, чтобы добраться туда, куда вы хотите попасть. Заложите это понимание в свой процесс определения и создания стратегии.

РОДЖЕР МАРТИН

Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.

# Ловушки «красных океанов»

**2015 Чан КимРене Моборн**

Некоторые ­мировоззренческие ­установки и представления обескровливают стратегии создания рынка.

В Америке экономические результаты компаний ухудшаются уже не одно десятилетие. По данным The Shift Index аудиторской фирмы Deloitte, с 1965 года совокупная рентабельность активов американских публичных компаний сократилась примерно в четыре раза и составляет сейчас менее 1%. В условиях, когда рыночная власть перешла от компаний к потребителям, а глобальная конкуренция ужесточилась, почти во всех отраслях именно эффективность оказывается одной из главных проблем, стоящих перед руководителями компаний. Переломить ситуацию можно, но для этого им надо более творчески разрабатывать стратегии конкурентоспособности и претворять их в жизнь. Но никакая, даже самая выгодная рыночная позиция не гарантирует долгосрочного успеха. Он чем дальше, тем больше зависит от того, умеет ли компания формировать новый спрос, создавать и завоевывать новые рынки.

Создателям рынков воздается сторицей. Достаточно сравнить опыт Apple и Microsoft. За последние 15 лет Apple предприняла ряд удачных ходов по созданию рынков — это и iPod, и iTunes, и iPhone, и App Store, и iPad. С 2001 года, когда компания вывела на рынок iPod, и до конца налогового 2014-го рыночная капитализация Apple выросла более чем в 75 раз, а продажи и прибыль взлетели до небес. Рыночная капитализация Microsoft за то же время приросла лишь на 3%, а ее доходы, прежде превышавшие доходы Apple в пять раз, стали вдвое меньше. То есть Microsoft, которой 80% прибыли приносят два старых подразделения — Windows и Office — и которая ничего не предприняла для создания новых перспективных рынков, дорого заплатила за бездействие.

Мы не говорим, что компании не понимают ценности новых рынков. Наоборот, они все больше заинтересованы в их создании и выделяют на это немалые деньги. Другое дело, что мало кому удается решить задачу. Почему?

За десять лет, прошедших после выхода в свет первого издания нашей книги «Стратегия голубых океанов», нам довелось побеседовать со многими руководителями, которые как раз создавали новые рынки. Анализируя их рассказы об успехах и неудачах, мы выявили то общее, из-за чего, по-видимому, им не удавалось получить желаемого. Мы имеем в виду мировоззренческий фактор — ментальные модели, представления о том, как устроен мир. Хотя ментальные модели формируются бессознательно, их влияние на решения и поступки столь велико, что нейробиологи видят в них нечто вроде автоматического алгоритма, который заставляет человека так или иначе реагировать на происходящее, в том числе на изменения.

У ментальных моделей есть свои плюсы. В минуту опасности разумная ментальная модель поможет быстро принять решения, от которых зависит выживание. И мы ничего не имеем против ментальных моделей, основанных на знаниях, которые были получены во время учебы и работы в бизнесе. Благодаря им руководители более грамотно решают проблемы конкуренции на уже сложившихся рынках, хотя и не могут удачно создавать новые.

В ходе наших исследований и обсуждений мы особенно отчетливо разглядели в ментальных моделях руководителей шесть допущений. Мы их назвали «ловушками “красных океанов”», поскольку они прочно держат руководителей в «красных океанах» — на перенаселенных рынках, где компании не на жизнь, а на смерть бьются за место под солнцем, и не пускают их в «голубые океаны» — пока еще не известные и не занятые рынки с большим будущим. Первые две ловушки связаны с допущениями из области маркетинга: речь идет о том, в частности, что главное — ориентироваться на клиента и найти свою нишу. Еще две — с допущениями, порожденными учениями экономистов о технологических инновациях и созидательном разрушении, и последние две — с правилами конкурентной стратегии, согласно которым уникальность продукции и низкие издержки — вещи несовместные. Далее мы подробно поговорим о каждой ловушке и о том, как они мешают компаниям создавать новые рынки.

**Ловушка первая. Стратегия создания рынка должна быть нацеленной на клиента**

Главное в стратегии создания рынка — соз­дать спрос на новую продукцию. Для этого необходимо непотребителей превратить в потребителей. Так сделала, например, Salesforce.com. Предоставляя клиентам одноименную CRM-систему по модели облачных технологий SaaS, компания создала новый рынок: ее ПО стали пользоваться мелкие и средние фирмы, которые до этого отказывались от локальных CRM-платформ.

Проблема в том, что руководители, особенно маркетологи, профессионально формировались в рамках вполне логичной концепции: потребитель — мера всех вещей! И они естественно считают, что, выстраивая стратегию создания рынка, нужно отталкиваться от клиента. Поэтому они подсознательно ориентируются на уже существующих потребителей и их интересы.

Но при таком подходе к делу новые рынки не получаются. Чтобы они появились, организациям надо думать прежде всего о тех, кто до сих пор не относится к числу их потребителей, и о том, почему эти люди не принимают благосклонно продукцию отрасли. Именно они, а не уже имеющиеся потребители, больше всего знают о болевых точках отрасли и тех опасностях, из-за которых она не может раздвинуть свои границы. Если же внимание компании занято лишь ее нынешними клиентами, то она старается придумать для них что-нибудь получше того, что в данный момент предлагают конкуренты, — и встает на якорь в красном океане.

Приведем пример. В 2006 году Sony выпустила устройство для чтения электронных книг Portable Reader System (PRS). Цель состояла в том, чтобы дать начало новому книжному рынку, создав рынок электронных ридеров для широких масс. Думая о том, как этого добиться, Sony изучила опыт людей, которые уже приобрели электронные книги: этим читателям не нравились размер и качество дисплеев их ридеров. Sony разработала тонкое и легкое устройство с хорошим, четким экраном. Несмотря на положительные отзывы в прессе и симпатии пользователей, PRS проиграла Kindle, изобретению Amazon, поскольку не заинтересовала непотребителей — людей, которые не приобретали ридеры не столько из-за размера и качества экрана, сколько из-за дефицита хороших книг. Пока не было богатого выбора книг и легкого способа их загрузки, эти люди предпочитали бумажные издания.

Amazon учла это, выпуская свой ридер Kindle (2007 год): она предложила потребителям в четыре раза больше наименований, чем PRS, причем тексты легко загружались по Wi-Fi. За шесть часов с начала продаж все запасы Kindle были распроданы, потому что поклонники бумажных книг быстро стали покупать и электронные. И хотя Sony после этой истории ушла с рынка электронных книг, отрасль благодаря Kindle выросла: если в 2008 году ридеры были всего у 2% читателей, то к 2014 году — уже у 28%. Сейчас в распоряжении пользователей Kindle более 2,5 млн электронных книг.

**Ловушка вторая. Стратегия создания рынка должна быть нишевой**

В маркетинге всегда большое значение придавалось сегментированию рынка, и чем тоньше сегменты, тем лучше: это позволяло выявлять и захватывать новые нишевые сегменты. Нишевые стратегии нередко весьма выгодны, но найти нишу на уже сформировавшемся рынке — совсем не то же, что создать новый рынок.

В 2003 году Delta основала дочернюю авиа­компанию — Song. Делая это, она намеревалась создать новый рынок бюджетных авиаперевозок для очень специфического сегмента пассажиров: стильных, следящих за собой женщин, работающих в сфере интеллектуального труда. Как выяснила компания, у них были особые потребности и предпочтения, отличные от запросов мужчин-бизнесменов и других пассажиров, на которых обычно ориентировались авиакомпании. Эту группу прежде никто не выделял. Delta провела множество фокус-групп с преуспевающими, часто летающими в командировки ­женщинами-профессионалами и придумала, как им угодить: натуральные продукты, коктейли на заказ, большой выбор развлечений, бесплатные тренажеры, экипаж в форме от Kate Spade. Стратегия разрабатывалась с тем, чтобы заполнить обнаруженный пробел на рынке. И все бы ничего, но сегмент оказался слишком уж узким, несмотря на конкурентные цены. Последний полет Song состоялся в апреле 2006 года — компания просуществовала лишь 36 месяцев.

Удачные стратегии создания рынка не предназначены для более тонких сегментов. Чаще они, наоборот, «десегментируют» рынки, выявляя то главное, что объединяет группы потребителей и с помощью чего можно было бы вызвать широкий спрос. Британская сеть закусочных Pret A Manger проанализировала таким образом три группы клиентов: людей, которые занимаются интеллектуальным трудом и обедают в ресторанах, частых посетителей заведений быстрого питания, и тех, кто приносит еду с собой на работу. При всех различиях у этих групп нашлись три важных сходства. Всем нужна свежая и полезная еда, которую можно получить быстро и по ра­зу­м­ной цене. Поняв это, в Pret A Manger придумали, как удовлетворить общий для трех групп спрос и создать новый коммерчески выгодный рынок. Идея была такая: предложить сэндвичи ресторанного качества, которые готовятся каждый день из очень качественных ингредиентов и даже быстрее, чем в заведениях фастфуда, и продавать очень свежими, в красивой обстановке и по разумным ценам. С тех пор прошло почти 30 лет, а у Pret A Manger по-прежнему прибыль стабильно растет на основанном ею новом рынке.

**Ловушка третья. Инновации в технологиях порождают новые стратегии создания рынков**

НИОКР и технологические инновации считаются ключевыми факторами развития рынка и роста отраслей. И понятно, почему руководители видят в этом и основные признаки, по которым можно выявлять новые рынки. Но в действительности не всегда новые рынки появляются благодаря технологическим новшествам. Yellow Tail нашла новый рынок (ее целью было предложить простое вино, радующее всех) без каких-либо ультрасовременных технологий. То же самое относится к сети кофеен Starbucks и к цирку Cirque du Soleil. И даже если дело в технологии, как было в случае Salesforce.com, Quicken компании Intuit или Uber, она не гарантирует спроса на новинку. Товары и услуги становятся популярными тогда, когда они просты в использовании, интересны и полезны. А на какой технологии они основаны, потребителю дела нет.

Вот пример: Segway Personal Transporter, выпущенный в 2001 году. Была ли это технологическая инновация? Конечно. Это был первый в мире электрический самобалансирующийся самокат, и он отлично работал. Наклоняетесь вперед — он едет вперед, отклоняетесь назад — он едет назад. В свое время об этом чуде инженерной мысли очень много говорили. Но мало кто готов был заплатить $5 тысяч за транспортное средство, сложное в использовании и обслуживании. Где его парковать? Как везти в машине? Где на нем ездить — по тротуару или по проезжей части? Можно ли его взять с собой в автобус или поезд? Предполагалось, что Segway станет рентабельным через полгода после начала продаж, но они оказались хуже прогноза, и в 2009 году компанию продали. Удивило это не всех. Когда скутер только представили на рынке, журнал Time опубликовал статью о Дине Кеймене, изобретателе Segway. В статье было предупреждение, которое оказалось пророческим: «Одна из самых неприятных для инженера истин заключается в том, что успех или неудача в бизнесе редко зависят от качества технологии».

Коммерчески заманчивые рынки формируются не тогда, когда появляется технологическая инновация, а тогда, когда компания предлагает людям нечто, очень им нужное и полезное. Такие новые товары или услуги создают новые рынки потому, что обеспечивают более высокий уровень производительности, они просты, удобны в эксплуатации, экологичны, интересны. Если же компании, не понимая этого, делают ставку на революционные технологии и стараются выпустить что-нибудь «эдакое», то их продукция получается слишком сложной или, как в случае Segway, для нее нет необходимой экосистемы. И вообще, новые рынки, как правило, не появляются благодаря изобретениям в сфере технологий, даже если компании готовы их раскручивать, а изобретатели получают научное признание.

**Ловушка четвертая. Создание новых рынков — это всегда созидательное ­разрушение**

В основе экономики инноваций лежит теория созидательного разрушения Йозефа Шумпетера. Созидательное разрушение происходит тогда, когда изобретение подрывает рынок, заменяя более старую технологию, существующий товар или услугу. Скажем, цифровая фотография уничтожила производство фотопленки и стала новой реальностью. Согласно Шумпетеру, старое постоянно разрушается и заменяется новым.

Но всегда ли появление нового рынка сопровождается разрушением старого? Нет, не всегда. Порой происходит неразрушительное созидание: новый спрос не отменяет существующие товары или услуги. Виагра, например, сформировала новый рынок лекарств, ­улучшающих качество жизни. Устарели ли с ее появлением предыдущие технологии, вышли ли из употребления какие-нибудь привычные товары или услуги? Нет. Виагра вызвала новый спрос, потому что впервые предложила реальное решение серьезной проблемы многих мужчин. Еще один пример — микрофинансирование, придуманное в Grameen Bank. Часто при создании новых рынков ничего не разрушается, поскольку потребителям предлагают то, чего еще не было, — например, социальные сети или краудфандинг. Даже если разрушение и происходит, то неразрушительное созидание, как правило, оказывается гораздо более важным фактором формирования нового рынка. Например, игровая приставка Wii компании Nintendo не столько заменила существующие игровые системы, сколько дополнила их, потому что привлекла тех, кто раньше видеоиграми не увлекался: детей более младшего возраста и взрослых более старшего.

Если организация понимает формирование нового рынка как созидательное разрушение, это не только ограничивает ее возможности, но и вызывает сопротивление стратегии создания рынка. Сотрудникам зрелых компаний, как правило, не нравится идея созидательного разрушения или подрыва: из-за этого можно лишиться своего положения в корпоративной иерархии, а то и рабочего места. Поэтому руководители нередко мешают своим компаниям создавать новые рынки, зажимая ресурсы, закладывая в проекты неоправданно высокие накладные расходы или отказываясь сотрудничать с людьми, занятыми в этих проектах. Создателям рынка нужно с самого начала не допустить этого: четко разъяснять, что их проект предполагает созидание — как минимум не меньше, чем разрушение.

**Ловушка пятая. Создание нового рынка ­предполагает уникальность**

В отрасли с высоким уровнем конкуренции компании стараются занять позицию на границе производительности, как говорят экономисты, имея в виду золотую середину между качеством продукции, ее значимостью для потребителя, с одной стороны, и издержками на ее производство — с другой, учитывая структуру и норму отрасли. Делая ставку на уникальность своей продукции, компания отличается от конкурентов исключительной ценностью своего продукта для потребителей; такая стратегическая позиция на границе обычно оборачивается для компаний более высокими издержками, а для потребителей — более высокими ценами. Как мы выяснили, многие руководители думают, что то же самое происходит при создании рынка.

На самом деле при создании рынка нарушается прежний баланс ценности продукции и издержек, поскольку ключевыми факторами оказываются и уникальность, и низкие издержки. Отличаются ли Yellow Tail и Salesforce.com от конкурентов? Еще бы! Рынки создаются по стратегии «и — и», а не «или — или». Это важно помнить, ведь если компания считает, что новые рынки создаются только уникальными продуктами, то она обычно старается усовершенствовать существующие продукты или разработать новые, чтобы выделиться на фоне конкурентов, и упускает из виду, что одновременно нужно добиваться низких издержек. В итоге она не обеспечивает себе собственный новый рынок, а по неосмотрительности переходит на новый — люксовый — уровень на прежнем рынке.

BMW, например, решив основать новый рынок в отрасли городского транспорта, в 2000 году выпустила скутер С1. В европейских городах из-за напряженного трафика поездка в машине на работу и обратно отнимает много времени. BMW поставила цель: разработать транспортное средство, благодаря которому люди не стояли бы в пробках. С1 — двухколесный скутер для дорогого сектора рынка. У него, в отличие от других скутеров, были крыша, ветровое стекло и дворники. Кроме того, BMW не экономила на безопасности. У С1 была четырехточечная система ремней безопасности, алюминиевый каркас безопасности, боковые дуги безопасности на уровне плеч водителя и зона смятия вокруг переднего колеса.

Все это поднимало себестоимость С1, и скутер стоил $7— $10 тысяч, намного дороже обычных ($3—$5 тысяч). С1 и правда был не похож на обычные скутеры, но новый транспортный рынок, на который уповала BMW, не образовался. Летом 2003 года компания остановила производство С1, потому что не выполнила план по его продажам.

**Ловушка шестая. Стратегии создания рынка и бюджетные стратегии — одно и то же**

Эта шестая ловушка (то есть убеждение, что достаточно снизить цены, и появится новый рынок) — прямая противоположность пятой. Когда организации понимают стратегию создания рынка как бюджетную стратегию, они стараются удешевить нынешнюю продукцию, что-нибудь исключив или сократив. При этом они не думают, как усовершенствовать эту продукцию, что-нибудь улучшив или создав.

В эту ловушку попал, например, производитель игровой консоли Ouya. Когда компания начала продавать свою продукцию (июнь 2013 года), крупные игроки вроде Sony, Microsoft и Nintendo выпускали консоли, подключаемые к телевизорам, и контроллеры, которые обеспечивали качественную игру, по цене от $199 до $419. Поскольку дешевых консолей в продаже не было, многие предпочитали играть в видеоигры или на мобильных устройствах, или на телеэкранах, подключенных к мобильным устройствам с помощью дешевого кабеля.

Ouya попыталась застолбить рыночное пространство между рынками дорогих консолей и мобильных устройств и представила потребителям свой продукт как бюджетную ($99) «микроконсоль», работающую на открытом ПО и обеспечивающую вполне высокое качество изображения на телеэкране, и бесплатные (в основном) игры — для пробы. Пользователям понравилось недорогое и простое устройство, но Ouya не предоставила им ни богатого выбора качественных игр, ни трехмерности, ни хорошей графики, ни быстродействия, важного для поклонников традиционных консолей. Всем этим пришлось пожертвовать ради снижения издержек и цены. В то же время «микроконсоль» Ouya не обладала уникальным преимуществом мобильного устройства, на котором можно играть в дороге. То есть у игроков не было веского основания для покупки Ouya. Сейчас компания выставила себя на продажу, рекламируя не столько достоинства своего бизнеса, сколько свой кадровый потенциал, но пока покупатель не нашелся.

Повторимся: стратегия создания рынка строится по принципу «и — и», то есть ­нацелена и на дифференциацию, и на низкие издержки. При такой бизнес-концепции новое рыночное пространство формируется не потому, что ваша цена оказывается ниже, чем у конкурентов, а потому, что ваша цена конкурирует с ценой на товары-заменители или альтернативные товары, которыми в настоящее время пользуются потребители. Значит, не обязательно создавать новый рынок в нижнем ценовом сегменте. Его можно создать и в верхнем ценовом сегменте, как сделала Cirque du Soleil в отрасли цирковых представлений, Starbucks — в кофейном бизнесе, а Dyson — в сфере производства пылесосов.

Даже если компании основывают новые рынки в нижнем ценовом сегменте, их товар еще и явно отличается от существующего. Пример тому — Southwest Airlines и Swatch. У Southwest особая атмосфера: все очень дружелюбно, быстро, и кажется, будто едешь по земле, а не летишь по воздуху. Что касается Swatch, то это образец стильности — благодаря элегантному, интересному дизайну. Потребители воспринимают предложение обеих компаний и как неповторимое, и как бюджетное.

Бизнес-концепции, или стратегии, которые мы здесь представили как «ловушки “красных океанов”», сами по себе не хорошие и не плохие. Все они служат важным целям. Ориентированность на клиента, например, способствует улучшению товаров и услуг, а технологические инновации подстегивают развитие рынка и экономический рост. Дифференциация и низкие цены — эффективные конкурентные стратегии. Но они не помогают создавать рынки. И когда в стремлении сформировать новый рынок (а это предполагает кроме всего прочего крупные инвестиции) компании делают ставку именно на такие стратегии, то, как мы уже видели, получаются новые предприятия, которые не окупают вложенных в них денег и разоряются. Вот почему так важно переводить из подсознания в сознание ментальные модели и допущения людей, создающих рынки. Если их модели и допущения расходятся с предполагаемой стратегической целью, их надо критически рассматривать и менять. Иначе велик риск угодить в ловушки красных океанов.

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)**и **Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# Логика инноваторов

**2010 Чан КимРене Моборн**

*Большинство компаний стремятся к одной и той же цели — перегнать соперников, поэтому следуют одинаковым стратегиям. В результате на рынке нет явного лидера, а борьба за долю на нем сводится к снижению издержек и повышению качества.*

*Преподаватели INSEAD Чан Ким и Рене Моборн изучили деятельность компаний-инноваторов. Они вырываются вперед, создавая новые рынки и предлагая продукты, аналогов которым нет. Эта стратегия предполагает новый взгляд на конкуренцию и постоянный поиск новых возможностей. Менеджеры не замыкаются в пределах своей отрасли и ищут незанятые территории.*

*Последние десять лет авторы развивали идею инноваций в области создания потребительской ценности и наиболее полно представили ее в этой статье.*

Десять лет экономического спада и усиления конкуренции многое изменили в бизнесе: теперь самая трудная задача для многих компаний — обеспечить рост прибыли. Как некоторым из них удается добиться стабильного роста? Пять лет мы искали ответ на этот вопрос и в конце концов пришли к выводу, что все дело в стратегии. Важно не то, какими инструментами анализа или моделями планирования пользуются руководители, самое главное — на чем строится стратегия компании. «Отстающие» компании следуют одному и тому же стереотипу: главное для них — победить в конкурентной борьбе. Быстро растущие фирмы, наоборот, не стремятся догнать и перегнать соперников: они выводят их из игры с помощью стратегии, которую мы назвали инновацией потребительской ценности.

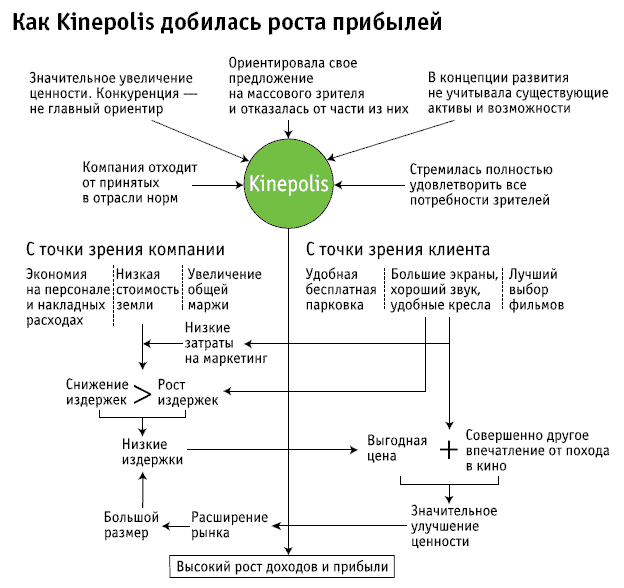
Именно так действует бельгийская сеть кинотеатров Bert Claeys. С 1960 по 1980 год кинопрокат в Бельгии переживал затяжной спад. С появлением видео, спутникового и кабельного телевидения бельгийцы стали ходить в кино гораздо реже: в 1960-х годах— в среднем восемь раз в год, в 1980 — всего два. В результате многие кинотеатры закрылись, а оставшиеся продолжили борьбу за сокращающийся рынок. При этом конкуренты действовали по одной и то же схеме: превратили кинотеатры в мультиплексы с десятком залов, стали предлагать более разнообразный репертуар, чтобы привлечь все категории зрителей, расширили ассортимент своих кафе и увеличили количество сеансов.

Однако попытки выжать максимум из своих активов оказались бессмысленными после того, как Bert Claeys создала Kinepolis — первый в мире мегаплекс с 25 залами на 7600 мест. Такого бельгийцы еще не видели, и в первый год Kinepolis завоевал 50% рынка Брюсселя, выросшего благодаря этой инновации примерно на 40%. Теперь многие бельгийцы вместо «пойдем в кино» говорят «пойдем в Kinepolis».

Kinepolis резко отличается от других бельгийских кинотеатров. В обычном мультиплексе небольшие зрительные залы, на сто мест или даже меньше, с экранами размером семь на пять метров и 35-миллиметровой кинопроекционной аппаратурой. Залы Kinepolis, оснащенные большими экранами (самый большой — 29 на 10 метров), 70-миллиметровыми проекторами и современным звуковым оборудованием, рассчитаны на 700 человек. В них стоят просторные кресла с подлокотниками, пространство между рядами увеличено, чтобы не нужно было вставать, пропуская других зрителей, а пол сделан с уклоном, поэтому никто никому не загораживает экран. Экраны смонтированы на отдельном фундаменте, чтобы на них не передавались звуковые вибрации из зала. Построив мегаплекс за пределами брюссельской кольцевой дороги, в 15 минутах езды от центра, Bert Claeys нарушила неписаное правило, согласно которому кинотеатры должны находиться в центре города. Постоянные посетители оставляют машины на просторной бесплатной автостоянке. (Компания была готова к тому, что потеряет посетителей, привыкших ходить в кинотеатр пешком, зато ей удалось решить одну из главных проблем большей части брюссельских любителей кино, которые раньше либо с трудом находили место для парковки, либо вынуждены были пользоваться дорогими стоянками.)

Чтобы резко повысить качество своих услуг, компании не пришлось поднимать цены на билеты: бизнес-модель мегаплекса предполагает самую низкую в отрасли структуру затрат. Издержки на одно место в зрительном зале вдвое меньше, чем в среднем по Брюсселю. Низкие издержки объясняются несколькими факторами. Мегаплекс расположен за пределами города; благодаря его размерам тут действует эффект масштаба; компания закупает фильмы по более низкой цене и получает большую маржу; поскольку на 25 залов приходятся всего одна централизованная касса и один общий холл, у нее меньше издержки на персонал и более низкие накладные расходы. Кроме того, компания мало тратит на рекламу: информация о новом кинотеатре распространяется сама по себе.

Таким образом, действуя в непривлекательной, казалось бы, отрасли, компания добилась огромного роста прибылей. С появлением Kinepolis бельгийцы стали чаще ходить в кино, а зрительская аудитория увеличилась за счет тех, кто раньше никогда не посещал кинотеатры. Bert Claeys отказалась от борьбы за конкретные потребительские сегменты и поэтому стала недосягаемой для конкурентов (см. схему «Как Kinepolis добилась роста прибылей»).

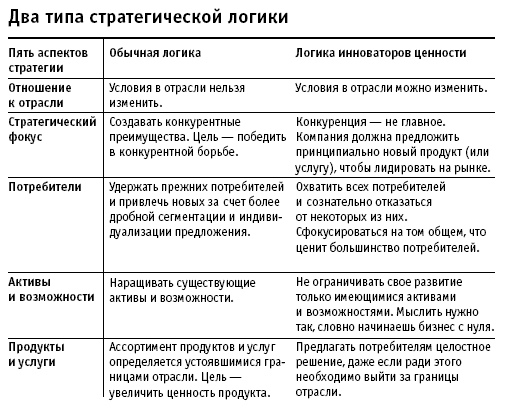


Почему же другие компании не воспользовались этой возможностью? Ведь Bert Claeys, владевшая кинотеатрами по всей стране, ничем не отличалась от прочих игроков отрасли, которая задыхалась из-за нехватки инвестиций. Кому-то из ее конкурентов строительство мегаплекса, подобного Kinepolis, обошлось бы даже дешевле. Но в большинстве своем они думали примерно так: отрасль переживает спад, сейчас не время для крупных вложений, особенно в материальные активы; мы добьемся успеха, если обойдем конкурентов по самым важным показателям. И сделали ставку на качество фильмов, обслуживания и маркетинг.

Однако Bert Claeys применила другую стратегию: не просто усовершенствовала обслуживание, а предложила нечто совсем иное и, безусловно, лучшее. Компания действовала так, словно выходила на новый рынок. Она хотела привлечь массового зрителя и потому ориентировалась на потребности большинства. Чтобы максимально удовлетворить своих посетителей, отказалась от устоявшегося представления о том, как должен выглядеть кинотеатр, и заодно снизила издержки. В этом и заключается логика инноваторов, создающих новую потребительскую ценность.

**Общепринятая логика против логики инноваторов**

Существует пять аспектов стратегии, в которых особенно наглядно проявляются особенности двух типов логики. Руководители двух категорий задают разные вопросы, видят и используют разные возможности, по-разному управляют рисками (см. таблицу «Два типа стратегической логики»).



**Отношение к отрасли.**Как правило, компании воспринимают сложившиеся в отрасли условия как данность, не подвергают ее сомнению и соответственно выстраивают свою стратегию. Иннова-торы действуют иначе: не смотрят на других, а ищут и воплощают революционные идеи, предлагая потребителям новые продукты и услуги, и таким образом создают новую потребительскую ценность. Только так, благодаря Kinepolis, Bert Claeys смогла изменить всю отрасль, ведь иначе она, как и остальные, продолжала бы следовать тупиковой стратегии и, выжимая все до последней капли из своих активов, боролась бы за долю все сокращавшегося рынка.

**Стратегический фокус.**Многие компании позволяют конкурентам формировать их стратегическое мышление. Оценивая свои сильные и слабые стороны, они ориентируются на соперников и стремятся их опередить. К примеру, долгое время на крупнейших американских телеканалах информационные программы строились по одному и тому же принципу. Все телеканалы показывали новости почти в одно и то же время и соревновались в качестве анализа событий, профессионализме и популярности своих ведущих. В 1980 году появилась телекомпания CNN, которая хотела работать и зарабатывать деньги принципиально иначе, не конкурируя с другими компаниями. CNN ввела новый формат — круглосуточные новости со всего мира в реальном времени. В результате компания

не только стала лидером глобального новостного вещания и создала спрос на этот формат, но и достигла высокой эффективности: ее затраты на сутки непрерывной работы были в пять раз меньше, чем у обычного телеканала на час новостей.

Общепринятая логика предполагает соперничество за постепенное увеличение доли рынка. Инноваторы добиваются преимущества на рынке, предлагая потребителям нечто совершенно новое. Они никогда не идут на поводу у конкурентов. Разумеется, они следят за конкурентами, но не равняются на них. «Мне не важно, добились мы преимущества в конкурентной борьбе или нет. Главное, станут ли потребители выбирать наши продукты, даже если мы не будем их рекламировать», — говорит Хассо Платтнер, заместитель председателя совета директоров SAP, мирового лидера в производстве программного обеспечения для бизнеса.

Поскольку компании-инноваторы не уходят с головой в конкурентную борьбу, они лучше видят факторы, которые способствуют увеличению стоимости, и не тратят свои ресурсы на такие же продукты или услуги, как у остальных (к примеру, CNN не стала сражаться с другими телеканалами за популярных ведущих). Более того, в конечном счете именно инноваторы получают конкурентное преимущество, хотя и не задаются такой целью.

**Потребители.**Многие компании добиваются роста, поддерживая и расширяя свою потребительскую базу. Часто они начинают более тщательно сегментировать ее и предлагать разным категориям потребителей соответствующие продукты или услуги. Инновато-ры следуют иной логике: они не выявляют различия между группами потребителей, а делают ставку на то, что ценит основная масса клиентов. «Мы стараемся понять, что объединяет потребителей. Часто различия между ними мешают увидеть главное», — говорит один из руководителей французской гостиничной сети Accor. По мнению инноваторов, большинство людей на время забудут о том, что их различает, если им предложат что-то действительно очень заманчивое. Компании вроде Accor стремятся охватить основную часть рынка, даже если им приходится терять часть клиентов.

**Активы и возможности.**Часто компании оценивают перспективы бизнеса только применительно к своим активам и возможностям и не в состоянии посмотреть на дело со стороны, а это сказывается на их стратегии. Инноваторы же стараются действовать так, словно они начинают все с чистого листа. Именно так с конца 1980-х развивается британская Virgin Group. Компания, которой принадлежала сеть мелких музыкальных магазинов по всей Великобритании, загорелась идеей создать супермаркеты аудио- и видеопродукции и таким образом предложить потребителям новую услугу. Поскольку увеличить существовавшие магазины было невозможно, руководство Virgin Group решило продать всю сеть. «Мы не хотим, чтобы наши нынешние возможности определяли завтрашнюю стратегию, поэтому действуем как будто с нуля»,— говорит представитель Virgin.

Конечно, инноваторы не обязательно отказываются от своих активов и возможностей. Другое дело, что от этого не зависит их стратегия развития. Поэтому они не только видят, чем можно заинтересовать потребителей и каким образом будут изменяться их привязанности, но и соответственно действуют.

**Продукты и услуги.**Обычно конкуренция разворачивается в четко очерченных рамках отрасли. Но инноваторы часто выходят за эти рамки. Они стараются предложить потребителю целостное решение, ограждая его от неудобств, с которыми ему приходилось мириться раньше. Именно так сделала Bert Claeys, предоставив посетителям кинотеатра бесплатную автостоянку. «Мы следим за тем, чтобы наши продукты и услуги удовлетворяли клиентов. Мы стараемся решить их основные проблемы от начала до конца, даже если для этого нужно браться не за «свое» дело. Мы не ограничиваемся одной отраслью». — Это уже слова топ-менеджера компании Compaq Computer.

**Создание новой потребительской ценности**

Как логика инноваторов отражается на новом продукте компании? Рассмотрим это на примере компании Accor. В середине 1980-х французская отрасль недорогих отелей пребывала в состоянии застоя. Председатели совета директоров Accor Поль Дюбрюль и Жерар Пелиссон поставили перед топ-менеджерами задачу резко изменить имидж компании, сделать его привлекательным для клиентов, а для этого — забыть все, что они знали о нормах, правилах и традициях отрасли, и представить себе, с чего бы они начали, если бы компания только выходила на рынок.

Когда в 1985 году Accor основала сеть недорогих отелей Formule-1, эта отрасль была четко поделена надвое: отели с одной «звездочкой» или без «звездочек», единственное достоинство которых заключалось в очень низкой, 60—90 франков (9—13 евро), цене за номер, и «двухзведочные» отели, предлагавшие более дорогие, порядка 200 франков (30 евро), номера и несколько лучшие условия. Клиенты уже привыкли к стандартному выбору: платить больше и спать в приличных условиях или мириться с плохими кроватями и шумом, но нанести меньший урон своему кошельку.

Первым делом менеджеры Accor выяснили, что посетители недорогих отелей обеих категорий больше всего ценили сон в комфортных условиях и низкие цены. Сосредоточившись на этих самых общих требованиях, руководство придумало, как избавить клиентов от обычного для отрасли выбора между ценой и качеством. Чтобы найти это решение, им пришлось ответить на четыре вопроса. От чего нужно избавиться, даже если при этом придется нарушить правила игры? Чему следует уделять меньше внимания? Чему — больше? Что предстоит создать заново?

Поиск ответа на первый вопрос заставляет руководителей понять, насколько важны для клиентов факторы, вокруг которых идет конкурентная борьба. Часто бывает, что само их существование не подвергается сомнению, хотя они не только не создают потребительскую ценность, но и препятствуют ее созданию. Иногда для клиентов значение приобретает что-то другое, но компании, по-прежнему оглядываясь друг на друга, не замечают этих, иногда довольно резких перемен. Размышляя над вторым вопросом, руководители решают, не слишком ли усложнились в процессе конкурентной гонки их продукты и услуги. Отвечая на третий вопрос, они выявляют компромиссы, на которые отрасль заставляет идти потребителей, а рассматривая четвертый — находят за границами отрасли совершенно новые источники создания потребительской ценности.

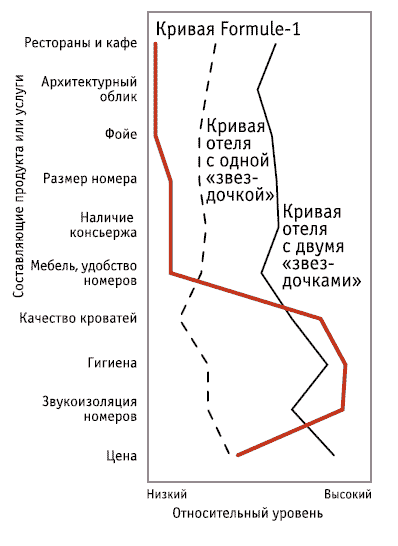
В результате Accor предложила новую концепцию отелей и на ее основе создала сеть Formule-1. Было решено избавиться от таких неизбежных примет «нормальной» гостиницы, как дорогостоящие рестораны и холлы, даже если новшество отпугнет часть клиентов.

Руководители Accor пришли к выводу, что можно отказаться и от некоторых других излишеств, поэтому набор услуг в отелях Formule-1 даже скромнее, чем во многие отелях без «звездочек». К примеру, портье появляется только в часы пик, в остальное время клиенты регистрируются сами с помощью специального автомата. Номера меньше, обстановка почти спартанская: только кровать и самое необходимое. Вместо шкафов и тумбочек — полки и вешалка в углу. Сами номера — это модульные блоки, изготовляются они на заводе, и такое производство позволяет экономить на масштабах, строже контролировать качество .

Строительство одного номера обходится компании в два раза дешевле, затраты на обслуживающий персонал снизились с 25—35% от дохода (среднеотраслевой показатель) до 20—23%. Благодаря такому сокращению издержек Accor повысила качество услуг, которые особенно важны для клиентов, и сравнялась в этом отношении с «двух-звездочными» отелями, при этом цена стала чуть выше, чем в гостиницах с одной «звездочкой».

Потребители оценили инновации Accor. Компания не только переманила к себе большинство клиентов французских недорогих отелей, но и приобрела потребителей новых категорий — водителей грузовиков и бизнесменов, которые останавливаются в отелях, чтобы отдохнуть несколько часов. Таким образом Formule-1 оказалась вне конкуренции. Доля рынка этой гостиничной сети превзошла общую долю пяти ее ближайших конкурентов.

То, как далеко Accor отошла от принятых в ее отрасли норм, можно показать с помощью кривой потребительской ценности — графического изображения относительной производительности компании по ключевым параметрам отрасли (см. график «Кривая потребительской ценности Formule-1»). Согласно типичной для отрасли логике конкурентной борьбы у всех ее участников форма этой кривой одинаковая. Конкуренты стремятся увеличить ценность, предлагая клиентам чуть больше по чуть меньшей цене, при этом, как правило, форма кривой не изменяется.



Все изученные нами самые успешные компании подобно Accor создавали новую кривую, совсем не похожую на традиционную: они отказывались от каких-то услуг и, наоборот, предлагали новые, повышая их качество до невиданного в отрасли уровня. Вспомним историю компании SAP. В начале 1970-х ее основали в Валлдорфе (Германия) пять бывших сотрудников IBM, и теперь SAP — мировой лидер производства программного обеспечения для бизнеса. Вплоть до 1980-х годов разработчики программного обеспечения сегментировали рынок и индивидуализировали свои продукты для конкретных нужд клиентов — управления производством, логистики, работы с кадрами и бухгалтерии.

Пока разработчики ПО пытались усовершенствовать специализированные приложения, SAP решила охватить массового потребителя. Для этого компания стала искать то общее, что больше всего ценят потребители. Руководство исходило из совершенно верного предположения, что для большинства клиентов производительность и узкая специализация продукта не так важны. Индивидуализированные модули, которые предлагали другие разработчики ПО, не обладали преимуществами интегрированной системы, которая позволила бы обмениваться данными в реальном времени в пределах компании.

В 1979 году SAP выпустила линейку интегрированных бизнес-приложений для мейнфреймов под общим названием R/2. Это ПО было рассчитано на любой компьютер, независимо от платформы, что позволяло пользователю выбирать лучшее оборудование и резко сокращать издержки на обслуживание. Еще важнее то, что R/2 резко увеличила точность и эффективность работы, поскольку данные нужно было вводить всего один раз, и оптимизировала информационные потоки. К примеру, менеджер продаж, обратившись к производственной базе данных, видел, когда будет доставлен товар и почему происходит задержка. В результате прибыли SAP росли быстрее, чем других компаний отрасли. В 1992 году она выпустила пакет программ R/3, предназначенный для клиент-серверных систем.

**Ловушка конкуренции**

Что же происходит после того, как компания создала новую кривую потребительской ценности? Рано или поздно конкуренты начинают копировать ее инновационный продукт. Во многих отраслях инноваторы несколько лет могут держаться впереди всех, но есть отрасли, в которых конкуренты реагируют быстрее. Как бы то ни было, рано или поздно рост и прибыль компании-инноватора окажутся под угрозой. Зачастую, чтобы сохранить свою с трудом завоеванную клиентскую базу, компания начинает ответные действия. Но конкуренты-имитаторы проявляют настойчивость, в результате чего инноватор волей-неволей вовлекается в конкурентную гонку. Стремясь удержать долю рынка, он в конце концов начинает следовать общепринятой стратегии. Если он не найдет выхода из этого тупика, его кривая потребительской ценности станет такой же, как у конкурентов.

В 1983 году, когда Compaq Computer выпустила свой первый персональный компьютер, потребителями этой продукции были опытные корпоративные пользователи или отдельные энтузиасты. Тогда направление развития отрасли (и ее кривую потребительской ценности) задавала IBM. Предложение Compaq — первый IBM-совместимый персональный компьютер — изменило кривую. Компьютер Compaq был не просто безупречным с технической точки зрения, но и стоил на 15% дешевле, чем компьютеры IBM. Compaq понадобилось всего три года, чтобы попасть в список Fortune-500, и этот рекорд так никто и не побил.

В ответ IBM решила бороться с конкурентом на его же поле. А Compaq, защищаясь, старалась обогнать IBM. Но пока обе компании вносили технологические усовершенствования в свои продукты, у потребителей довольно сильно сместились приоритеты: важнее всего для них стали цена и удобство. В результате этого соперничества появилась линия персональных компьютеров Compaq. Потребители сочли их слишком сложными и дорогими. В конце 1980-х в IBM начался кризис, неудачи преследовали и Compaq.

Могла ли Compaq предугадать такой сценарий, понять, что нужно предложить потребителям принципиально новое решение, а не конкурировать с IBM? Если бы компания следила за кривыми потребительской ценности своей отрасли, она заметила бы, что к концу 1980-х годов ее кривая почти совпала с кривой IBM и других производителей персональных компьютеров. Это могло бы стать сигналом к тому, что настало время сделать новый скачок.

Отслеживая кривые потребительской ценности, компания может и воздержаться от инноваций, если ее стратегия все еще приносит большую прибыль. В одних отраслях приходится постоянно предлагать инновации. В других можно долгое время эксплуатировать успех. Если кривая какой-то компании резко отличается от отраслевой, конкурентам придется потратить немало сил и средств, чтобы, идя по ее следам, добиться успеха. Например, положению CNN ничто не угрожало почти десятилетие. Хотя мы знаем компании, которые, стремясь применить свои уникальные знания или последние технологические новинки, занимались инновациями ради инноваций. Когда же мы говорим об инновации ценности, то имеем в виду создание новой потребительской ценности, а не технологии. А это вовсе не предполагает первенство на рынке.

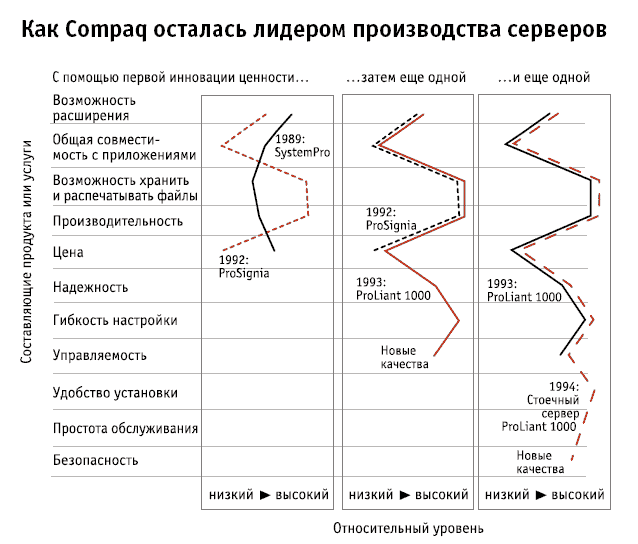
Когда кривая ценности компании резко отличается от кривой всей отрасли и это ее отличие ценит большинство потребителей, ей лучше воздерживаться от инноваций. Вместо этого следует сосредоточиться на географической экспансии и совершенствовании операционной деятельности, чтобы получить максимальную экономию на масштабах и увеличить свою долю рынка. Таким образом можно смешать карты тем, кто будет пытаться копировать ваши инновации, и полностью реализовать потенциал своего преимущества. К примеру, Bert Claeys, развивая концепцию своего Kinepolis, построила Metropolis в Антверпене и ряд мультиплексов в странах Европы и Азии. Accor открыла более 300 отелей сети For-mule-1 в Европе, Африке и Австралии, а теперь планирует выйти в Азию.

**Три направления**

Из исследованных нами компаний-инноваторов наибольшего успеха достигли те, кто охватил сразу все три направления, на которых создается новая потребительская ценность: продукт, услуги и доставка.

Часто руководители, пытаясь создать новую потребительскую ценность, сосредоточиваются на продукте, забывая об услугах и доставке. Такой подход ограничивает возможности для будущих инноваций. По мере изменения характера потребителей и технологии каждое направление открывает новые горизонты. Словно умелые фермеры, применяющие правильный севооборот, инноваторы развивают разные направления

Если мы проанализируем, как Compaq благодаря своим серверам заняла прежнее положение на рынке, то увидим, что, действуя на разных направлениях, можно создавать новую потребительскую ценность (см. таблицу «Как Compaq осталась лидером производства серверов»).



В 1989 году Compaq выпустила свой первый сервер SystemPro. Он поддерживал сетевые операционные системы SCO UNIX, OS/2, Vines, NetWare, а также DOS и множество приложений. SystemPro мало чем отличался от других серверов, рассчитанных на несколько операционных систем и приложений. Вскоре маркетологи Compaq выяснили, что потребители в основном используют лишь малую часть его возможностей. И в 1992 году компания упростила сервер, оптимизировав новую модель, ProSignia, под NetWare, хранение и печать файлов. Этот сервер, созданный на основе существовавшего, был в два раза производительнее и в три раза дешевле SystemPro. Ограничив совместимость сервера, разработчики ProSignia существенно снизили издержки производства— так появился инновационный продукт.

Когда конкуренты начали копировать ProSignia, Compaq сделала еще один скачок — на этот раз в области услуг. Компания стала рассматривать свои серверы не как отдельно взятый продукт, а как часть компьютерной сети клиента и обнаружила, что 90% его издержек уходит на обслуживание сети и 10% — на обслуживание сервера. При этом Compaq, как и другие компании отрасли, старалась оптимизировать соотношение цены и технических характеристик именно сервера, хотя его обслуживание обходилось клиентам дешевле всего.

Поняв это и перераспределив свои ресурсы, Compaq создала сервер ProLiant 1000, на который устанавливались две принципиально новые программы. Первая — SmartStart позволяла конфигурировать сервер и сеть в соответствии с операционными нуждами компании и используемыми программами. Smart-Start сокращала время конфигурирования серверной сети и почти не допускала сбоев: сервер начинал стабильно работать в день установки. С помощью второй программы, Insight Manager, можно было заранее выявлять, например, перегревшиеся блоки и сбойные диски до того, как они выйдут из строя.

Усовершенствовав второе направление — услуги, Compaq создала новую кривую ценности и заняла этот рынок. Компании, которым не хватало специалистов для обслуживания своего ИТ-оборудования, считали, что сами не справятся с конфигурированием и администрированием сетевого сервера. SmartStart и Insight облегчили им задачу. В результате ProLiant 1000 стал лидером продаж.

По мере того как все больше компаний покупали ее серверы, выяснилось, что для установки оборудования часто не хватает места. И тогда в Compaq решили, что настало время для еще одной инновации продукта. Была выпущена модификация сервера ProLiant 1000. Клиенты могли экономить место, устанавливая эти серверы в высоких узких стойках, их стало проще обслуживать и модернизировать. Объем продаж и прибыли Compaq вновь выросли благодаря кривой ценности, отличной от кривой всей отрасли.

В последнее время Compaq обратила внимание на третье направление и задалась целью резко сократить время между получением заказа и доставкой оборудования. Невыполнение заказа в срок нарушает планы клиента и создает массу других неудобств, заставляет порой искать дорогостоящие паллиативные решения. Теперь, когда серверы используются очень широко, а связанные с ними ожидания быстро меняются, в Compaq считают, что более быстрое выполнение заказа позволит значительно увеличить ценность ее предложения для потребителя. Сейчас компания работает над тем, чтобы на выполнение и доставку индивидуального заказа у нее уходило не больше 48 часов. Эта инновация позволит Compaq сократить затраты на хранение запасов и устаревшей техники.

Действуя на всех трех направлениях, Compaq создала кривую ценности, отличавшуюся от кривой других компаний, устояла в условиях жесткой конкуренции в отрасли и удержала первое место среди производителей серверов. С тех пор, как компания преодолела полосу неудач, ее прибыль выросла почти в четыре раза.

**Как заставить компанию расти?**

Одно из самых интересных открытий, сделанных нами в ходе этого исследования, заключается в следующем: несмотря на значение стратегической логики, часто она недостаточно четко проводится в жизнь. А это отражается на работе всех подразделений компании.

Как осуществлять инновации? Во-первых, следует четко сформулировать основную стратегию компании, затем тщательно ее проанализировать, учитывая традиции отрасли, стратегический фокус компании и ее устоявшийся подход к потребителям, активам и возможностям, продуктам и услугам, и переосмыслить с точки зрения создания новой потребительской ценности и снижения издержек компаний.

Руководители диверсифицированных корпораций могут таким образом выявить самые многообещающие возможности для роста в пределах своего портфеля. Инноваторов ценности, о которых мы говорили, можно сравнить с первопроходцами в своих отраслях (они не обязательно внедряли новые технологии, но всегда предлагали новую потребительскую ценность). При оценке потенциала ваших нынешних и будущих бизнесов можно использовать лексику времен освоения Дикого Запада.

Подразделения-«пионеры» — это те предприятия, которые предлагают покупателям нечто совершенно новое. Это самые мощные источники прибыльного роста. Противоположность им — «поселенцы», стратегия и бизнес-модели которых ничем не отличаются от принятых в отрасли. «Поселенцы» обычно мало способствуют росту компании. «Мигранты» находятся примерно посередине. Они обеспечивают клиентов выгодными предложениями, однако действуют в рамках лишь своей отрасли и не меняют форму ее кривой.

Руководителям, которые хотят добиться роста, полезно оценить свои подразделения в соответствии с этой метафорой: «пионеры», «поселенцы» и «мигранты» (см. график «Измерьте потенциал роста своего портфеля».)

Если подавляющая часть содержимого нынешнего портфеля и будущих предложений компании попадает в категорию «поселенцы», это означает, что у компании плоская траектория роста и ей следует активнее заниматься инновациями. Вероятно также, что компания стала заложницей конкуренции. Если нынешние и будущие предложения соответствуют определению «мигранты», то можно ожидать разумного роста, однако, судя по всему, компания использует не все свои возможности и рискует быть вытесненной на обочину инноваторами ценности.

Это упражнение особенно полезно для руководителей, которые хотят увидеть потенциал своей компании. Доход, прибыльность, доля рынка и удовлетворенность потребителей — все эти критерии свидетельствуют о нынешнем положении компании, но ничего не говорят о будущем. Проводя аналогию с временами освоения Дикого Запада, можно предугадать и запланировать будущий рост и прибыли компании. Это жизненно важная задача в условиях быстро развивающейся экономики.

Formule-1 привлекает клиентов, пользующихся услугами недорогих французских отелей, принципиально новым решением. Компания предоставляет им то, что они ценят больше всего, и отказывается от того, без чего они могут обойтись.

**Virgin Atlantic: вопреки общепринятой логике**

В 1984 году Virgin Atlantic, следуя логике инновации ценности, нарушила принятые в отрасли правила и отменила в своих самолетах первый класс. Руководство компании понимало, что основную прибыль отрасли приносит бизнес-класс, а самые большие издержки — первый класс, и направило сэкономленные средства на создание принципиально новых услуг для пассажиров бизнес-класса.

Для начала Virgin установила в своих самолетах большие, полностью раскладывающиеся кресла, что подняло уровень комфорта в бизнес-классе выше среднего по отрасли. Затем Virgin ввела бесплатный трансфер в аэропорт и из аэропорта — сначала на лимузинах с шофером, а затем на специальных мотоциклах LimoBikes, легко маневрирующих на загруженных улицах.

Создав инновации на двух направлениях — услуг и продуктов, Virgin привлекла не только большую долю пассажиров бизнес-класса, но и часть клиентов экономического и первого классов, летавших раньше на самолетах других авиакомпаний. И хотя Virgin опередила своих конкурентов на несколько лет, конкуренция не стояла на месте. Когда кривая ценности других авиакомпаний начала приближаться к ее кривой потребительской ценности, Virgin решила создать новую ценность, на этот раз в сфере обслуживания пассажиров.

Компания исходила из того, что большинство пассажиров бизнес-класса стремятся как можно продуктивнее использовать время до и после полета и что после дальних перелетов они хотели бы переодеться и привести себя в порядок, прежде чем ехать по делам. Тогда компания оборудовала комнаты отдыха для своих клиентов: здесь можно принять душ, погладить одежду, пройти сеанс массажа и воспользоваться современным офисным оборудованием. Сейчас вечно занятые топ-менеджеры могут с пользой провести время и сразу же, не заезжая из аэропорта в отель, отправиться на встречу. Это большая ценность для потребителей, на которых приходится подавляющая доля прибыли Virgin. Уровень зарплат сотрудников авиакомпании один из самых высоких в отрасли, а уровень издержек на перевозку одного пассажира в расчете на километр — среди самых низких.

Первые попытки Virgin нарушить принятые в отрасли нормы были встречены скептически, ведь считается, что для достижения роста компания должна охватить как можно больше рыночных сегментов, а не сокращать их количество. Но Virgin сознательно отказалась от доходов, которые ей приносили пассажиры первого класса, и пошла еще дальше. Главное, считают в компании, предложить комплексное решение, наиболее полно удовлетворяющее потребности клиента, даже если ради этого необходимо делать то, чего не делает ни одна авиакомпания. Virgin применила логику инновации ценности не только к отрасли авиаперевозок, но и к страхованию, музыке и развлечениям. Компания не просто увеличила свои активы и возможности, она стала последовательным инноватором в области создания потребительской ценности.

**Исследуя истоки роста**

За последние пять лет мы изучили больше 30 компаний со всему миру примерно из 30 отраслей. В поле нашего внимания попали компании с высоким ростом дохода и прибыли и менее успешные компании. Чтобы объяснить разницу в их эффективности, мы опросили несколько сотен руководителей, аналитиков и исследователей. Затем мы изучили стратегию, структуру и производительность этих компаний, бизнес-модели как самих компаний, так и их отраслей. Кроме того, мы сравнили обе группы с точки зрения параметров, которые, как принято считать, определяют потенциал роста компании. Действительно ли частные акционерные компании растут быстрее публичных? Как сказывается на компаниях общий рост отрасли? Есть ли у новичков преимущество перед зрелыми компаниями? Какие компании добиваются больших успехов — возглавляемые молодыми, творчески настроенными радикалами или более пожилыми менеджерами?

По нашему мнению, ни один из этих факторов нельзя назвать определяющим. Быстрого роста достигали компании частные и публичные, большие и маленькие, высоко- и низкотехнологичные, новички и «старожилы» из разных стран.

Решающее значение имело отношение к стратегии их руководителей. Мы попросили топ-менеджеров объяснить, какие стратегические шаги они предприняли и почему. Таким образом мы поняли, как они воспринимают пять основных аспектов стратегии: отношение к отрасли, стратегический фокус, потребителей, активы и возможности, а также продукты и услуги. Анализ этих интервью дал весьма неожиданные результаты. Руководители всех быстро растущих компаний, независимо от отрасли, использовали подход, который мы назвали логикой инновации ценности. А руководители менее успешных компаний опирались на традиционную стратегию.

Заинтересовавшись этим открытием, мы выяснили, что руководители быстро растущих компаний применяют этот подход в своих бизнес-инициативах.

Далее, изучая бизнес-инициативы примерно сотни компаний, мы оценили воздействие инновации ценности на рост прибыли и доходов компании. Из всех новых предприятий 86% развивались по традиционному пути (постепенное улучшение отдельных параметров), и на них приходилось 62% общего дохода и только 39% общей прибыли. Оставшиеся 14% новичков создавали инновацию потребительской ценности, и их доля общих доходов и прибыли достигала соответственно 38 и 61%.

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)**и **Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

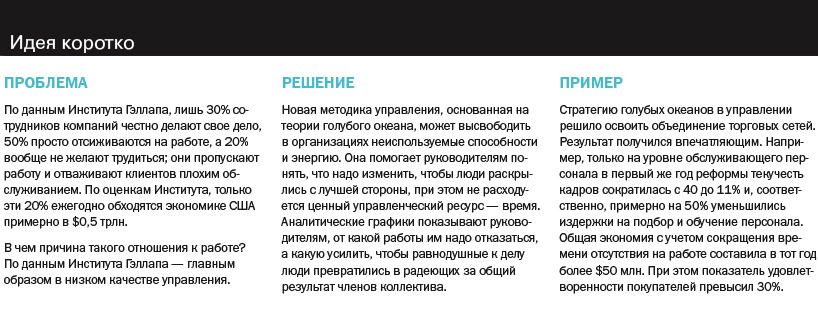
# Принцип голубого океана: как раскрыть таланты сотрудников

**2014 Чан КимРене Моборн**

Ситуация в компаниях безрадостная:лишь 30% их сотрудников честно и профессионально делают свое дело. Согласно отчету Института Гэллапа State of the American Workplace за 2013 год, еще 50% просто отсиживаются на работе, а 20% вообще не желают трудиться; они пропускают работу и отваживают клиентов плохим обслуживанием, подавая тем самым дурной пример коллегам. По оценкам Института Гэллапа, только эти 20% ежегодно обходятся экономике США примерно в $0,5 трлн.

В чем причина такого отношения к работе? По данным Института Гэллапа — главным образом в низком качестве управления.

Люди не могут реализовать свои возможности: их таланты не востребованы, поэтому, как признает большинство руководителей высшего звена, и не только в Америке, самая трудная управленческая задача — полностью использовать этот огромный потенциал. Вот что нам сказал один гендиректор: «У нас большой коллектив, и люди — рядовые сотрудники и начальники — хотят работать. Наше дело — направить их в нужную сторону, но все упирается в проблему управления. Если бы мы решили ее, у нас было бы полно людей, которые бы делали много всего хорошего». Конечно, менеджеры не нарочно управляют плохо. Просто они не знают, как именно раскрывать таланты подчиненных и добиваться от них высокой отдачи. На наш взгляд, помочь может методика управления, основанная на теории голубого океана — модели формирования нового рынка путем создания спроса на не существовавшие ранее продукты. Применяя нашу методику, ее идеи и аналитический аппарат, руководители высвободят в своих организациях целый океан неиспользуемых способностей и энергии.



По сути управление можно рассматривать как услугу, которую люди в компании покупают или не покупают. В этом смысле у каждого руководителя есть клиенты: начальники, которым он должен представлять результаты своей работы, и подчиненные, которым для работы нужны его указания и поддержка. Если люди ценят ваши управленческие методы, они покупают их, работают с увлечением и преданы делу. Но если они не покупают их, то отстраняются — перестают быть вашими «клиентами». Посмотрев на управление так, мы увидели, что идеи, которые мы разрабатывали для создания нового спроса за счет превращения не-потребителей в потребителей, можно применить к работе с персоналом, превращая равнодушных к делу людей в радеющих за общий результат членов коллектива.

За последние десять лет мы вместе с Гэвином Фрейзером, экспертом сообщества практиков Blue Ocean Strategy Network, проинтервьюировали несколько сотен сотрудников организаций. Мы хотели понять, где происходит основной управленческий сбой и как можно было бы его искоренить, не расходуя при этом самый драгоценный ресурс руководителей — время. В этой статье мы рассказываем о результатах своего исследования.

Суть управления: стратегия -голубого -океана и традиционные методы Что такое хороший руководитель? Метод управления, основанный на стратегии голубого океана, изменяет наши представления об этом. Он требует от руководителей принципиально иного. Вот три самых заметных отличия.

**Главное — задачи и функции.** Долгие годы ученые изучали ценности, качества и стили управления, свойственные хорошему руководителю, и на основе их исследований составлялись программы подготовки руководителей и коуч-консалтинга. Подразумевается, что изменение системы ценностей, качеств и стилей управления в конечном счете обернется выдающимися результатами.

Но спустя время многие участники таких программ, оглядываясь назад, как ни стараются, не обнаруживают желаемых метаморфоз. Один высокопоставленный начальник сказал нам: «Разве можно изменить характер человека и манеру поведения, если целенаправленно, годами не заниматься этим? И можно ли количественно оценить, насколько руководители усваивают желаемые качества? Теоретически да, можно, но на деле — нет».

В методике голубого океана упор делается не на то, какими должны быть руководители, а на то, чем они должны заниматься и какие функции выполнять, чтобы мотивировать людей и добиваться от них высоких результатов. Это различие очень важно. Деятельность и функции изменить куда проще, чем ценности, качества и поступки. Конечно, изменить точку приложения энергии руководителя — еще не все, а правильные ценности, качества и стиль управления — совсем не пустяк. Но задачи — это то, что может изменить каждый, при условии отлаженной обратной связи и толкового управления.

**Не отрывайтесь от реальности рынка.** Традиционные программы подготовки руководителей однотипны. Они не учитывают, как воспринимают фирму потребители и каких результатов компания и вместе с ними ее сотрудники должны добиваться на рынке. А методика голубого океана в управлении предполагает, что людей, работающих на рынок, прямо спрашивают, в чем мешает им руководство и как оно могло бы помочь лучше служить потребителям. А если людей привлекают к определению принципов управления, которые позволят им хорошо работать, и если эти принципы имеют отношение к рынку, на который люди и работают, то эти люди в высшей степени заинтересованы в том, чтобы у них были сильные руководители и чтобы от новых принципов был бы прок. Благодаря такому добровольному сотрудничеству новые требования к руководству воспринимаются максимально положительно, а издержки перехода на новые принципы управления минимизируются.

**Хорошие управленцы — всей организации.**Программы подготовки руководителей обычно предназначены для топ-менеджеров: в центре внимания — их способность воздействовать на дела компании сейчас и в будущем. Но главный фактор успеха организации — наличие ответственных, обладающих полномочиями руководителей на всех уровнях, поскольку хорошие результаты обычно объясняются заинтересованностью и действиями управленцев среднего и низшего звена — тех самых, что стоят ближе всего к рынку. Вот слова одного топ-менеджера: «Высшее руководство не видит, что творится на местах, а потому не может в полной мере оценить происходящее на среднем и низшем уровнях. Чтобы вся организация работала эффективно, нужны хорошие управленцы на всех уровнях».

Стратегия голубого океана в управлении предназначена для руководителей трех уровней: высшего, среднего и низшего. Поэтому требования к управленцам должны учитывать разные задачи, полномочия и условия. Когда сотрудников, работающих непосредственно с потребителями, наделяют управленческими полномочиями, у них раскрываются не выявленные прежде способности, а значит, организация начинает хорошо работать в целом.

**Стратегия голубого океана в управлении: четыре этапа**

**1. Посмотрите на свою управленческую реальность.** Часто компании совершают одну и ту же ошибку: обсуждают, как изменить управление, не договорившись о том, что, собственно, должны делать руководители. Никакие доводы в пользу изменений не помогут, если нет единого мнения о задачах руководства и его слабых местах.

Задача первого этапа — достижение такого взаимопонимания. Этой цели служит инструмент, который мы называем картиной управления (Leadership Canvas) — аналитические графики, показывающие, на что руководители каждого уровня, с точки зрения покупателей их услуг, тратят свои силы и время. Организация начинает вырабатывать единое мнение, создавая «картины» для каждого уровня управления.

Ведет проект обычно группа из 12—15 топ-менеджеров. Они должны представлять разные подразделения и направления, считаться в компании толковыми управленцами — чтобы им доверяли с самого начала. Из этих топ-менеджеров формируют три подгруппы — по количеству уровней управления, им предстоит опросить «клиентов», начальников и подчиненных,  и гарантировать репрезентативность выборки.

Цель проекта — выяснить, как люди оценивают нынешнее качество управления, и начать в компании разговор о том, чем занимаются и должны заниматься руководители каждого уровня. «Покупателей» управленческих услуг спрашивают, на что — полезное и вредное — начальники тратят больше всего времени и какими способами мотивации подчиненных и повышения их эффективности пренебрегают. Детали очень важны; «картина» существующего управления должна составляться на основе тех действий и функций, которые отражают рыночную реальность каждого уровня и его плановые показатели, а для этого необходимо всесторонне изучить ситуацию.

В компании, которую мы назовем British Retail Group (BRG), многие опрошенные отмечали, что менеджеры среднего звена слишком много времени тратят на болтовню и интриги. Эксперты, изучавшие этот уровень, поняли, что такое мнение сложилось главным образом по двум причинам. Во-первых, эти менеджеры распределяли ответственность между сотрудниками так, что никто не понимал, кто за что перед кем отчитывается, и каждый тянул одеяло на себя. Обстановка ­накалялась, при малейшем сбое начинались поиски виноватых, и всем казалось, что начальники специально стравливают людей между собой. Во-вторых, менеджеры, как выяснилось, львиную часть рабочего времени проводили на совещаниях с высшим руководством. И люди сделали вывод, что находиться на месте рядом с подчиненными начальникам не интересно, им куда важнее быть побольше на виду у руководства.

Опросы продолжались четыре-шесть недель, после чего экспертам предстояло вместе составить «картину» управления каждого руководителя, а для этого — свести воедино свои выводы и определить, отталкиваясь от оценок подчиненных, чем в основном он занимается. Чтобы подгруппам было проще сосредоточиться на самом главном, мы обычно просим отбирать не больше 10—15 видов деятельности для каждого уровня: их отмечают на горизонтальных осях графиков, а на вертикальных — то, сколько времени и сил тратят на эту или иную деятельность менеджеры. Благодаря лимиту в 10—15 пунктов «картина» получается осмысленной, а не хаотичной.

Результат этой работы часто поражает. Исследователи нередко приходят к выводу, что от 20 до 40% деятельности руководителей всех трех уровней обладает сомнительной ценностью как для вышестоящих, так и для нижестоящих. Кроме того, 20—40% функций, важных по мнению опрошенных, руководители не выполняют полностью или частично.

В BRG покупатели управленческих услуг говорили, что топ-менеджеры львиную долю времени тратят на дела, которыми должны заниматься менеджеры среднего звена, а у тех, в свою очередь, все силы уходят на соблюдение и защиту бюрократических процедур и правил. Главная цель менеджеров низшего звена, по мнению опрошенных, — угождать начальству: например, они советуются с ним, как отвечать на запросы клиентов, и тем самым создают у начальников ощущение, что без них — никуда. Мы попросили экспертов кратко охарактеризовать каждую «картину», и вот что получилось: менеджеры низшего звена — «угождаю начальнику», среднего звена — «контролирую и осторожничаю», высшего звена — «занимаюсь рутиной» (см. врезку «Как работают менеджеры среднего звена»).



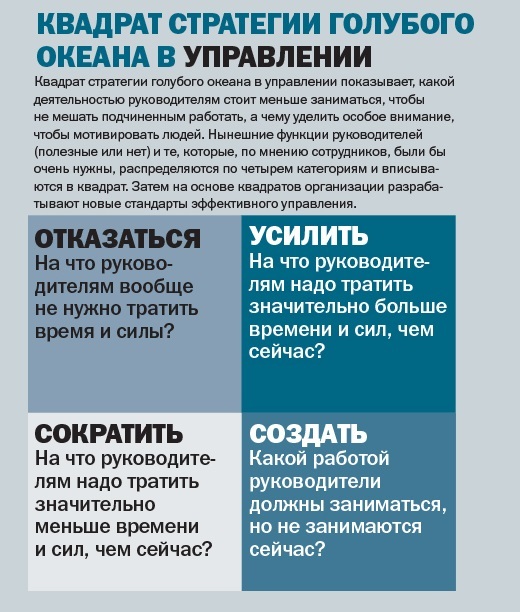
Выводы удручающие. Главным открытием стало то, что у высшего руководства не ­оставалось времени на свою настоящую работу: на то, чтобы думать, исследовать, экспериментировать, выявлять еще не слишком очевидные тенденции развития бизнеса. Эксперты получили из первых рук многократно повторяемые доказательства того, что управленческие методы в компании далеки от совершенства. «Картины», или графики, давали веские основания для преобразований на всех трех уровнях: не оставалось сомнений, что они очень нужны всей организации.

**2. Сформулируйте стандарт управления.** На этом этапе эксперты должны понять, что такое — идеальное для каждого уровня управление. И они снова начинают опросы — двух видов.

Цель первого — прояснить, насколько та или иная деятельность каждого руководителя, отраженная на «картине» существующего управления, близка к идеалу (мотивирует людей, заставляет их в полной мере проявлять свои таланты), даже если в настоящее время редко или почти никогда не отмечается подчиненными, или, наоборот, далека от этого идеала (только отнимает время менеджера, не приносит или почти не приносит пользы).

Цель второго — заставить опрашиваемых вспомнить примеры эффективного управления, которые они наблюдали вне своей компании. Люди высказывали интересные мысли по поводу того, что начальники могли бы делать, но не делают. Речь, однако, не идет о том, чтобы равняться на кумиров делового мира; самый надежный источник — собственный опыт сотрудников. Почти у каждого в жизни есть человек, который оказал на нас сильнейшее положительное влияние. У кого-то это спортивный тренер, у кого-то — школьный учитель, или вожатый в летнем лагере, или бабушка с дедушкой, или бывший начальник. Кем бы ни были эти люди, важно, чтобы опрашиваемые указывали, какие именно действия, по их мнению, приносили бы им реальную пользу, если бы нынешние руководители их выполняли.

Для обработки выводов, полученных в результате второго раунда опросов, эксперты применяют такой аналитический инструмент, как Квадрат стратегии голубого океана в управлении (см. врезку с тем же названием): в него вписывают обобщенные результаты каждого уровня ­управления. Мы обычно начинаем с деятельности, далекой от стандарта: она попадает в квад­ранты «Отказаться» и «Сократить» (в зависимости от того, насколько отрицательно оценивают ее опрошенные). Люди сразу же видят, как было бы хорошо, если бы начальники перестали заниматься бесполезными делами, а сами руководители, отказываясь от никому не нужной работы, могут направить силы на то, что действительно важно. У руководителей работы невпроворот, и без такого осмысления перестроить управление невозможно. Далее мы сосредоточиваемся на деятельности, близкой к идеалу: она попадает в квадрант «Усилить», если речь идет о том, что начальники уже делают, или «Создать», если пока ничем подобным не занимаются.



Систематизировав таким образом информацию, эксперты создают по две-три-четыре новых графика для каждого структурного уровня. Эти «картины» показывают, какая деятельность руководителей будет способствовать эффективной работе всей организации и отдельных сотрудников и насколько она соответствует стандарту управления. Подгруппы продумывают несколько моделей управления, тщательно исследуя новое поле функционирования руководителей.

**3. Разработайте новый стандарт управления.** Две-три недели подгруппы пишут «картины» существующего управления, после чего показывают их на так называемой ярмарке управления, покупатели на которой — члены совета директоров и менеджеры всех трех уровней.

Прежде всего топ-менеджеры из межфункциональной экспертной группы отчитываются об итогах проекта и предъявляют аудитории три «картины» управления. С помощью графиков они доказывают необходимость преобразований, подтверждают, что учли замечания сотрудников всех уровней, и объясняют суть новых стандартов управления. «Картины» обычно отрезвляют (так было и в BRG), но качество управления можно представлять и обсуждать только на общем собрании. Если каждый руководитель видит, что у всех остальных те же проблемы, что и у него, он скорее решится на изменения.

Далее, подготовив почву, эксперты представляют новые стандарты, развешивая графики по стенам так, чтобы их видели все присутствующие. Начинает обычно подгруппа, которая изучала работу менеджеров низшего звена. После презентации каждому посетителю «ярмарки» вручают три наклейки — ими нужно пометить стандарты, которые ему больше всего понравились, можно даже потратить все три на один график.

После такого голосования высшее руководство компании выясняет мотивы выбора — и так для каждого организационного уровня. (Жизнь показала, что анализировать каждый уровень отдельно и по очереди проще, и вдобавок в этом случае участники совещания лучше запоминают ход дискуссии.)

Часа через четыре все уже ясно представляют себе, как осуществляется руководство на каждом уровне, от чего нужно отказаться, что следует сократить или усилить и создать и какие стандарты управления могли бы существенно изменить работу менеджеров. Получив эту информацию, высшее руководство на закрытом совещании решает, какие стандарты поддержать для каждого уровня, и сообщает об этом участникам «ярмарки».

В BRG проголосовали 125 человек, им понравились три стандарта управления, которые и были выбраны. Для менеджеров низшего звена (см. врезку «Менеджеры низшего звена: работать на клиентов, а на начальников») его озаглавили так: «Не занимаюсь ерундой»; к сожалению, потом название изменили: «Наша цель — служить клиентам». Согласно новому стандарту управленцы низшего звена теперь сами отвечали на вопросы потребителей, не оставляя их на усмотрение начальников, и меньше времени тратили на бюрократические процедуры. Теперь им предстояло главным образом учить обслуживающий персонал быстро выполнять обязательства компании, решать проблемы клиентов, помогать им в любом трудном случае и обеспечивать высокие перекрестные продажи, — выполнение всех этих задач, мотивирующих сотрудников, должны были бы оценить потребители, что прямо сказалось бы на финансовых результатах компании.



Новому стандарту для управленцев среднего уровня придумали девиз «Не контролирую, советую, помогаю». Чтобы перестроиться, менеджерам предстояло отменить или сократить ряд функций по осуществлению надзора (например, не требовать еженедельных отчетов о звонках потребителей или ­потраченных на канцтовары денег, поскольку из-за этого обслуживающему персоналу приходилось заниматься писаниной, а не работать с клиентами). Стандарт предусматривал и новые задачи — прежде всего речь шла о том, чтобы выявлять знания, накопленные менеджерами низшего звена и их подчиненными, распространять их и сводить воедино. В практическом смысле это предполагало особое внимание к каждому подчиненному, готовность помогать и направлять.

Девиз нового стандарта для топ-менеджеров звучит так: «Делегирую полномочия и планирую будущее компании». Пересмотр служебных обязанностей управленцев низшего и среднего звена предполагает, что у высшего руководства появляется время, чтобы заниматься своим прямым делом — прокладывать курс в будущее с учетом происходящих в отрасли перемен. И ему не надо теперь вникать во все проблемы.

Члены совета директоров, побывавшие на «ярмарке» управления, убедились в том, что принятые стандарты отвечают интересам клиентов, акционеров и самой компании. Менеджеры низшего звена горячо одобрили свои новые должностные функции. Топ-менеджеры тоже: если раньше их постоянно накрывало волной дел, идущей со среднего уровня, то теперь они могли держать голову над водой и любоваться красотой расстилающегося перед ними океана, который им предстояло изучать и осваивать.

Труднее всего приживался новый стандарт на среднем уровне. Менеджерам не просто было смириться с мыслью, что они должны ослабить контроль и помогать подчиненным. Но благодаря новым должностным функциям для низшего и высшего звена расчистился путь к изменениям и на этом уровне.

**4. Утвердите новые стандарты.**После «ярмарки» управления межфункци­ональные эксперты информируют о результатах участников опросов, которые не присутствовали на ней.

Затем все руководители организации получают утвержденные стандарты для всех трех уровней. На совещаниях со «своими» менеджерами эксперты помогают им разобраться в графиках, объясняют, что предстоит отменить, сократить, усилить или создать. Все это лишний раз убеждает людей, что речь идет не о спускаемой сверху директиве, что новые стандарты — плод коллективного разума, что все менеджеры получали информацию об основных выводах на каждом этапе обсуждения и многие соображения были учтены. А поскольку каждый руководитель оказывается покупателем управленческих услуг другого уровня, то преобразования выгодны всем и менеджеры дружно возьмутся за них, понимая, что начальники ориентируются на их пожелания.

Затем руководители передают информацию своим подчиненным и объясняют, как помогут им новые стандарты управления. Чтобы люди не забывали о новых правилах, графики развешивают повсюду на видных местах. Руководители должны каждый месяц проводить совещания — расспрашивать подчиненных о том, как они оценивают их соответствие (или несоответствие) новым требованиям. Каждый, кто высказывается, должен приводить конкретный пример. Стал ли начальник меньше заниматься тем, от чего ему рекомендовано отказаться? Если да, то как это выражается? Уделяет ли менеджер больше внимания работе, которая признана действительно полезной, и выполняет ли новые функции? Поначалу на таких совещаниях людям — и подчиненным, которым приходится критиковать начальников, и начальникам, которых  критикуют, — может быть неуютно. Но довольно скоро неловкость проходит, появляется ощущение общего дела и взаимное уважение, поскольку все видят, что стиль управления меняется и что это хорошо сказывается на работе.

Благодаря изменениям, происшедшим с переходом на новые стандарты управления, BRG удалось повысить качество управления и многого добиться малой кровью. Вот чего компания достигла только на уровне обслуживающего персонала. В штате BRG 10 с лишним тысяч продавцов; в первый же год реформы текучесть кадров на этом уровне сократилась с 40 до 11% и, соответственно, примерно на 50% уменьшились издержки на подбор и обучение персонала. Общая экономия с учетом сокращения времени отсутствия на работе составила в тот год более $50 млн. Кроме того, показатель удовлетворенности потребителей вырос более чем на 30%, а нагрузка менеджеров на всех уровнях стала, по их словам, меньше, они получили свободу действий, отчего у них появилось желание работать и уверенность в том, что они делают много хорошего для компании, потребителей и самих себя.

**Претворение в жизнь новых стандартов**

Любое преобразование вызывает настороженность. Стратегия голубого океана в управлении — не исключение, особенно на первых порах. Но благодаря высокому качеству ее воплощения настороженность быстро развеивается. Реализуется эта стратегия в четыре этапа и совершенно прозрачно: к процессу привлекают сотрудников, им четко объясняют суть стратегии и ожидаемых результатов. Эти принципы невозможно переоценить — мы уже больше 20 лет пишем о том, как они отражаются на качестве работы. Они способствует тому, что организация признает необходимость перемен в управлении, что в коллективе растет взаимное доверие и все вместе это готовит почву для перехода на новые правила. Идеологи реформы неизменно следуют этим принципам. Далее мы перечислим ключевые для успеха реформы моменты.

* **Преобразования возглавляют уважаемые руководители.** Их участие отнюдь не формально — они проводят опросы и составляют графики. Это убеждает организацию в важности инициативы: люди чувствуют, что к их мнению прислушиваются, а руководство безошибочно определяет, что нужно, чтобы изменить характер управления. Вот типичная реакция сотрудника: «Я думал, что будет как всегда, — начальники поговорят о необходимости преобразований, и этим все закончится. Но когда я увидел, что начальство и правда пробивает свою идею, я подумал, что, кажется, у нас перешли от слов к делу».
* **Люди сами определяют, что должны делать руководители.** Когда новые стандарты формулируются при непосредственном участии персонала, люди чувствуют, что изменения — не пустой звук. Кроме того, они начинают ощущать более тесную связь с начальством, поскольку от них в большей степени, чем раньше, зависит, чем занимаются руководители. Вот что нам рассказывали в компании: «Топ-менеджеры сказали, что собираются поговорить со всеми нами и понять, что должны и чего не должны делать начальники, чтобы нам хорошо работалось. И я подумал, что поверю им только тогда, когда кто-нибудь спросит, что думаю именно я. И меня спросили».
* **Окончательное решение зависит от всех.**Новые стандарты управления выбираются голосованием представителей всех трех уровней организации. И хотя последнее слово остается за высшим руководством, которое может и не принять одобренных большинством норм, оно обязано четко объяснить свое решение. Вот типичный отзыв: «Мы думали, что нашими соображениями интересуются только на словах, но оказалось, что они отражены в новых стандартах. Тогда мы поняли, что наше мнение имеет значение».
* **Легко понять, оправдались ли надежды.**Ясное понимание того, что нужно делать, чтобы перейти от прежних принципов управления к новым, позволяет тщательно отслеживать прогресс реформы. Ежемесячные совещания начальников с подчиненными показывают организации, делает ли она успехи. Мы считаем, что такие совещания держат менеджеров в тонусе — заставляют быть честными и не сбавлять темпа преобразований, вызывают доверие к новым стандартам и убеждают людей в искренности начальства. Высшее руководство должно знать, что говорят люди на совещаниях: это поможет ему оценить, насколько быстро управленцы переходят на новые правила работы, — этот фактор также учитывается в первую очередь при ежегодной аттестации. Вот что считают в компании: «График на одной страничке, на котором показаны прежние и новые принципы управления, — очень удобная вещь. Сказу же видно, перестраиваются наши начальники или нет и в какой точке преобразований мы находимся».

По сути дела, главное, что получает организация в ходе этих прозрачных преобразований — доверие, а значит, и готовность начальников и подчиненных к конструктивному взаимодействию. Каждый, кто работал в организации, понимает, что без доверия — никуда. Если вы знаете, что преобразования осуществляются честно, и верите людям, с которыми работаете, вы будете трудиться в полную силу и делать больше, чем обязаны. Если вы не доверяете окружающим, вы следуете не духу, а букве заключенного вами договора с организацией, и тратите силы на защиту своего места под солнцем и подковерную борьбу, а вовсе не на то, чтобы завоевывать симпатии клиентов и искать выгодные им решения. Вы не просто закопаете свои таланты в землю — вы еще и принесете вред своей компании.

**Как стать хорошим руководителем**

Изучая разные организации, мы не перестаем удивляться тому, сколько в них сосредоточено талантов и энергии. К сожалению, не меньше удивляет и то, сколько этих сокровищ пропадает даром из-за плохого управления. Стратегия голубого океана в управлении может положить конец этому расточительству.

Предлагаемые нами графики дают людям четкие, наглядные ориентиры, систему, в рамках которой они могут определять и обсуждать необходимые изменения в работе управленцев. Внедрять и контролировать новые правила надо открыто и честно, тогда делать это будет гораздо проще, чем при обычных «вертикальных» принципах управления. Более того, стратегия голубого океана в управлении помогает провести преобразования быстрее и с меньшими усилиями, поскольку руководители не пытаются изменить себя и сломать свои давно сложившиеся привычки. Меняются лишь их задачи. Вдобавок, замечательная особенность этой стратегии — в том, что ее можно реализовывать на любом отдельно взятом участке, не дожидаясь команды сверху. На каком бы уровне иерархии вы ни находились, вы можете самостоятельно выпустить на волю дремлющие силы и скрытые таланты людей, которыми управляете.

Готовы ли вы стать руководителем голубого океана?

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)**и**Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# Стратегия голубого океана

**2010 Чан КимРене Моборн**

В прошлом аккордеонист, акробат и пожиратель огня, Ги Лалиберте сегодня руководит Cirque du Soleil, одним из самых крупных канадских цирков, гастролирующих по всему миру. Постановки компании, созданной в 1984 году труппой уличных циркачей, посмотрели уже 40 млн человек в 90 городах мира. Спустя 20 лет после своего основания Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. and Barnum & Bailey, известнейший американский цирк, добивался больше ста лет.

Оглушительный успех Cirque du Soleil особо примечателен тем, что компания завоевала его в весьма неблагоприятных обстоятельствах. Цирковая индустрия пребывает в состоянии затяжного упадка, ведь теперь более популярны другие зрелища: спортивные соревнования, телевидение, видеоигры. Даже дети, основная аудитория, предпочитают походам в цирк домашние PlayStation. Вдобавок защитники прав животных все громче протестуют против участия в шоу зверей, а без этого цирк вообще невозможно себе представить. Что касается экономической стороны вопроса, то лучшие исполнители, которыми цирки всегда заманивали публику, зачастую соглашаются работать только на своих условиях. В результате цирки теряют зрителей, а их издержки растут. Более того, каждый новичок, дерзнувший попробовать свои силы в этом бизнесе, вынужден вступать в жесткое соперничество со «старожилами», которые все последнее столетие задавали тон и устанавливали правила игры. Как же в столь сложных условиях Cirque du Soleil удалось за десять лет увеличить свои доходы в 22 раза? Одна из первых афиш труппы гласила: «Мы заново изобретаем цирк». Зарабатывая деньги, Cirque du Soleil не боролся с Ringling и другими конкурентами и не пытался переманить к себе их зрителей. На зрелом, давно сформированном рынке он занял особую нишу, в которой у него не было соперников. На его представления стали ходить люди, прежде весьма далекие от цирка, — театралы, любители оперы и балета. Они готовы покупать дорогие билеты на новое, единственное в своем роде зрелище, хотя и стоит это в несколько раз дороже, чем обычный цирк. Чтобы понять природу успеха Cirque du Soleil, давайте представим себе, что вселенная бизнеса состоит из двух совершенно разных пространств, двух океанов — алого и голубого. Алый океан — это все нынешние отрасли экономики, весь существующий рынок. Здесь границы четко определены, а понятные всем правила игры диктует конкуренция. Компании стараются превзойти друг друга с единственной целью — перетянуть к себе побольше потребителей. И чем теснее становится в пространстве красного океана, тем меньше остается у компании возможностей для развития и повышения прибыли. Уникальные продукты быстро превращаются в ширпотреб, и воды океана по мере ожесточения конкурентной борьбы обагряются кровью.

Голубые океаны — это все не существующие сегодня отрасли, неосвоенное рыночное пространство, незатронутое борьбой за выживание. В голубых океанах спрос нужно создавать, а не биться за него. Там можно быстро расти и получать высокую прибыль. Голубые океаны зарождаются, либо когда компании открывают совершенно новые отрасли (так, например, eBay изобрела онлайн-аукционы), либо, что чаще, когда компания изменяет границы сложившегося экономического пространства: в этом случае голубой океан формируется внутри алого. Cirque du Soleil пошел вторым путем. Разрушив границы, традиционно разделявшие цирк и театр, компания создала нечто принципиально новое — в алом океане цирковой индустрии образовался новый голубой океан.

Cirque du Soleil — лишь одна из 150 компаний подобного рода, которые мы изучали в 30 отраслях на основе данных за последние сто с лишним лет. Мы исследовали работу корпораций, первыми проложивших путь в голубые океаны, и их менее удачливых соперников, так и не сумевших вырваться из плена алых океанов. Анализируя собранную информацию, мы заметили, что те, кто создавал новые рынки и впервые осваивал целинные экономические пространства, действовали, подчиняясь некоей общей стратегической логике, — мы назвали ее стратегией голубых океанов. Она мало похожа на традиционные стратегические концепции существующего рынка, согласно которым самое важное — плыть, обгоняя соперников. И если руководитель не понимает разницу между двумя стратегиями — красных и голубых океанов, — его компания вряд ли сможет оторваться от конкурентов.

В этой статье мы излагаем концепцию стратегии голубого океана и описываем ее основные положения. Мы утверждаем, что открывать голубые океаны выгодно с точки зрения и роста, и прибыли, и объясняем, почему в будущем их освоение станет необходимостью. Мы уверены, что, если современные компании поймут стратегию голубых океанов, им будет проще преуспевать в расширяющейся вселенной бизнеса.

**Голубые и алые океаны**

Термин этот, может, и нов, но голубые океаны существовали всегда. Оглянитесь на сто лет назад. Каких из нынешних отраслей тогда не было? Автомобилестроение, авиация, нефтехимическая и фармацевтическая промышленность, звукозапись, управленческий консалтинг — об этих отраслях, без которых невозможно представить нашу жизнь, тогда никто и не слышал или же они едва зарождались. Перенеситесь в более близкое прошлое, лет на тридцать назад. И вы не задумываясь назовете множество отраслей. Паевые инвестиционные фонды, сотовая связь, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, экспресс-доставка грузов — вот лишь несколько пунктов из длинного списка. А ведь совсем недавно ни одной из этих отраслей толком-то и не было.

А теперь попробуйте представить себе, что будет через двадцать лет. Сколько появится новых видов бизнеса? Если предсказывать будущее, отталкиваясь от опыта прошлого, то можно уверенно сказать: много. У компаний огромный потенциал — они могут создавать новые отрасли и обновлять существующие. Об этом свидетельствуют и принципиальные изменения в классификации. В 1997 году полвека существовавшую в США Стандартную промышленную классификацию заменили Североамериканской стандартной системой промышленной классификации. Чтобы охватить новые экономические пространства — голубые океаны, — система расширилась с 10 прежних отраслевых секторов до 20. Скажем, прежде единый сектор услуг распался на семь и теперь включает информацию, здравоохранение, помощь малообеспеченным и т.д. Хотя системы классификации предназначены для стандартизации и рассчитаны «на века», изменения в них свидетельствуют об огромном значении голубых океанов для экономического роста.

В будущем жизнь по-прежнему будет зарождаться и развиваться в голубых океанах. Потенциал большинства зрелых рынков — алых океанов, напротив, будет неуклонно сокращаться. Технический прогресс увеличил производительность нынешних отраслей, благодаря чему на рынке предлагается огромное количество товаров и услуг. По мере того как устраняются торговые барьеры между странами и регионами, а поставщики, где бы они ни работали, мгновенно получают информацию о продуктах и ценах, один за другим исчезают нишевые рынки и рушатся монополии. В то же время признаков оживления спроса очень мало, по крайней мере, в развитых странах: по данным ООН, население здесь сокращается. В результате отраслей, в которых предложение превышает спрос, становится все больше.

В такой ситуации любые продукты очень быстро превращаются в ширпотреб, ужесточается ценовая война и падает прибыльность. Согласно исследованиям во многих категориях товаров основные брэнды все труднее отличить друг от друга. И чем сильнее они становятся похожи друг на друга, тем чаще люди обращают внимание на цену. Никто больше не считает, как раньше, что стирать нужно только порошком Tide, а чистить зубы пастой Colgate. Различать брэнды в «густонаселенных» отраслях — задача не из легких, неважно, что происходит в экономике — подъем или упадок.

**Парадокс стратегии**

К сожалению, большинство компаний чувствуют себя вполне уютно на просторах алых океанов. Изучая начинания 108 организаций, мы обнаружили, что 86% новых направлений деятельности — это по сути расширение уже существующего бизнеса. Они лишь развивали достижения зрелых ин-дустрий, и на их долю пришлось 62% прироста совокупных доходов и только 39% роста чистой прибыли. Новые же рынки или отрасли создавались лишь в 14% случаев. Но цифры тут куда более впечатляющие: 38% роста совокупных доходов и 61% — чистой прибыли.

Чем объяснить столь резкую разницу? Отчасти — корпоративной стратегией, уходящей корнями в стратегию военную. Сам язык бизнеса взял много слов из военной лексики: гендиректор, как и подобает главнокомандующему, занимает штаб-квартиру, а рядовые служащие сражаются на передовой трудового фронта. Описанная в таких терминах стратегия, с ее идеей борьбы за обозначенный четкими границами кусок земли, противостояния врагу, его разгрома и изгнания с поля боя, полностью соответствует природе алого океана. Стратегия же голубого океана — это стратегия первопроходцев. Они открывают новые земли, делают бизнес там, где не нужно отбиваться от соперников, и не стремятся к переделу уже населенных территорий. Плыть по водам алого океана значит принять как данность основные факторы войны — ограниченность территории и необходимость уничтожить врага, чтобы преуспеть самому — и отказать бизнесу в его замечательной способности создавать с нуля новые рынки.

Быстрый рост японских компаний в 1970-х и 1980-х годах только усилил эту нацеленность корпоративной стратегии на разгром соперников. Западные компании впервые в истории делового мира терпели столь оглушительное поражение: потребители толпами переходили к их соперникам из Азии. По мере усиления конкуренции на глобальном рынке расплодилось множество стратегов алых океанов, подчеркивающих, что именно конкуренция определяет взлеты и падения корпораций. Сегодня если говорят о стратегии, то чаще всего употребляют выражение «конкурентное преимущество». Глядя на мир с точки зрения этого самого преимущества, компании, как правило, стремятся превзойти соперников и захватить побольше пространства на сложившемся рынке.

Безусловно, конкуренция нужна. Но, уделяя внимание только ей, ученые, компании и консультанты упустили из виду два очень важных и, как мы считаем, более выгодных аспекта стратегии. Вкратце они сводятся к следующему: искать или создавать рынки, на которых почти или совсем нет конкуренции, — голубые океаны, а также осваивать и защищать их. Эти задачи имеют мало общего с теми, которые занимают умы специалистов по стратегии.

**Переход к стратегии голубого океана**

Какой стратегической логикой нужно обладать, чтобы прокладывать новые пути и открывать новые земли? В поисках ответа на этот вопрос мы изучали, где и как на протяжении века рождались голубые океаны, и выявляли общие закономерности. Некоторые результаты наших исследований представлены на врезке «История голубых океанов». Этот краткий обзор дает общее представление о трех основных отраслях, которые имеют самое непосредственное отношение к нашей повседневной жизни: автомобилестроение — на машинах мы ездим на работу, производство компьютеров — то, что нам необходимо для работы, и кинопрокат — в кинотеатры мы ходим отдыхать и развлекаться после работы. Вот что мы выяснили.

**Зарождение голубых океанов не связано с техническими инновациями.**Самые передовые технологии иногда создают условия для зарождения голубых океанов, но это не главное условие их образования даже в высокотехнологичных отраслях. Как мы видим на врезке, во всех трех отраслях голубые океаны редко появлялись лишь в результате технической инновации как таковой; основополагающая технология, чаще всего, уже существовала. Даже революционный переворот Форда — внедрение конвейерной сборки — произошел не на пустом месте: в Америке тогда уже было налажено производство фасованного мяса. И не только технические инновации дали мощный толчок развитию компьютерной индустрии: не менее важно было привязать технологию к потребностям людей. И, как в случае с компьютером IBM 650-й модели и ПК-серверами Compaq, технологии в результате часто упрощались.

**Голубые океаны часто зарождаются в зрелых компаниях, причем в недрах их основного бизнеса.**К тому времени, как голубые океаны появились в автомобильной промышленности, компании-первопроходцы — GM, Chrysler, японские автомобилестроители, уже давно существовали на рынке, точно так же как CTR (Computing Tabulating Recording), переименованная в 1924 году в IBM (International Business Machines), или Compaq в компьютерной индустрии. Из перечисленных в нашей таблице компаний новичками были только Ford, Apple, Dell и Nickelodeon, причем первые три начали с нуля, а четвертая уже в зрелых летах вступила в новую для нее отрасль. Это показывает, что первопроходцам возраст не помеха. Более того, новые направления, открытые «взрослыми» компаниями, как правило, ответвляются от их основного бизнеса. По сути, как видно из таблицы, большая часть новых рынков создается внутри, а не за пределами существующих отраслей. А раз так, значит, ошибаются те, кто думает, что новые рынки находятся «где-то там». В любой отрасли до голубого океана рукой подать.

**Компании и индустрии — неверные объекты для анализа.**Изучая традиционные единицы стратегического анализа — компании и отрасли, не понять, как и почему зарождаются голубые океаны. Совершенных компаний не бывает; любая организация может блистательно проявить себя в одной ситуации и наделать глупых ошибок в другой. У компаний есть свои периоды подъема и упадка. То же самое можно сказать и про целые отрасли. Их привлекательность зависит от того, есть ли в них внутренние голубые океаны.

Объектами рассмотрения, более всего подходящими для объяснения феномена голубых океанов, оказываются стратегические ходы — все действия и решения руководства относительно продукта, который формирует новый рынок. Многие, например, считают компанию Compaq неудачницей. Этот ярлык приклеился к ней потому, что в 2001 году ее приобрела Hewlett-Packard и Compaq прекратила свое существование в качестве самостоятельной организации. Но как бы ни сложилась дальнейшая судьба Compaq, это не умаляет значения ее стратегических ходов, благодаря которым появился многомиллиардный рынок ПК-серверов и стало возможным триумфальное возвращение компании на рынок в 1990-х.

**Голубые океаны дают жизнь сильным брэндам.**Стратегия голубых океанов столь сильна, что в результате стратегического хода на свет могут появиться «долгоиграющие» брэнды, которые не тускнеют десятилетиями. Почти все перечисленные в таблице компании не в последнюю очередь известны благодаря созданным ими новым рынкам. Вряд ли из ныне живущих кто-нибудь помнит, как в 1908 году с конвейера Генри Форда сошла первая «Модель Т», но брэнд компании по-прежнему существует. IBM часто называют одним из тех китов, на которых стоит американская экономика, в основном потому, что появление голубых океанов в сфере обработки данных — ее заслуга: компьютеры IBM System/360 стали эквивалентом «Модели Т».

Выводы нашего исследования весьма утешительны для руководителей крупных зрелых компаний, которые обычно считаются жертвами новых рынков. Еще мы выяснили вот что: удастся ли компании открыть новые рыночные пространства, зависит не от величины суммы, выделенной на разработки, а от точности стратегических ходов. Более того, если компания понимает, как подготовиться к правильному стратегическому ходу, то в будущем она сможет открыть несколько голубых океанов и рассекать их просторы, стабильно развиваясь и получая высокую прибыль. Другими словами, открытие голубых океанов — результат стратегии, а значит, во многом — и грамотного управления.

**Общие особенности**

Как показали наши исследования, у стратегических ходов, благодаря которым появляются голубые океаны, есть несколько общих особенностей. Мы обнаружили, что компании-первопроходцы никогда не равняются на других, и этим они резко отличаются от компаний, плавающих в водах красных океанов. Вместо этого они устанавливают свои правила игры и оказываются вне конкуренции, потому что создают не имеющий аналогов продукт (см. врезку «Стратегии алых и голубых океанов»).

**СТРАТЕГИИ АЛЫХ И ГОЛУБЫХ ОКЕАНОВ**   
  
Стратегии голубых и красных океанов базируются на принципиально разных положениях

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия красного океана | Стратегия голубого океана |
| Борьба в существующем рыночном пространстве | Создание рыночного пространства, свободного от конкуренции |
| Победа над конкурентами | Уход от конкурентной борьбы |
| Эксплуатация существующего спроса | Создание нового спроса |
| Компромисс потребительская ценность — себестоимость | Отказ от компромисса потребительская ценность — себестоимость |
| Выстраивание всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного на создание уникального продукта, либо на низкие издержки | Выстраивание всей системы деятельности компании в соответствии с задачей создания уникального продукта при одновременном снижении издержек |

Возможно, самая главная особенность стратегии голубых океанов в том, что следующая ей компания никогда не попадает в основную ловушку стратегии красных океанов: над ней не довлеет компромисс между потребительской ценностью и себестоимостью. В традиционной системе координат считается, что компания может создать либо чрезвычайно нужный потребителям и очень качественный, но и очень дорогой продукт, либо его более упрощенный и, соответственно, более дешевый вариант. Другими словами, обычно стратегию понимают как выбор между продуктом, который отличается от всего существующего на рынке, и низкими издержками. Но, как видно на примере компаний-первопроходцев, одним выстрелом можно убить двух зайцев: при низких затратах создать уникальный продукт.

Чтобы не быть голословными, вернемся к истории Cirque du Soleil. В то время, когда состоялся его дебют, другие цирки боролись за место под солнцем, оглядываясь на конкурентов и пытаясь увеличить свою долю уже падавшего спроса, подправляя одни и те же представления. Они старались «отхватить» самых знаменитых клоунов и укротителей тигров. При этом расходы цирков увеличивались, но по сути мало что менялось — программы лучше не становились. Образовался порочный круг: расходы росли, доходы — нет, спрос постепенно падал. А теперь посмотрим на Cirque du Soleil. Вместо того чтобы следовать традиционной логике вытеснения конкурента — искать лучшее решение существующей проблемы, то есть придумывать еще более захватывающие и смешные представления, — компания по-новому посмотрела на саму проблему и предложила посетителям нечто совершенно новое: в ее спектаклях веселое и захватывающее цирковое зрелище обрело интеллектуальную глубину и артистическое богатство театра.

Ради этого Cirque du Soleil пришлось пересмотреть основные элементы традиционного циркового представления. Стало понятно, что многие из номеров, на которых, считалось, и держался цирк и без которых невозможно было ни пощекотать нервы зрителям, ни создать атмосферу праздника, совершенно излишни и часто непомерно дороги. Например, почти все цирки давали спектакли с участием животных. Такие программы оборачивались тяжелым бременем, ведь циркам приходилось не только покупать животных, но платить и за их обучение, медицинский уход, содержание, страховку и транспортировку. А руководители Cirque du Soleil заметили, что такие шоу вызывали все меньше интереса у публики, которой стало небезразлично, в каких условиях содержатся звери, и которая с подачи «зеленых» стала задаваться вопросом: этично ли заставлять их выступать на арене?

Традиционные цирки делали ставку на громкие имена, но, как поняли в Cirque du Soleil, так называемые звезды цирка очень потускнели на фоне кинозвезд: настоящими знаменитостями их уже не считали. Отказался Cirque du Soleil и от идеи использовать сразу три арены. Во-первых, на таких представлениях нелегко приходилось самим зрителям: они должны были напряженно следить за тем, что одновременно происходит в трех местах и все время переводить взгляд с одной площадки на другую. Во-вторых, для подобных программ нужно было держать большую труппу, что было накладно. Считалось также, что можно заработать, продавая товары прямо в зрительном зале, между рядами, но на деле выходило, что желающих по баснословным ценам покупать своим чадам мороженое или другую мелочь было немного.

Оказалось также, что цирк устойчиво ассоциируется у зрителей с клоунами, акробатами и шатром-шапито, и в этом его главное очарование. Поэтому в Cirque du Soleil решили с клоунами не расставаться, хотя их ярмарочный юмор изменился — стал более легким и изысканным. Шатер, от которого к тому времени многие цирки уже отказались — они предпочитали арендовать помещения, — усовершенствовали и облагородили. Поняв, что именно шатер обладает особой магией, в Cirque du Soleil возродили этот символ цирка, но сделали его роскошным и комфортабельным. Акробатические и другие захватывающие номера сохранили, но тоже преобразовали: новый артистический дух придал им особую элегантность.

Развенчивая один за другим мифы об «образцовом» цирковом представлении, Cirque du Soleil стал брать пример с театра. Скажем, если в цирке программа состоит из череды не связанных между собой номеров, то в шоу Cirque du Soleil, напротив, появляются сквозная тема и сюжет, как в театральном спектакле. И хотя темы намеренно выбираются самые общие, это вносит в постановку гармонию и придает ей некую интеллектуальность. Некоторые идеи были подсмотрены на Бродвее. Например, вместо обычного представления «на любой вкус» в Cirque du Soleil готовят несколько программ на разные темы и сюжеты. По аналогии с бродвейскими шоу для каждого представления Cirque du Soleil создается своя музыка, она становится «главным действующим лицом»: ей подчинены и перипетии сюжета, и освещение, и длительность каждого номера, а не наоборот. Кроме того, обязательная принадлежность каждого спектакля — танцы: эту идею Cirque du Soleil позаимствовал у театра и балета. Включив новые элементы в свою программу, Cirque du Soleil создал утонченное, изысканное развлечение. Он предлагает зрителям разные представления, и теперь, когда у людей появился повод почаще ходить в цирк, доходы Cirque du Soleil заметно выросли.

Cirque du Soleil взял все лучшее у старого цирка и театра. Отказавшись от многих самых дорогих непременных атрибутов циркового шоу и резко сократив свои расходы, он придумал единственную в своем роде концепцию постановок, благодаря которой резко выделился на фоне «ветеранов» отрасли и в то же время добился низких издержек.

Сокращая издержки и одновременно совершенствуя свой продукт, компании действуют и в своих интересах, и в интересах потребителей. Поскольку ценность предлагаемого продукта для потребителя определяется полезностью и стоимостью, а для компании — соотношением расходов и цены, стратегия голубого океана реализуется в полной мере, только когда система ценообразования и расчета затрат компании тщательно выверены. Именно при комплексном подходе, который охватывает всю деятельность компании, эта стратегия оказывается долговечной и устойчивой.

Чтобы уйти от необходимости выбора между потребительской ценностью продукта и его стоимостью, стратегическое мышление должно фундаментально измениться, и значимость этого изменения невозможно переоценить. Убеждение, которое господствует на просторах алого океана и согласно которому компании вынуждены, соперничая друг с другом, играть по навязанным им отраслью правилам игры, основано на некоей интеллектуальной идее — ученые называют это структурным подходом или детерминизмом внешней среды. Компании находятся во власти мощных экономических сил, противостоять которым они не в состоянии, — вот вкратце ее суть. Те, кто следует стратегии голубого океана, воспринимают мир иначе: они убеждены, что компании сами задают границы рынков и отраслей. Мы называем это перестроечным мышлением.

Основатели Cirque du Soleil не считали, что обязаны строго держаться в рамках своей отрасли. В самом деле, что такое Cirque du Soleil, учитывая все его нововведения. Цирк? Театр? Если театр, то какой: мюзикл в духе Бродвея, опера, балет? Чудо, называемое Cirque du Soleil, появилось в результате синтеза цирка, театра, оперы и балета: в нем всего намешано понемногу. Внутри алых океанов театра и цирка Cirque du Soleil открыл голубой океан еще не занятого рыночного пространства, которое до сих пор не имеет имени.

**Трудности имитирования**

Компании-первопроходцы вроде Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines и CNN лет 10—15 наслаждаются жизнью и пожинают плоды своих побед. Ничто не возмущает тихие воды открытых ими голубых океанов, потому что их стратегию очень трудно скопировать — и не только с экономической точки зрения: тут нужны особые «мозги». Начать с того, что позаимствовать бизнес-модель первопроходцев проще на словах, чем на деле. Поскольку их продукция сразу же привлекает множество покупателей, они очень быстро добиваются эффекта масштаба, сразу ставя тем самым потенциальных подражателей в крайне невыгодные условия. Например, колоссальный эффект масштаба, полученный Wal-Mart, у многих отбил охоту копировать ее бизнес-модель. С появлением большого числа потребителей возникает цепная реакция. Чем больше людей участвует в интернет-аукционе eBay, тем ценнее он оказывается и для продавцов, и для покупателей, и им уже незачем тратить силы и время на поиск каких-то других мест.

Иногда компании, чтобы последовать примеру удачливых конкурентов, нужно полностью реформировать всю свою деятельность. И тогда переключиться на экономическую модель стратегии голубого океана ей может помешать собственная же корпоративная политика. Например, авиалиниям, которые захотели бы, как и Southwest, предлагать пассажирам частые прямые рейсы за низкую цену, пришлось бы в корне изменить систему подготовки персонала, маркетинг и ценовую политику, не говоря уже о культуре. Лишь нескольким известным авиакомпаниям удалось за короткое время провести такие масштабные организационные и операционные изменения. Нелегкое это дело — копировать чужую систему.

Столь же непреодолимыми могут оказаться и когнитивные барьеры. Когда компания предлагает нечто принципиально новое, о ней сразу же начинают говорить и у нее появляется сонм подражателей. Жизнь показывает, что цель даже самых дорогих маркетинговых инициатив — выбить из седла первопроходцев. Microsoft, например, больше десяти лет старалась обосноваться в центре голубого океана, который открыла Intuit со своим финансовым программным обеспечением Quicken. Но, несмотря на все усилия и инвестиции, Microsoft так и не сдвинула Intuit с позиции лидера отрасли.

Бывает, что, пытаясь подражать первооткрывателям, компании играют против своего же брэнда и подрывают его. Body Shop, например, не снимает в своих рекламах топ-моделей и никому не предлагает обрести вечную молодость и красоту. Прославленным косметическим брэндам, таким как Estee Lauder и L’Oreal, было бы очень сложно подражать Body Shop: они рисковали бы собственными руками разрушить тот образ, который культивировали долгое время на рынке, обещая вечную юность и неувядающую красоту.

**Характерные особенности**

Как мы уже говорили, стратегия голубых океанов существовала всегда, неважно, понимали это компании или нет. Красноречивое тому доказательство — поразительные параллели в создании театра-цирка Cirque du Soleil и «Модели Т» Форда. В конце XIX века зарождавшаяся автомобильная индустрия привлекала только энтузиастов. Более 500 американских изготовителей автомобилей соревновались друг с другом, собирая вручную роскошные машины стоимостью около $1500, которые вызывали откровенную неприязнь у всех, за исключением разве что самых богатых людей. Самые ярые противники технического прогресса разрывали и перегораживали дороги, опутывали припаркованные автомобили колючей проволокой и устраивали бойкоты ездившим на машинах бизнесменам и политикам. В 1906 году будущий президент США Вудро Вильсон, точно уловив дух времени, сказал: «Ничто не способствовало распространению социалистических идей так, как автомобили». Он считал, что автомобилисты впали в грех «гордыни богатства».

Форд не вступал в борьбу с другими автопроизводителями и не пытался отбить у них потребителей. Вместо этого он переиначил границы отрасли, производившей транспортные средства, и открыл голубой океан. В то время американцы ездили большей частью в конных экипажах, у которых было два весомых преимущества перед автомобилями. Лошадям были нипочем ямы и грязь на грунтовых дорогах, даже в дождь и снег. И содержание лошади с повозкой обходилось значительно дешевле, чем роскошного автомобиля, который часто ломался. Опытные автомеханики стоили дорого, да и найти их было не так-то просто. Когда Генри Форд понял, в чем заключаются преимущества конных экипажей, тогда он и смог вырваться из плена конкурентной борьбы и охватить весь еще не существовавший до того времени спрос.

Форд говорил, что «Модель Т» — это машина «для большинства, сделанная из лучших материалов». Как и Cirque du Soleil, Ford Motor Company отошла от модели конкуренции. Вместо того чтобы производить на заказ модные штучные машины для уик-эндов — роскошь, доступную лишь немногим, Форд создал автомобиль, предназначенный, как и конный экипаж, для повседневного использования. «Модель Т» выпускалась только черного цвета, с небольшим количеством дополнительных опций. Она была надежной, долговечной, годилась для путешествий по грунтовым дорогам в дождь, снег и в сухую солнечную погоду. Она была простой и в управлении, и в ремонте. Научиться ездить на ней можно было всего за день. И, подобно Cirque du Soleil, Форд в ценообразовании нашел ориентир вне автомобильной промышленности: он отталкивался от стоимости конных экипажей ($400), а не автомобилей. В 1908 году первая «Модель Т» стоила $850; в 1909-м цена ее упала до $609, а в 1924-м она подешевела до $290. Таким образом Форд превратил покупателей конных повозок в автомобилистов, так же, как Cirque du Soleil заманил в цирк театралов. Продажи «Модели Т» резко подскочили. Доля Ford Motor Company на рынке выросла с 9% в 1908 году до 61% в 1921-м, а к 1923-му у большинства американских семей была машина.

Предложив массовому покупателю инновационный продукт, Ford Motor добилась самого низкого в отрасли уровня затрат, как позже и Cirque du Soleil. Выпуская одинаковые машины, с несколькими опциями и взаимозаменяемыми частями, Форд отказался от господствовавшей системы производства, при которой умелые ремесленники собирали машину по винтику с начала и до конца. Революционное нововведение Форда — конвейер — заменило ремесленников неквалифицированными рабочими, быстро и эффективно выполнявшими только одну небольшую операцию. Это позволило собирать автомобили всего за четыре дня вместо обычных тогда трех недель и значительно снизить издержки.

• • •

Голубые и алые океаны всегда сосуществовали и всегда будут сосуществовать. Реальность, тем не менее, требует, чтобы компании понимали логику обеих стратегий. В настоящее время в экономике — как в теории, так и на практике — господствует идея конкуренции, хотя объективно предприятиям все больше требуется умение осваивать голубые океаны. Пришло время уравнять в правах обе стратегии, воздав должное каждой. Первопроходцы всегда заплывали в голубые океаны, но очень редко кто осознавал, как там оказывался. Когда же корпорации поймут, что глубинная логика стратегии по созданию и освоению голубых океанов отличается от стратегии алых океанов, они смогут в будущем открывать гораздо больше никем не занятых пространств в океане бизнеса.

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)** и **Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# Кратко о современной стратегии

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/)

23.09.2015

Предсказуемо, как припев в рок-балладе: стоит мне завести разговор о добре и зле — и поднимаются крики протеста. Что это за манера вести полемику? Он опять провоцирует нас? Да разве бизнесу есть дело до зла и добра?

Ну уж нет.

Я вам всю стратегию XXI века к четырем словам сведу: меньше зла, больше добра.

Ладно, я для вас невежда и фрик. Но Адам Смит, Джереми Бентам, Джон Стюарт Милль, Фридрих Хайек — основатели современной экономической науки. Теория нравственных чувств Смита — концепция «Невидимой руки» — утилитаризм Бентама, теория свободы Милля, каталлаксия Хайека — все эти теории направлены на минимизацию зла и умножение добра. Добро и зло — фундаментальные понятия базового курса экономики.

Но мы уже озабочены поисками лучшей модели, эти же остаются в прошлом. Элементарный курс экономики рассчитан на идеальный мир, где все полностью владеют информацией, все рационально, сопротивление воздуха (как в школьных задачах по физике) равно нулю и так далее. Этот мир, как не раз уже говорилось, — утопия. Институты вчерашнего дня — свободная торговля, права собственности, ежегодные отчеты, мотивированные менеджеры — якобы способны были точно измерять и подсчитывать добро и зло. Но реальный мир не так прост, и слишком часто наша экономика работает против нас самих, зло буквально перевешивает. Доказательства? А вы посмотрите на Великую рецессию и нынешнее состояние рынков многих стран.

Итак, главный и неотложный вопрос: как создать лучшие институты, чтобы действительно минимизировать зло и максимизировать добро? И не в одних углеродных выхлопах дело. Нужно перестроить всю мировую экономику, устранить зло, открыть путь для добра.

Добро пожаловать в эпоху конструктивного капитализма! Эволюционный биолог Джаред Даймонд прямо-таки главу из учебника нам зачитывает: «В то время как некоторые виды бизнеса действительно деструктивны, другие компании стали позитивными двигателями в деле экологической безопасности». Даймонд изумился и обрадовался при виде множества организаций, бьющихся за минимизацию зла и умножение добра. Но стать «зеленым» еще не значит решить все проблемы.

Вот еще, например. В прошлом году я присмотрелся к Facebook и решил, что при ведении такого бизнеса побеждает зло. Послышались вопли протеста, хорошо, зло — чересчур сильное слово, но логика моя верна. Google правильно подает рекламу с учетом конкретных потребностей пользователя, но Facebook не обращает внимание на возрастающее обилие спама. А сегодня все твердят, что «Facebook — зло», даже блог Gawker согласился с этим, а экономист Джейсон Калаканис об этом написал.

Огромная ошибка Facebook не в том, как он обращается с технологиями, рекламой и приватностью. Главная беда в том, что соцсеть не пытается сократить зло и увеличить добро. В этом смысле корпорация Марка Цукерберга радикальна примерно так же, как McDonald’s. Все тот же привкус старого архетипа индустриальной эры, все та же система.

Большинство компаний не способны максимизировать добро и минимизировать зло, потому что не для этого их и строили. Они выросли из экономики прошлого века. Но у нас уже второе десятилетие нового века и прежний капитализм в него не вписывается. Ни одна фирма никогда не сможет выровнять баланс добра и зла до идеала, не сделает это безупречно, не может делать это непрерывно — не в утопии мы живем. Но, как убедились на собственной шкуре Facebook, крупные СМИ, Уолл-стрит и Детройт, преимущество за теми, кто справляется с этой задачей лучше конкурентов.

Не гонитесь за совершенством. Но постарайтесь стать лучше.

Начинайте разрабатывать эту стратегию и спросите себя, что нужно сделать в вашей отрасли, чтобы добра стало больше, а зла — меньше.

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# Капитализм в XXI веке

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 2014

Существуют такие странные секты, члены которых верят, что в этом году, 28 октября ровно в 4:05 на Землю явятся представители высшей расы и спасут человечество. Инопланетяне уже не раз обманывали ожидания (вспомним истерию вокруг 2012-го года), однако подобные секты не лишаются веры, а напротив, укрепляются в ней.

Если вы, как я полагаю, знакомы с такими сектами и только плечами пожимаете, позвольте задать вам вопрос.

Провалился ли капитализм как образ жизни? Или — дает ли он сбои прямо сейчас, на наших глазах? Позвольте прояснить вопрос. Я не предлагаю назвать капитализм бесполезным, бессмысленным и ужасным. Я вот о чем: не теряет ли он свои позиции как наилучший способ организовать работу, жизнь и досуг людей?

Вообразим страну по имени Капиталстан с гербом в виде огромной невидимой руки. На центральной площади каждого города горделиво развивается флаг с этим гербом. Цены здесь почитаются кумирами, рынки служат храмами, производство — молитвами, и все знают, что обозначает огромная рука: бессмертные идеалы конкуренции, самодостаточности и богатства. Человек стоит столько-то в деньгах, его время оценивается почасовым заработком, миллионы трудятся долгими мучительными месяцами во имя «инновации» — благого дела, по высшему приказу назначенного им их господином — рынком.

Но что-то разладилось в Капиталстане. Общество дает сбои. Средний класс рушится. Одно десятилетие уже признано провальным, и начинается второе. Молодежь считает себя потерянным поколением и тщетно ищет возможности выбиться. Средний уровень доходов не поднимается уже десятки лет. Экономика влетела в рецессию, а потом якобы «выздоровела», вот только в пору «выздоровления» 95% выгоды досталось 1% наиболее богатых и обеспеченных людей. Миллионы страдают от хронической безработицы и бедности. Социальная мобильность низка и продолжает снижаться. Сокращается средняя продолжительность жизни.

Одним словом, жизнь в Капиталстане становится короче, сложнее, неприятнее и несчастливее. Тем временем другие богатые народы, в особенности те, которые не предавались столь безоглядно культу невидимой руки, процветали.

Кажется, история Капиталстана чем-то напоминает историю Америки?

А теперь позвольте объясниться.

Возможно, уклад США — вовсе и не капитализм. Это какая-то токсичная смесь капитализма для бедных, которых безжалостно стирают в порошок в жестоких схватках за выживание сильнейшего, и социализма для богатых с неисчерпаемыми государственными ссудами, субсидиями и прочими привилегиями. Смертоносный коктейль круговой поруки для власть имущих и бессилия для бедных. Ни рыба ни мясо — химера.

Так как же именовать эту плохо работающую систему, если это не капитализм?

Я бы назвал ее «растизмом». Это не просто система, совокупность институтов — это определенный склад ума, идеология, набор неотъемлемых убеждений. Убеждений, уже сцементировавшихся в догму. Эта догма со всей очевидностью дает прокол за проколом, но избавиться от нее мы не можем, потому что она превратилась в символ веры, легла в основу культа, жрецы и адепты которого грозят таинственной и ужасной божьей карой любому, кто усомнится в их авторитете.

Растизм утверждает: рост нужен любой ценой. Когда отмечается рост, общество признается успешным, где роста нет, там и страна в упадке.

Растизм готов ради роста пожертвовать всем, даже правами человека, некогда считавшимися в просвещенном обществе неприкосновенными. Вас тревожат массовые случаи шпионажа без судебного постановления, дроны, частная охрана, военные наемники и базы данных, откуда и правительство, и частные компании могут почерпнуть сведения обо всех ваших словах, делах и поисках в интернете? Лучше перестаньте тревожиться: это наши быстрорастущие отрасли, и горе тому, кто встанет у них на пути. Кому есть дело до свободы слова и собраний или до права на частную жизнь, ведь нам нужны хорошие, способствующие росту рабочие места! Мы будем работать дворецкими и горничными (коучами, консультантами, «обслугой» для супербогатых, которые покупают себе освобождение от задержаний, обысков и наблюдения). И не вздумайте протестовать! Вы же мешаете росту!

Итак, растизм — прямая противоположность демократии. В глазах растиста фундаментальные политические и человеческие права — лишь досадная помеха, причина неэффективности, которую следует устранить, стереть в порошок, уничтожить. Все эти права — источник социального напряжения, из-за них снижается эффективность работы, люди начинают сомневаться, задавать вопросы, агитировать, бросать вызов, отрицать, восставать, думать. Черт побери! Нам тут ни к чему гражданское общество. Нам рабочую силу подавай.

Растизм видит цель и смысл в росте: это альфа и омега, единственная цель всех усилий, а потому все ресурсы следует направлять к этой цели.

В этом и кроется величайшее заблуждение растизма. Рост — не самоцель, а средство. Средство, которое в лучшем случае помогает распространить эвдемонизмы, то есть возможность жить осмысленно и счастливо. А как минимум это средство расширить элементарную человеческую свободу.

А поскольку рост не цель, а всего лишь средство, одного только роста недостаточно. Для чего недостаточно? Для благосостояния. И особенно это заметно в США, где экономика «растет», но большинство людей в возрасте до сорока лет живут хуже, чем их предки.

Но постойте! У каждого первого имеются теперь такие сокровища, о которых в прошлом поколении и не мечтали. Гигантские 3D-телевизоры с сабвуферами — каждый размером с небольшую страну. Кофе-сое-латте-варка размером с пивную бочку… за $3,99! Скоро появятся летающие машины, роботы-дворецкие, дом, который сам себя убирает… говорящие очки с прогнозом погоды. Потрясающе!

Да, симпатичные игрушки. Однако они не заменят нам дееспособное общество и подлинное процветание, тем более что подлинное процветание возможно лишь в дееспособном обществе.

Хорошее образование, транспорт, энергетика, здравоохранение, пища, общество — все это и многое другое требуется для подлинного процветания. Подлинное процветание — это не рассовывать гаджеты по карманам: и пусть уровень образования, доходов, богатства страны, социальной ответственности, жизненных возможностей и продолжительности жизни падает, а неуверенность в завтрашнем дне, одиночество, бедность и неравенство все нарастают.

Если супергаджеты превращают вас и меня в жирных несчастных зомби, забывших, что такое книги и что такое права человека, да и на что они нужны… если это и есть наш выигрыш от капитализма, то, похоже, мы заключили сделку с дьяволом.

Так вот, насчет веры в инопланетян. Инопланетяне в урочный час не приземлятся. Что сделает глава секты? Повернется к своим последователям и заявит: «Инопланетяне вынуждены задержаться на Юпитере. Сам факт того, что их пока здесь нет, свидетельствует о том, что скоро они явятся. Они будут здесь в следующем году в этот же самый день и час. Ждите и надейтесь!» И так будет повторяться снова и снова.

Знакомо? Да, именно этот сюжет вбивает нам в головы изо дня в день политика растизма… только он рассказывает нам про нашу собственную жизнь. Близится день, когда мы будем спасены, нужно лишь верить в волшебную власть роста. День этот вот-вот настанет! Экономика собирается с силами. ВВП снова растет! Продержитесь еще немного. Что, в этом квартале дела не пошли на лад? Ничего, в следующем все изменится!

Растизм — это культ, и как любой другой культ он заставляет нас отвернуться от реальности, принести себя в жертву, отречься от всего, что нам дорого, и твердить магические заклинания. Первосвященники успокаивают нас обещаниями, которые так и не сбылись на протяжении многих десятилетий. Верующие твердят молитвы, но дождя все нет. А они повторяют: имейте веру — и спасение придет.

Преступление растизма — да, это преступление, потому что вас и меня прямо сейчас лишают той жизни, которую мы могли бы вести, подсовывая нам взамен вот это вынужденное существование — преступление растизма в том, что он препятствует гражданскому обществу вдуматься и сформулировать концепцию благосостояния, а значит, мы не видим и пути к благосостоянию. Растизм дает сбои, потому что не позволяет нам оторваться от изношенного представления об исключительно материальном благосостоянии, блестящих погремушках и гаджетах и хотя бы предположить, что справедливее было бы так именовать здоровье, дружбу, наличие смысла в жизни, мудрость, стойкость, счастье, блаженное чувство, что силы потрачены не зря.

Итак, вот мой ответ: капитализм выродился в растизм, а растизм в наши дни — то же самое, что алхимия в Средневековье. Это тщетная, суеверная и нелепая попытка превратить свинец в золото. Свинец останется свинцом. А истинное богатство — сама жизнь, если прожить ее как следует.

Зло алхимии не в том, что она ничего не умеет. Еще как умеет — говорить нам ровно то, что мы хотим услышать: «Ш-ш! Великая тайна! Секретная формула! Скрытый от мира рецепт!» Она отучает нас думать, чувствовать, мечтать, удивляться, сомневаться, бросать вызов, восставать. Наука веками пребывала в оковах, покуда алхимия искала философский камень, в который она исступлено верила. И мы тоже стоим на месте, ослепленные позолоченной приманкой растизма.

Нет легкого способа превращать свинец в золото. Нет легкого способа построить общество, которое будет работать, где каждый сможет жить достойной жизнью — и для отдельного человека тоже нет простого пути к такой жизни.

Так, может быть, настало время и вам, и мне проститься с этой сектой? Инопланетяне, глядишь, и не прилетят. И этот дешевый пластик, что окружает нас со всех сторон, едва ли стоит той цены, которую мы заплатили за него — не только наличными (кредитом, скорее всего), но и своей свободой, временем и слезами.

Настало время сделать глубокий вздох, послать растизм куда подальше и наметить новый курс.

# Что вы знаете о бизнес-модели

[Андреа Ованс](http://hbr-russia.ru/blogs/868/) 2015

В книге «The New, New Thing» Майкл Льюис относит понятие бизнес-модель к искусствоведческим терминам. Когда люди рассуждают об искусстве, они зачастую «могут понять, где искусство» (в особенности, если оно представлено замечательно прекрасными или ужасными образцами), но не могут дать его определение.

Это не так уж удивительно, ведь определение термина зависит от его употребления.

Так, Льюис предлагает наипростейшую дефиницию: «Это выражение означает попросту то, как вы планируете делать деньги». Тем самым он выводит на чистую воду аферу доткомов — сейчас-то мы понимаем, что это был мыльный пузырь, но Льюис, писавший эту книгу осенью 1999 года, когда интернет-компании были на подъеме, проявил чудеса предвидения. Этот термин, презрительно замечает он, «самая суть интернет-бума, он облагораживает любые недодуманные планы… Например, “бизнес-модель” Microsoft заключалась в том, чтобы продавать программное обеспечение за 120 баксов, хотя себестоимость сводилась к 50 центам… Бизнес-модель большинства интернет-компаний заключалась в том, чтобы заманить на веб-сайт как можно больше людей и продать другим компаниям возможность рекламировать свою продукцию в расчете на эти толпы. Тогда еще не было ясно, имеют ли подобные модели смысл». Тогда, возможно, и не было.

Просматривая архивы HBR, мы видим, как часто в рассуждениях о бизнесе мелькает этот термин и как сама частота использования затемняет его смысл. Ведь и Льюис вторит распространенному пониманию теории Питера Друкера: в его «концепции теории бизнеса» бизнес-модель — «предположение о том, за что компании платят».

Свою концепцию Друкер впервые изложил в HBR в 1994 году, но в [статье](https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business) ни разу не прозвучало слово «бизнес-модель». Теория Друкера представляет собой набор правил: что бизнес делает, а чего не делает. Это больше [похоже](https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1) на «стратегию» у Майкла Портера. Помимо «представления о том, за что компании платят», существуют аналогичные «представления» о рынках. Представления о клиентах и конкурентах, об их ценностях и поведении, о технологиях и динамике, о преимуществах и недостатках компании.

Это интересует Друкера больше денег, потому что здесь он формулирует теорию «бизнес-концепции», объясняя, почему вполне продвинутые организации не поспевают за меняющимися условиями рынка: они не прояснили вовремя свои представления.

В качестве самого убедительно примера он ссылается на наиболее стратегически активную компанию всех времен — IBM и поясняет, что рано или поздно ваши представления о сути компании окажутся неверными. В случае IBM превращение из компании, производившей счетные устройства в арендодателя «железа», затем в продавца ЭВМ, потом мини-компьютеров и, наконец, оборудования для ПК, привело к тому, что эта «голубая фишка» наконец натолкнулась на собственные представления о сути компьютерного бизнеса. Так считал Друкер, хотя дальнейшие события показали, что IBM способна избавиться даже от этого представления и достаточно долгое время зарабатывать на сервисе.

Джоан Магретта опять-таки цитирует Друкера, давая [определение](https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter) бизнес-модели в статье «Why Business Models Matter» («Почему нам нужны бизнес-модели»), и она отчасти корректирует Льюиса. Статья, написанная в 2002 году, в разгар краха доткомов, утверждает: бизнес-модели — по сути своей истории, объясняющие, как работает компания. Хорошая бизнес-модель отвечает на исконный вопрос Питера Друкера: «Кто ваш клиент и что ему нужно?» Она также отвечает на главный вопрос, который следует задавать себе самому каждому руководителю: «Как мы в этом бизнесе зарабатываем? Какой экономической логикой определяется возможность доставлять клиенту ценности по приемлемой цене?»

Маргретта, как и Друкер, больше сосредотачивается на представлениях, чем на деньгах. Она отмечает, что понятие «бизнес-модель» появилось вместе с персональным компьютером и таблицами, в которых можно тестировать и моделировать различные факторы и элементы. Прежде удачные бизнес-модели «возникали скорее благодаря воле случая, нежели умыслу или предвидению — и их преимущества проступали только задним числом. Электронные таблицы дали возможности проверять “на бумаге” будущий бизнес, прежде чем его запустить. Компании смогли увязать свои догадки о развитии рынка с реальной экономикой, свои представления о поведении клиентов с конкретными цифрами доходов и расходов».

Поскольку внимание Маргретты сосредоточено на бизнес-модели, она считает необходимым дать новое определение ей в рамках ценностной цепочки. В бизнес-модели она различает две стороны: «Первая часть включает всю деятельность, связанную с созданием продукта — дизайн, покупку сырья, производство и т. д. Вторая охватывает деятельность, связанную с продажей: поиск и привлечение клиентов, совершение сделки, доставку продукта или предоставление услуги. Новая бизнес-модель может быть построена на создании нового продукта для пока неудовлетворенной потребности или на инновации процесса, то есть обновление может затронуть любую сторону бизнес-модели».

Всецело принадлежит лагерю под лозунгом «Бизнес-модель — это набор представлений или гипотез» Алекс Остервальдер, который разработал, видимо, самый полный трафарет для конструирования подобных гипотез. Его полотно бизнес-модели в девяти частях представляет собой последовательное [руководство](https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo/), которое помогает уточнить представления компании не только об ее ключевых ресурсах и основных видах деятельности в цепочке ценностей, но предположения о создаваемой ценности, отношениях с клиентом, каналах поставки и сбыта, сегментах клиентов, структуре расходов и потоках доходов, проверить, не было ли упущено что-то важное и сопоставить свою модель с иными.

Как только вы начинаете сопоставлять модели, вы вступаете в царство стратегии, и бизнес-модели нередко со стратегией и путают.

В своей статье Магретта возвращается к первоосновам, дает простое и полезное определение, отделяя бизнес-модели от стратегий: бизнес-модель показывает, как работает бизнес, а стратегия конкуренции — как работать лучше соперников. Иногда в основе этой стратегии оказывается лучшая бизнес-модель, но порой достаточно перенести уже существующую бизнес-модель на новый рынок.

Появление на устоявшемся рынке лучшей бизнес-модели называется «подрывной инновацией». Чтобы помочь разработчикам стратегий понять, как это работает, Клейтон Кристенсен специально разобрал вопрос в [статье](https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model/ar/1x) «Изобретите заново свою бизнес-модель»: смысл данной работы в том, чтобы научить стратегов видеть, как отразится на их бизнесе появление нового конкурента. Прежде всего нужно сосредоточиться на ценностном предложении клиенту («работа на клиента», как называет это Кристенсен). Затем выявляются те элементы в формуле дохода, в процедурах и в ресурсах, которые у конкурента не только лучше, но и недоступны для подражания — например, новая система продаж (как iTunes) или ускоренный оборот товара (Kmart) или, скажем, иной подход к производству (стальные мини-миллы).

Многие авторы выявляют те признаки, по которым можно судить, что текущая бизнес-модель начинает устаревать. «Вы замечаете, когда ваши инновации приносят все меньше пользы (с этим Кристенсен согласился бы). Нужно успевать спохватиться, если сотрудники с трудом придумывают что-то новое или клиенты все чаще уходят к другим фирмам», — говорит Рита МакГраф в [интервью](http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a10871/) HBR.

Разумеется, чтобы создать новую бизнес-модель, недостаточно просто сообразить, что она вам нужна. Во многих статьях специально разбирается, как менеджеру выйти за пределы существующей бизнес-модели и создать новую. В статье «Обновление бизнес-модели: четыре пути» Каран Гиротра и Сергей Нетесин рассматривают способы создания новой модели путем изменения текущей по четырем широким категориям: можно изменить набор продуктов или услуг, отложить принятие решений, сменить ключевые фигуры, ответственные за решения или же изменить стимулы в ценностной цепочке.

В [статье](https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model%20) «How to Design a Winning Business Model» Рамон Кассадесус-Масанель и Хоан Рикарт обращают внимание на тот выбор, который приходится делать руководителю, определяющему процессы формирования бизнес-предложения. Эти решения авторы делят на «политические» (нанимать или не нанимать членов профсоюза, размещать ли заводы в сельской местности, требовать ли от сотрудников, чтобы те летали эконом-классом); выбор оборудования (заводы, системы спутниковых коммуникаций и т. д.) и выбор управления (за кем остается право принимать решения по первым двум категориям).

Если у вас слегка закружилась голова от всех этих сведений, тогда вам имеет смысл обратиться к Марку Джонсону. В книге «Seizing the White Space» он развивает идеи Кристенсена и дает читателю удобнейший исходный пункт, составив список аналогий.



**АНДРЕА ОВАНС**

*Cтарший редактор Harvard Business Review*

# Ключевые стратегические технологии

Ежегодно аналитическая компания Gartner публикует список «топ 10 стратегических технологий будущего года».

**Новые тренды 2015 года**

1. Глубокая всеобъемлющая и незаметная для пользователя аналитика

Выглядит как «реинкарнация» BigData (которые считались трендом 2013 года, но потомисчезли из «топ-10»). Аналитика информации будет играть все большую роль, так как в миресоздается все больше данных: за счет все большего распространения мобильных технологий, встроенных систем, «Интернета вещей», «умных машин» и т.д., и, в свою очередь, за счетвозрастающей потребности компаний изучать для коммерческих целей поведение и привычкипокупателей, использующих все эти технологии. Каждое приложение в будущем будет сопровождаться своим внутренним или внешним аналитическим сервисом. Компаниям нужно будет научиться правильно фильтровать огромные объемы как структурированных, так ине структурированных данных, поступающих с различных источников, и строить отчеты, релевантные конкретному человеку и конкретному моменту времени, по всем источникам данных. Аналитика станет более глубокой и, одновременно, незаметной для пользователя(за счет повсеместного применения встроенных коммуникационных технологий).

2. Контекстно-зависимые системы

Описанная выше глубокая всеобъемлющая аналитика приведет к появлению систем, которые смогут «общаться» со своим окружением, посылая и принимая информационные сообщенияот других находящихся рядом «умных устройств». Первопроходцем в области контекстно-зависимых устройств будет отрасль информационной безопасности. Например, сервер будет выдавать конфиденциальные данные мобильному клиенту только, если тот находитсяв определенной географической зоне, внутри защищенного периметра (например, внутри офиса компании), а в остальных случаях сервер будет отказывать такому мобильному клиентув доступе.

3. Информационная безопасность приложений

Поскольку «умных устройств» (в широком смысле) будет становиться все больше, а каждоетакое устройство «хочет» иметь доступ в сеть (часто — сразу в Интернет), то защита периметра безопасности становится все менее эффективной стратегией. Это означает, что функции безопасности должны перемещаться внутрь самих мобильных приложенийи устройств. Архитектурный дизайн новых приложений должен изначально включать компоненты информационной безопасности и эти компоненты должны проходить тестирование еще на стадии разработки приложения. Особенно это касается таких новых областей как «Интернет вещей» и «умные машины», где вопрос безопасности прежде всего связанс вопросами приватности частной жизни.

**Тренды, сохранившиеся с прошлого года**

4. Управление мобильными устройствами

В свете все большего распространения мобильных технологий Gartner предсказывает перемещение фокуса с разработки отдельных приложений для отдельных устройствна разработку комплексных мобильных сервисов, удовлетворяющих потребности мобильного пользователя в различных бизнес сценариях и разнообразных технологических окружениях.

Смартфоны, носимая электроника, презентационные экраны, «умные телевизоры» и т.д.становятся основой нового технологического окружения, все компоненты которого должны уметь взаимодействовать между собой. Помимо чисто интеграционных проблем, важной задачей является обеспечение централизованного управления всеми мобильными устройствами, так как уже сейчас компании слабо контролируют такие вопросы, как, например, информационная безопасность личного планшета сотрудника, с которогоон получает доступ к корпоративной сети. Отдельным важным трендом будет разработка концепции пользовательского интерфейса мобильных бизнес приложений: проблема в том,что интерфейс бизнес приложений должен в идеале не сильно меняться на мобильныхустройствах с разными графическими параметрами экрана и, при этом, быть одинаково «привычным» и удобным в использовании.

5. «Интернет вещей»

Gartner формулирует четыре главные бизнес модели применения «устройств, подключенныхк Интернету»: управление различными объектами, платежи, различные функциональные операции и расширение функционала существующих устройств, не подключенных к сетиИнтернет. В качестве примера, можно привести следующие сценарии применения этих моделей: производственная компания может использовать геолокационные датчики, связанные с Интернетом, объединив их с производственным инвентарем для более точного учета внутренних затрат предприятия, страховая компания может применять подобные датчики, установленные в автомобиль, чтобы предоставить тариф «плати пропорционально качеству вождения», паркинг может предоставить информацию в Интернет о наличиисвободных мест — так, чтобы их можно было найти в Google Maps или аналогичном сервисе геопоиска.

6. 3D печать

Gartner прогнозирует рост мировых продаж 3D принтеров на 98% в 2015, с последующимудвоением в 2016. 3D печать получит широчайшее распространение в течение ближайших трех лет. Самые востребованные области применения этой технологии: промышленность, биомедицина и потребительские товары. Экономический эффект от применения 3D печатив этих областях будет достигаться за счет снижения себестоимости проектирования, прототипирования и производства опытных образцов.

7. «Умные машины»

«Умные машины» — это интеллектуальные персональные ассистенты, автономные роботы, интеллектуальные глобальные индустриальные системы и другие самообучающиеся устройства, системы или приложения.   
Основной технологической проблемой этого класса устройств является необходимость глубокой контекстной аналитики, которая будет позволять машинам распознавать и пониматьокружение, в котором они находятся, самообучаться и функционировать полностью автономно. Грядущая эра «умных машин», по мнению Gartner, будет самым масштабным событием в эволюции IT технологий за всю историю.

8. Архитектура клиент-облако

Конвергенция облаков и мобильных технологий будет продолжаться, что будет приводитьк дальнейшему распространению приложений, устанавливаемых на «любое устройство»и централизованно управляемых из облака. Архитектура клиент-облако отличаетсяот архитектуры клиент-сервер, по крайней мере, двумя существенными свойствами: (1) клиент и облако разделены участком WAN сети (здесь может быть большая сетевая задержка, платный трафик, ограниченная ширина канала) и (2) в качестве клиентской платформы применяется мобильное устройство (то есть на клиенте ограниченны ресурсы процессора, памяти и диска, а от разработчиков требуется применение энергоэффективных алгоритмов).

Ближайшей задачей разработчиков в рамках данного тренда будет будет задача синхронизации рабочего контекста приложений между различными устройствамии переносимость приложений между различными аппаратными мобильными платформами. Впоследствии технологии эволюционируют так, что приложение можно будет запускать параллельно на различных устройствах пользователя. Например, уже сейчас можно одновременно запустить приложение Google Chrome одновременно на XBox и на смартфонесинхронно так, что смартфон предоставляет пользователю клавиатуру, а XBox предоставляет экран телевизора. В будущем будет создаваться все больше подобных приложений.

9. Все ресурсы ЦОД станут программируемыми

К настоящему моменту технологии программируемых («software-defined») сетей, хранилищ данных, ЦОД, и программируемой информационной безопасности достигают точки своей зрелости. Многие облачные сервисы также можно эффективно настраивать через программные вызовы со стороны клиента. Благодаря тренду «полностью программируемой инфраструктуры» информационная система предприятия перестает быть статичной — она становится все более динамичной и способной менять свои характеристики в соответствиис потребностями бизнеса. Gartner предсказывает дальнейший рост приложений, предназначенных для программируемой инфраструктуры.

10. Web-Scale IT

«Web-scale IT» — это концепция проектирования вычислительной инфраструктуры глобального масштаба, которая предоставляет крупным предприятиям возможности большого облачного провайдера внутри корпоративной сети. Концепция включает 6 элементов: ЦОДы, web-ориентированная архитектура предоставления услуг, программируемое управление, гибкие бизнес процессы, ориентированные на совместную работу технологии, и корпоративнаякультура «обучающейся организации». Примерами таких предприятий являются Amazon, Google и Facebook. Однако распространение концепции «Web-scale IT» не будет«скачкообразным», потому что она зависит от стадии проникновения на рынок других вспомогательных технологий, таких как, например, описанная выше «программируемая инфраструктура ЦОД», и некоторых других, которые еще не получили массового распространения.

Технологии прошлого года, покинувшие «топ»

Три технологии покинули список, скорее всего, по причине своей слишком узкой направленности: «мобильные приложения», «гибридные облака» и «персональные облака».

# Основное правило стратегии

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 2014

Самая частая ошибка, совершаемая в конкуренции и частными предпринимателями, и инвесторами, и гендиректорами: стараются переплюнуть главного своего соперника в том, что тот делает недосягаемо прекрасно.

В результате вместо стратегии — грязное, чавкающее болото. Чем вкладываться в подрывные, взрывные отличия родной компании от соперников, нет же, идут в противоположном направлении — к тупому и скучному сходству.

Большинство компаний втянуто в острую конкуренцию, и я готов решить все их проблемы с помощью Золотого правила стратегии. Вот оно: **«Научитесь делать недосягаемо прекрасно то, что самый грозный соперник делает плохо».**

Вот пример. У моего Macbook Air недавно появилась та самая беда с петлями, всеобщий ужас. Починить их? Кафкианская задача для экзистенциального Геракла. Первым делом пришлось регистрироваться в Genius Bar, и, непонятно почему, встречу с мастером отложили чуть ли не на неделю. Мастер в итоге оказался не столько «гениальным», сколько помесью фрика, помешенного на контроле (привет, Стив Джобс) и парня из службы безопасности. Как загавкает на меня: «Роняли свой ноут? Откуда царапины? Пытаетесь обдурить недреманое око Apple?!» Через полчаса приятной беседы он с большой неохотой согласился: ладно, чисто по доброте душевной Apple починит мой агрегат, хоть на нем и виднеются следы дурного обращения. Экое великодушие!

Сервис-то, мягко говоря, попахивает — словно скунс, запертый в уборной. Вот и стратегия для конкурентов: «Делай недосягаемо прекрасно то, что твой соперник делает плохо». Увы, конкуренты Apple — Sony, Dell, Samsung — о Золотом правиле и слыхом не слыхивали. Они выплевывают с конвейера подобия продукции Apple и все пытаются превзойти «Яблоко» на его поле — создать простой, удобный и красивый дизайн, а следовало бы сыграть в другую игру. У Dell, вон, сервис хуже, чем у Apple. Что в итоге? Угадать нетрудно: хуже продукция + хуже обслуживание = чистая победа Apple. А следовало бы применить Золотое правило стратегии и дать «Яблоку» под дых, прямо в толстое пузо дурного сервиса — вот где мягенько, слабенько, уязвимо.

**Разнообразие — источник подрывных инноваций. Сходство ведет лишь к упадку и забвению.** Майкл Портер и Гэри Хэмел убедительно разъяснили суть стратегии: находить значимые отличия, которые сделают компанию неподражаемой, единственной в своем роде, уникальной. Это краеугольный камень в стратегии: радикально новый бизнес. Другой.

Давайте мысленно применим Золотое правило. Как бы оно выглядело применительно к автопрому? Ford, Chrysler и GM ухлопали десятилетие, пытаясь превзойти друг друга и создать самый большой, самый прожорливый внедорожник, но никто не попытался сделать то, что у всех получается плохо: маленький, дешевый, эффективно расходующий топливо автомобиль.

Как выглядит Золотое правило применительно к пище? Полвека главные производители стараются сделать еду дешевле, приправляя ее искусственными ароматизаторами, красителями и ингредиентами, но никто не пытается сделать то, что у всех получается плохо: сделать еду лучше. А что наши медиа? Опять-таки десятилетиями впихивают контент в огороженные пятачки, а попытаться снести заборы, освободить информацию, дать ей волю?

А вот и новые революционеры, их супероружие — Золотое правило. Кто справился там, где старый автопром облажался? Кто выпустил на рынок маленький и непрожорливый автомобиль? Tata — революционный Nano. Кто справился с задачей, о которой забыли пищевые магнаты, кто предложил нам здоровую пищу? Whole Foods. Кто разобрался с проблемой, которую так долго мурыжили различные медиа, и дал нам свободный и легкодоступный контент? Google.

Золотое правило — штука мощная, оно все равно что электронный микроскоп, но в условиях реальной экономики. Смотришь в него, и глаза не застит придуманный жаргон, презентации стоимостью в миллиард долларов, бесконечные собрания и встречи, консультанты-волосы-дыбом, коварные банкиры. Сквозь этот микроскоп мы видим живое и бьющееся сердце конкуренции. Если компания применяет Золотое правило, значит, она знает, где чего недостает в отрасли, секторе экономики или вообще на рынке. Результат — мощная, точная, эффективная стратегия.

А вы, лентяи, почивающие на лаврах, берегитесь: Золотое правило целит вам в самое сердце! И ты, главный, самоуверенный лентяй, да-да, ты, Америка! Что гласит Золотое правило применительно к странам? Америке пора научиться делать недосягаемо прекрасно то, что Китай делает плохо: делать замечательные вещи, нужные людям, делать их с любовью и справедливостью, с верой и страстью. Вот где таится надежда на подлинное обновление. Только никак не доберемся до этого.

Страны, компании, народы: стратегия без вызова — что велосипед на квадратных колесах. Куда-то вы на нем, может быть, и доползете, но угрохаете много времени и выбьетесь из сил.

Ну, так что, есть в вас то самое, без чего никак? Овладели вы Золотым правилом стратегии? Или ждете, пока оно возьмет верх над вами?

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# Уроки стратегии от нобелевского лауреата

[Джастин Фокс](http://hbr-russia.ru/blogs/830/) 2014

Почему Жан Тироль получил в этом году Нобелевскую премию по экономике? Основная причина: «Жан обладает магическим даром — способностью вникнуть в сложнейшую ситуацию с множеством переменных и представлять основную ее структуру в виде достаточно простой модели, — говорит профессор Гарвардской школы бизнеса Джош Лернер, соавтор нескольких статьей Тироля. — Разумеется, модель упрощает реальность, но один из важнейших для человека навыков (я бы назвал это искусством, а не наукой) — умение задавать вопросы: “Какие факторы тут ключевые? Какие аспекты нужно выделить, чтобы уловить самую суть сложившейся ситуации?”»

Иными словами, Тироль делает то же самое, что и другие современные экономисты, но справляется с задачей лучше всех. В авторитетном индексе цитирования RePEC он занимает восьмое место среди экономистов, и трое из числа тех, кто его опередил, уже получили Нобелевскую премию. В отличие от Пола Кругмана (сверстника и также доктора наук из Массачусетского технологического института, известного любителя строить различные экономические модели), который сделал себе карьеру, выступая на различных общественных и политических дискуссиях, Тироль не стремился к известности или популярности. Он заслужил себе репутацию кабинетного ученого и, вероятно, продолжит заниматься любимым делом, если только слава не ударит ему в голову.

Тироль строит математические модели и рассматривает в них отдельных лиц или компании, которые заведомо считаются рациональными агентами, нацеленными на достижение максимума своей производительности, прибыльности или чего-то в этом роде. Обычно он применяет метод Теории игр, в которой его агенты соревнуются с другими столь же рациональными и учитываются их всевозможные ходы и их последствия.

В подготовленном Нобелевским комитетом биографическом очерке основное внимание уделяется той работе Тироля, которая повлияла на антимонопольное законодательство и на введение некоторых других правовых норм, в первую очередь в Европе. В 1970—1980-х гг. устаревшие представления об антимонопольном регулировании, не опиравшиеся на экономические теории, были отвергнуты проистекавшим из Чикагского университета движением за «экономический анализ законодательного регулирования», которое утверждало, что конкуренция превозможет все, даже в тех секторах, где командные высоты сосредоточены в руках немногих. Затем новое поколение экономистов во главе с Тиролем доказало, что строгий, ортодоксальный экономический метод, если добавить капельку Теории игр и информационной асимметрии, дает не столь однозначные ответы. Иногда регулирование бизнеса идет на пользу социальному благосостоянию, иногда нет. Панацеи в экономике не существует. Как правило, все зависит от характера регулирования.

Применение данной теории привело к регулированию широкополосного интернета и подробно обсуждалось в других СМИ, так что здесь я затрагивать эту тему не буду. Но труды Тироля 1980-х годов по промышленным организациям также оказались включены в теорию бизнес-стратегий. Изучение их существенно продвинулось в 1970-е годы, когда Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса детально изучил прежние экономические исследования отраслевых структур. Он заметил, что влияние рынка — фактор, который экономисты стремились свести к минимуму, — совпадает с долгосрочной прибыльностью проектов, когда руководство корпораций стремится максимизировать отдачу от них. И тогда Портер применил методы микроэкономики, дабы научить топ-менеджеров учитывать колебания рынка.

В начале 1980-х годов очередным многообещающим в стратегии стал метод Теории игр. Из-под пера Тироля и специалиста по Теории игр Дрю Фьюденберга, который теперь работает в Гарварде, вышел ряд статей (вот название лишь одной из них: «The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look»(«Эффект жирного кота, щенячьих шалостей и голодного взгляда»), суливших дать ответы на извечные вопросы бизнеса: «Входить ли нам в эту отрасль?», «Снижать ли цены?», «Стоит ли наращивать производство?».

«Когда я пришел на работу в Гарвардскую школу бизнеса в 1983 году, Фьюденберг и Тироль были там великими молодыми теоретиками, — вспоминает Панкадж Гемават, ныне профессор глобальной стратегии Школы бизнеса IESE в Барселоне. — Новые статьи у них буквально из рук выхватывали». Но потом Гемават несколько разочаровался. Модели, основанные на Теории игр, действительно помогали наилучшим образом проконсультировать бизнесменов, но выяснилось, что при незначительных изменениях исходных данных модель выдает принципиально иной результат. В итоге уже в 1980-е гг., по словам профессора, «интерес сместился в сторону эмпирических работ, потому что Теория игр строит модели, которыми можно объяснить слишком много».

И тем не менее влияние Тироля в этой области все еще ощущалось. Его книга 1988 года «Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности» сделалась каноническим учебником, этаким талмудом для экономистов. «Многие из нас, преподающих ныне стратегию и исследующих ее, выросли на Теории игр, усвоенной по учебнику Тироля, — говорит Ян Ривкин, глава стратегического отдела HBS. — Теория игр оказала сильное влияние на стратегическое планирование, а Тироль в этом поколении экономистов — один из самых влиятельных».

В качестве примера Ривкин приводит понятие «обязательства», о котором Гемават написал книгу. «Модели из Теории игр, в том числе некоторые модели Тироля, показывают, что компании могут порой использовать своеобразные способы отстаивать свои интересы, — рассуждает Ривкин. — Например, фирма меняет политику выплат, чтобы спровоцировать конкурента на агрессивные действия, но, если конкурент раскусит этот ход, он может отказаться от своей стратегии. Многие из нас сегодня преподают в аудитории такие теории, что обязательства одной компании могут повлиять на действия другой».

Затем Тироль вновь обратил на себя внимание академических специалистов по стратегии, опубликовав в соавторстве с Жаном-Шарлем Роше (ныне работающим в Цюрихском университете) работу, в которой они исследовали динамику конкуренции на «двусторонних рынках», которые «отличаются присутствием двух противопоставленных сторон, чья выгода зависит от взаимодействия на общей платформе». Под это описание подходит множество современных интернет-компаний, в том числе Google и Airbnb, как и большинство традиционных медийных компаний. Об этом уже немало говорилось. Но значение той статьи заключается не столько в том, что она могла предложить конкретные ответы или подходы к данному явлению, а в том, что она положила начало обильному и все еще не исчерпавшемуся потоку литературы о том, что теперь называется также «многосторонними платформами». «Не знаю, насколько сильным будет это влияние, — говорит Джошуа Ганс, профессор стратегического менеджмента Школы бизнеса имени Ротмана при Университете Торонто, — но в ту пору он существенно продвинул нашу мысль о стратегии на такого рода рынках».

Ганс считает величайшим достижением Тироля его учебники для старших курсов. «Рынки и рыночная власть» был первым в этом ряду. Затем в 1991 году Тироль вместе в Фьюденбергом опубликовал «Теорию игр», а в 1993 году последовала «Стимулы и политэкономия» в соавторстве с Жан-Жаком Лаффоном, покойным основателем Промышленного экономического института при Университете Тулузы, где Тироль преподавал почти два десятилетия. В 2006 году была издана «Теория корпоративных финансов», хотя прежде в этой области Тироль ничем не отметился. «Откуда это? — спрашивает Ганс. — Корпоративные финансы? С каких это пор он занимается и этим вопросом?»

Как только были объявлены имена нобелевских лауреатов, Ганс написал, что у него имеется «целая полка трудов Тироля» и что он всегда полагался на них в своей работе. «Очень мало кто способен воспринять все эти книги. Для кого-то Жан Тироль — специалист по организации промышленности, для других — по корпоративным финансам или даже по Теории игр».

Автор явно не ставил себе задачу заработать деньги: для заработка уместнее писать вводные пособия для первокурсников. Но он хотел просвещать своих коллег-экономистов, влиять как на исследования, так и на менеджмент, научить формальному анализу и аргументации с использованием математического аппарата. Именно в этом направлении экономика и развивалась последние полвека, и тут Тироль, конечно, не первый, но он гораздо осмотрительнее многих своих коллег и не столь догматичен. Однако сами методы, используемые экономистами, безусловно, содержат свою идеологию, в чем Тироль признается с суховатым юмором в самом начале своего [учебника](http://marginalrevolution.com/marginalrevolution/2014/10/2014-nobel-laureates-in-economics-are-jean-tirole.html) по корпоративным финансам.

«Многие политики, менеджеры, консультанты и ученые выступают против узкой концепции корпоративного управления, направленной исключительно на доходы инвестора», — пишет он. И, пообещав вернуться к этому разговору позже, добавляет: «Нужно сразу же указать, что в содержании книги отразилась эта ортодоксальная узкая концепция».

В последние годы Тироль сделал несколько шагов за ее пределы, но уже вооружившись математико-экономическими методами. Статья 2003 года в соавторстве с экономистом из Принстона Роландом Бенабу начинается с того, что ученый соглашается с критикой социологов и психологов: да, экономические стимулы (например, традиция награждать детей вкусностями за домашнюю работу) порой оказываются бумерангом. Но затем Бенабу и Тироль все же пытаются объяснить и «принцип бумеранга» с чисто экономических позиций. В конце концов ведь именно этим инструментарием Тироль пользуется лучше всего.

**ДЖАСТИН ФОКС**

*Ответственный редактор Harward Business Review Group.*

# Как улучшить стратегическое планирование

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/).2014

В большинстве компаний стндартный процесс создания стратегии включает в себя три обязательных элемента: 1) вы ждете ежегодной поры отчетов и составления планов и тогда и пересматриваете стратегию; 2) вы отталкиваетесь от анализа SWOT и 3) вы начинаете сам процесс с длинного и мучительного упражнения: пытаетесь выразить словами миссию, видение, честолюбивые цели организации.

Это все привычные, успокаивающие занятия. И практически бесполезные. Давайте рассмотрим каждое из них в отдельности.

Годичный цикл построения стратегии

Я проверял и точно знаю: конкуренты не станут ждать вашего ежегодного отчета, а нападут раньше, клиенты не станут ждать, а переметнутся к конкурентам, и новые технологии также ждать не станут — обскачут вас и вашу продукцию.

Стратегия не подчиняется бюрократическому, антирыночному хронометражу. Выбирая определенную стратегию, вы прежде всего должны определить, от каких факторов рынка — предпочтений клиентов, поведения конкурентов, ваших собственных возможностей — зависит эта стратегия, и впредь прилежно следить за ними.

Пока эти рыночные факторы не изменятся, нет причины и (даже вредно) менять стратегию. Но как только один из заложенных вами в расчеты параметров утратит достоверность, стратегию придется пересмотреть и исправить. И не ждите урочного часа, не играйте на руку своим соперникам.

Начинать с анализа SWOT

Чаще всего именно с этого анализа стартует обсуждение новой стратегии. Но ведь не существует преимуществ, слабостей, возможностей и угроз «вообще».

Ваши преимущества имеют смысл лишь в контексте определенного выбора: «где играть и как выиграть» (WTP/HTW), и в этом же контексте следует рассматривать большую часть слабостей, возможностей и угроз. Итак, проводить анализ до того, как сложится расклад WTP/HTW — пустое занятие. В итоге SWOT отнимает много времени и средств и никого не убеждает — и вообще не приносит пользы. Припомните, когда в последний раз, читая анализ SWOT, вы вдруг ухватили блистательную идею? Не припоминаете? Все потому, что этот анализ расползается на мили в ширину, а уж в глубину проникает не более, чем на сантиметр.

Время для такого анализа наступит тогда, когда вы определите свои возможности «где играть и как выиграть» и отсюда произведете обратный расчет. В таком случае анализ будет прицельно направлен на барьеры, которые стоят на пути осуществления вашей стратегии, и исследование выйдет глубиной в милю и всего в сантиметр — шириной.

Заявление о миссии или «видении»

Обычно сразу после анализа SWOT команда, разрабатывающая стратегию, берется за составления манифеста, заявления о миссии и будущем компании. И это опять-таки превращается в затяжной мучительный процесс, члены коллектива от всей души спорят о выборе слов и бьются за «идеальное» заявление.

К сожалению, составить это заявление, эту Заявку на Выигрыш, не получится, пока вы не определились — опять-таки, «где играть и как выиграть». Тщательно подбирать слова для манифеста о будущем компании, пока еще не сделан выбор WTP/HTW, — безумная трата времени.

Я не хочу сказать, что мечтать вредно. Конечно, сделайте набросок своего программного заявления, прежде чем всерьез займетесь выбором WTP/HTW. Но больше часа тратить не стоит, вы будете оттачивать и совершенствовать свой манифест по мере того, как будете выбирать поле битвы и правила игры, выбирать и исключать возможности, определять подходящую вам систему управления в конкретной ситуации.

Если ваш процесс выработки стратегии опирается на эти три компонента, вы заметите существенный прогресс, как только запряжете лошадь перед телегой, а не за ней, то есть начнете с решения «где играть и как выиграть».

Выработка стратегии не сводится к построению и исполнению причинно-следственной цепочки, от первоначальных рыночных факторов и существующих возможностей к правильной позиции на рынке. Нет, это постоянный выбор и риск. Поэтому приходится делать ставки, чтобы добраться туда, куда вы хотите попасть. Заложите это понимание в свой процесс определения и создания стратегии.

**РОДЖЕР МАРТИН**

*Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.*

# Первый вопрос при выработке стратегии

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) .2015

Топ-менеджеры компании — крупного глобального игрока на рынке управления капиталом недавно спросили о моем мнении насчет их стратегии. Они долго и мучительно работали над ее формулировкой. Отвечая на вопрос «На каком поле мы будем играть?», они решили, что нацелятся на богатых людей, у которых есть потребность в комплексном управлении капиталом и желание платить за подобные услуги. Их выбор того, как побеждать на этом поле, заключался в прекрасном сервисе во всех областях управления капиталом. Я спрашивал их и так, и этак, но дальше этих утверждений дело не пошло.

К сожалению, как и большинство других стратегий, которые я читаю, манифест этой фирмы не прошел мою «проверку на вшивость», и по этой причине я даю голову на отсечение, что на рынке он тоже провалится. Мой метод оценки достаточно прост. Я смотрю на стратегический выбор компании и спрашиваю себя, можно ли было принять противоположное решение, не выглядя при этом идиотом. Для этих людей это означает следующее: на вопрос «Где играть?» они должны были бы ответить: «Нашей целевой аудиторией будут бедные люди, которые не нуждаются в комплексном управлении их финансами и не готовы платить за подобные услуги». А противоположность ответа на вопрос «Как?» будет «посредством отвратительного сервиса».

Вот в чем суть: если величины, обратные вашей ключевой стратегии, выглядят как полный идиотизм, то все ваши конкуренты будут иметь примерно такую же стратегию. Это значит, что вы, скорее всего, ничем не будете отличаться от прочих игроков рынка. В таком случае единственный вариант, при котором вы сможете обеспечить себе приличную прибыль — это если в данный момент ваша отрасль переживает структурный бум. Моя компания по управлению активами нацеливалась на тех же клиентов, как и любой из их глобальных конкурентов, и, подобно всем остальным, она собиралась предоставлять им «сервис самого высокого качества».

Таким стратегиям несть числа. Возможно, самые популярные стратегические идеи — безукоризненное обслуживание и оперативная эффективность. Но все, что можно сказать о подобном выборе, сводится к следующему: он не является идиотским и его вряд ли можно назвать вершиной стратегической мысли.

Самые лучшие стратегии — это такие, при которых конкуренты предпринимают во многом (если не полностью) противоположные меры и при этом зарабатывают деньги. Это значит, что вы сделали выбор, выделяющий вас среди игроков на рынке. Компания Vanguard приняла по-настоящему стратегическое решение, когда решила не продавать паевые фонды. Мы знаем, что это был поистине стратегический выбор, потому что Fidelity сосредотачивает свои усилия именно на паевых фондах и зарабатывает на этом огромные деньги.

Все это не значит, что прекрасный сервис — плохой способ одержать победу. Просто если говорить о сервисе вообще, с такой степенью абстрактности, то к нему стремится любая компания в отрасли. Поэтому по-другому никто и не поступает, то есть и выбора-то никакого нет! А вот если вы определите сервис таким образом, каким его не формулируют другие, такая стратегия будет иметь полное право на существование. Сеть отелей Four Seasons определяет роскошь как сервис, который компенсирует человеку те вещи, которые он оставил дома или в родном офисе. Его конкуренты из мира люксовых гостиниц понимают под роскошью величественные здания с потрясающим декором и подобострастным сервисом. Это — настоящие стратегические решения, потому что противоположный им выбор не звучит глупо. В реальности другие отели делают то, что можно считать почти обратным по отношению к политике Four Seasons.

Поэтому, прежде чем подписываться под какой-либо стратегией, сделайте ей такой лакмусовый тест. Спросите себя: является ли решение, противоположное нашему, явно идиотским? Сделало ли большинство наших конкурентов точно такой же выбор? Если ответ — «да», вам нужно еще поработать над по-настоящему мудрой стратегией, потому что просто неглупой ей быть явно недостаточно.

**РОДЖЕР МАРТИН**

*Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.*

# Не суетитесь

[Грэм Кенни](http://hbr-russia.ru/blogs/984/) .2015

Работая с топ-менеджментом компании, которую мы назовем Titan (производитель бетонных смесей), я заметил, что все эти люди были безумно заняты чем угодно, кроме размышления о стратегии своей фирмы. Они внимательно следили за деятельностью завода, соблюдением графика производства, решением проблем с персоналом и оборудованием. Они даже вмешивались в административные аспекты — например, составление прейскуранта или своевременное выставление счетов. И такое поведение задавало тон всей организации. Сотрудники работали практически без перерывов. Многие вкалывали по 12 часов в день.

Беда в том, что все это не приносило результатов. На самом деле у компании Titan не так уж хорошо идут дела: клиенты не торопятся платить по счетам, кредиторы гоняются за своими деньгами, банковский долг растет, прибыль падает. Когда я посмотрел на их тринадцатистраничный стратегический план, я понял, почему все так получается.

Компании не хватает фокуса. У нее пятнадцать разных стратегий, и ни одна из них не имеет отношения к тому, как она на практике добивается конкурентного преимущества. На самом деле все эти «стратегии» — разные действия, которые занимают собой все время менеджеров компании, не имея ясной цели и результата. Общаясь с ними, я почувствовал: в глубине души они знают, что с их планами и образом мыслей не все в порядке. Несмотря на это, в реальной жизни они просто слишком заняты, чтобы задуматься над этим серьезно. По существу это привело к тому, что судьба организации больше не находится в их руках.

Даже если ваше предприятие успешно, слишком погружаться в повседневную суету — не годится, потому что крутиться как белка в колесе — непродуктивно. Но гораздо хуже, если в самих этих действиях нет стратегической согласованности — и в результате у фирмы плохо идут дела.

Итак, что же нужно для того, чтобы построить менее суетливую и более последовательно идущую к цели организацию? Для этого требуется взгляд извне.

Когда мы рассматриваем свою деятельность, находясь внутри компании, мы видим только процессы. Когда мы думаем об улучшениях, мы естественным образом сосредотачиваемся на известном нам мире (гендиректор Procter & Gamble Алан Лафли называет эту тенденцию «силой притяжения изнутри»). Это приводит к «операционному», повседневному мышлению.

Стратегическое мышление идет извне. Поместите себя, фигурально выражаясь, на другую сторону улицы и сосредоточьте свое внимание на конкурентоспособности фирмы. Задайте себе такие вопросы: «Почему я купил бы их товар?» и «Почему я хотел бы работать у них?». Когда вы смотрите на свою организацию таким образом, вы начинаете видеть не деятельность, а результат — и тогда становится гораздо проще установить несколько основных критериев эффективности. Теперь, чтобы определиться с ними, вам нужно просто спросить себя: «И что же из этого следует?».

Когда же лучше всего поразмышлять обо всем этом? По крайней мере не на работе, когда вы окружены всей этой суетой, которой вынуждены управлять. Рабочее пространство устроено таким образом, чтобы сосредотачивать все наше внимание на текущих задачах. Чтобы переместиться в область стратегии, вам нужно избежать этого направления мысли. Попробуйте простой метод, который помогает бизнес-лидерам уже многие века: прогуляйтесь. Ритмический эффект помещения одной ноги впереди другой осводождает мозг от зацикленности, позволяя вам увидеть свою жизнь и деятельность с высоты птичьего полета. Вы можете задуматься о своих взаимоотношениях: какие из связей компании наиболее важны для ее конкурентоспособности и насколько вы преуспели в их поддержании. С этого наблюдательного пункта гораздо легче увидеть, каким образом можно усовершенствовать вашу деятельность, чтобы сэкономить время и усилия.

Если бы гендиректор Titan прогулялся и задумался обо все этом, он бы понял, что настоящий ключ к конкурентоспособности фирмы лежит в трех аспектах ее деятельности, которые особенно ценят потребители. Во-первых, компания выпускает специализированные смеси для конкретных нужд клиента. Один из главных конкурентов продает смеси подешевле, производства Малайзии, но они — стандартные. А состав бетона и другой продукции Titan — индивидуализирован, придуман для конкретной цели, что является серьезным преимуществом для той клиентуры, к которой фирме следует обращаться. Во-вторых, компания предлагает «полный пакет»: не просто продает смеси, но целый набор услуг по последующему ремонту и обслуживанию, которого нет у других фирм. И в-третьих, Titan может предложить отличный сервис — укорененный в многолетнем опыте работы в отрасли, с продукцией, с техникой.

Иногда эти преимущества лежат прямо на поверхности. Но они не получают должного развития, или нам не удается извлечь из них всю выгоду, поскольку люди в компании поглощены задачами, не связанными с главной целью организации.

Стратегическая фокусировка компании требует серьезной работы мысли. Поэтому обязательно выделите для этого время — сами собой такие вещи не происходят.

**ГРЭМ КЕННИ**

*Управляющий директор австралийского консалтингового агентства Strategic Factors*

# Стратегия: прототипы и итерация

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/).2015

Руководители не могут точно предсказывать эволюцию отрасли, изменения в качестве и составе клиентов, в их предпочтениях, в судьбе своей компании, реализации ее потенциала и структуре расходов, в составе конкурентов и их вероятных реакциях. Мы никак не можем предвидеть все изменения.

Чаще всего перед лицом этой проблемы человек предпочитает просто отмахнуться от непосильной задачи: упростить ситуацию, проанализировать все в упрощенном виде и составить план. И чаще всего это не кончается добром, потому что сложность и непредсказуемость реальности уничтожают наши планы быстрее, чем мы их составляем. Другой подход — сдаться, объявить, что ситуация вообще не позволяет принять решение и следовать неверному истолкованию «формирующейся стратегии», этого пугала корпоративных стратегов.

Третий подход — признать сложность и неопределенность, однако не отказываться от решений, ибо это малопродуктивно. Данный подход предлагает стратегию прототипов. Это инструмент, позволяющий постепенно сокращать риски и расходы. Компания создает ряд прототипов, проверяя новые идеи и добывая новые знания. Прототип совершенствуется, снова обкатывается, приобретаются новые знания, снова совершенствуется прототип и так далее, пока идея не будет отработана полностью и наступит черед внедрения.

Так же выстраивается и стратегия. Стратегическая возможность — ряд ответов на пять ключевых стратегических вопросов (к чему мы стремимся, на каком поле играем, как надеемся победить, какие для этого нужны способности и какие требуются системы управления) — это и есть прототип стратегии. Поначалу эту концептуальная стратегия. Стратегия осуществляется как движение от царства концепции к царству конкретики через итерацию (от лат. iteratio — повторяю) прототипов.

Первая итерация заключается в вопросе: какие условия должны быть истинными, чтобы ответы на наши пять ключевых вопросов оказались разумными. Затем проверяются эти ответы, но стратегия пока не осуществляется. Ответы можно затем модифицировать и исправлять.

Усовершенствованный прототип проверяется снова, снова модифицируется и снова проверяется и т. д. С каждой итерацией мы продвигаемся все дальше в царство действия, то есть ближе к рынку. Аспекты стратегии тестируются в том числе в отношениях с клиентами — так мы с каждой итерацией приобретаем новые знания и оттачиваем стратегию.

Процесс работы с прототипами никогда не останавливается. Получая все новые рыночные данные, данные о своих конкурентах и о собственной компании, вы возобновляете и продолжаете процесс. Лучше так и понимать стратегию: не как заповеди на каменных скрижалях, но как очередной прототип, сверенный с самыми свежими данными рынка. Так она всегда будет синхронизироваться с конкурентной средой.

**РОДЖЕР МАРТИН**

*Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.*

**Мировозренческие установки в стратегии**

Чан Ким, Рене Моборн 2015

Некоторые ­мировоззренческие ­установки и представления обескровливают стратегии создания рынка.

В Америке экономические результаты компаний ухудшаются уже не одно десятилетие. По данным The Shift Index аудиторской фирмы Deloitte, с 1965 года совокупная рентабельность активов американских публичных компаний сократилась примерно в четыре раза и составляет сейчас менее 1%. В условиях, когда рыночная власть перешла от компаний к потребителям, а глобальная конкуренция ужесточилась, почти во всех отраслях именно эффективность оказывается одной из главных проблем, стоящих перед руководителями компаний. Переломить ситуацию можно, но для этого им надо более творчески разрабатывать стратегии конкурентоспособности и претворять их в жизнь. Но никакая, даже самая выгодная рыночная позиция не гарантирует долгосрочного успеха. Он чем дальше, тем больше зависит от того, умеет ли компания формировать новый спрос, создавать и завоевывать новые рынки.

Создателям рынков воздается сторицей. Достаточно сравнить опыт Apple и Microsoft. За последние 15 лет Apple предприняла ряд удачных ходов по созданию рынков — это и iPod, и iTunes, и iPhone, и App Store, и iPad. С 2001 года, когда компания вывела на рынок iPod, и до конца налогового 2014-го рыночная капитализация Apple выросла более чем в 75 раз, а продажи и прибыль взлетели до небес. Рыночная капитализация Microsoft за то же время приросла лишь на 3%, а ее доходы, прежде превышавшие доходы Apple в пять раз, стали вдвое меньше. То есть Microsoft, которой 80% прибыли приносят два старых подразделения — Windows и Office — и которая ничего не предприняла для создания новых перспективных рынков, дорого заплатила за бездействие.

Мы не говорим, что компании не понимают ценности новых рынков. Наоборот, они все больше заинтересованы в их создании и выделяют на это немалые деньги. Другое дело, что мало кому удается решить задачу. Почему?

За десять лет, прошедших после выхода в свет первого издания нашей книги «Стратегия голубых океанов», нам довелось побеседовать со многими руководителями, которые как раз создавали новые рынки. Анализируя их рассказы об успехах и неудачах, мы выявили то общее, из-за чего, по-видимому, им не удавалось получить желаемого. Мы имеем в виду мировоззренческий фактор — ментальные модели, представления о том, как устроен мир. Хотя ментальные модели формируются бессознательно, их влияние на решения и поступки столь велико, что нейробиологи видят в них нечто вроде автоматического алгоритма, который заставляет человека так или иначе реагировать на происходящее, в том числе на изменения.

У ментальных моделей есть свои плюсы. В минуту опасности разумная ментальная модель поможет быстро принять решения, от которых зависит выживание. И мы ничего не имеем против ментальных моделей, основанных на знаниях, которые были получены во время учебы и работы в бизнесе. Благодаря им руководители более грамотно решают проблемы конкуренции на уже сложившихся рынках, хотя и не могут удачно создавать новые.

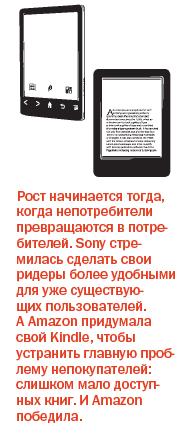
В ходе наших исследований и обсуждений мы особенно отчетливо разглядели в ментальных моделях руководителей шесть допущений. Мы их назвали «ловушками “красных океанов”», поскольку они прочно держат руководителей в «красных океанах» — на перенаселенных рынках, где компании не на жизнь, а на смерть бьются за место под солнцем, и не пускают их в «голубые океаны» — пока еще не известные и не занятые рынки с большим будущим. Первые две ловушки связаны с допущениями из области маркетинга: речь идет о том, в частности, что главное — ориентироваться на клиента и найти свою нишу. Еще две — с допущениями, порожденными учениями экономистов о технологических инновациях и созидательном разрушении, и последние две — с правилами конкурентной стратегии, согласно которым уникальность продукции и низкие издержки — вещи несовместные. Далее мы подробно поговорим о каждой ловушке и о том, как они мешают компаниям создавать новые рынки.

**Ловушка первая**

**Стратегия создания рынка должна быть нацеленной на клиента**

Главное в стратегии создания рынка — соз­дать спрос на новую продукцию. Для этого необходимо непотребителей превратить в потребителей. Так сделала, например, Salesforce.com. Предоставляя клиентам одноименную CRM-систему по модели облачных технологий SaaS, компания создала новый рынок: ее ПО стали пользоваться мелкие и средние фирмы, которые до этого отказывались от локальных CRM-платформ.

Проблема в том, что руководители, особенно маркетологи, профессионально формировались в рамках вполне логичной концепции: потребитель — мера всех вещей! И они естественно считают, что, выстраивая стратегию создания рынка, нужно отталкиваться от клиента. Поэтому они подсознательно ориентируются на уже существующих потребителей и их интересы.



Но при таком подходе к делу новые рынки не получаются. Чтобы они появились, организациям надо думать прежде всего о тех, кто до сих пор не относится к числу их потребителей, и о том, почему эти люди не принимают благосклонно продукцию отрасли. Именно они, а не уже имеющиеся потребители, больше всего знают о болевых точках отрасли и тех опасностях, из-за которых она не может раздвинуть свои границы. Если же внимание компании занято лишь ее нынешними клиентами, то она старается придумать для них что-нибудь получше того, что в данный момент предлагают конкуренты, — и встает на якорь в красном океане.

Приведем пример. В 2006 году Sony выпустила устройство для чтения электронных книг Portable Reader System (PRS). Цель состояла в том, чтобы дать начало новому книжному рынку, создав рынок электронных ридеров для широких масс. Думая о том, как этого добиться, Sony изучила опыт людей, которые уже приобрели электронные книги: этим читателям не нравились размер и качество дисплеев их ридеров. Sony разработала тонкое и легкое устройство с хорошим, четким экраном. Несмотря на положительные отзывы в прессе и симпатии пользователей, PRS проиграла Kindle, изобретению Amazon, поскольку не заинтересовала непотребителей — людей, которые не приобретали ридеры не столько из-за размера и качества экрана, сколько из-за дефицита хороших книг. Пока не было богатого выбора книг и легкого способа их загрузки, эти люди предпочитали бумажные издания.

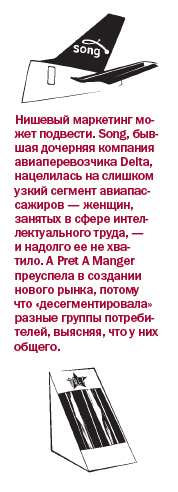
Amazon учла это, выпуская свой ридер Kindle (2007 год): она предложила потребителям в четыре раза больше наименований, чем PRS, причем тексты легко загружались по Wi-Fi. За шесть часов с начала продаж все запасы Kindle были распроданы, потому что поклонники бумажных книг быстро стали покупать и электронные. И хотя Sony после этой истории ушла с рынка электронных книг, отрасль благодаря Kindle выросла: если в 2008 году ридеры были всего у 2% читателей, то к 2014 году — уже у 28%. Сейчас в распоряжении пользователей Kindle более 2,5 млн электронных книг.

**Ловушка вторая**

**Стратегия создания рынка должна быть нишевой**

В маркетинге всегда большое значение придавалось сегментированию рынка, и чем тоньше сегменты, тем лучше: это позволяло выявлять и захватывать новые нишевые сегменты. Нишевые стратегии нередко весьма выгодны, но найти нишу на уже сформировавшемся рынке — совсем не то же, что создать новый рынок.

В 2003 году Delta основала дочернюю авиа­компанию — Song. Делая это, она намеревалась создать новый рынок бюджетных авиаперевозок для очень специфического сегмента пассажиров: стильных, следящих за собой женщин, работающих в сфере интеллектуального труда. Как выяснила компания, у них были особые потребности и предпочтения, отличные от запросов мужчин-бизнесменов и других пассажиров, на которых обычно ориентировались авиакомпании. Эту группу прежде никто не выделял. Delta провела множество фокус-групп с преуспевающими, часто летающими в командировки ­женщинами-профессионалами и придумала, как им угодить: натуральные продукты, коктейли на заказ, большой выбор развлечений, бесплатные тренажеры, экипаж в форме от Kate Spade. Стратегия разрабатывалась с тем, чтобы заполнить обнаруженный пробел на рынке. И все бы ничего, но сегмент оказался слишком уж узким, несмотря на конкурентные цены. Последний полет Song состоялся в апреле 2006 года — компания просуществовала лишь 36 месяцев.



Удачные стратегии создания рынка не предназначены для более тонких сегментов. Чаще они, наоборот, «десегментируют» рынки, выявляя то главное, что объединяет группы потребителей и с помощью чего можно было бы вызвать широкий спрос. Британская сеть закусочных Pret A Manger проанализировала таким образом три группы клиентов: людей, которые занимаются интеллектуальным трудом и обедают в ресторанах, частых посетителей заведений быстрого питания, и тех, кто приносит еду с собой на работу. При всех различиях у этих групп нашлись три важных сходства. Всем нужна свежая и полезная еда, которую можно получить быстро и по ра­зу­м­ной цене. Поняв это, в Pret A Manger придумали, как удовлетворить общий для трех групп спрос и создать новый коммерчески выгодный рынок. Идея была такая: предложить сэндвичи ресторанного качества, которые готовятся каждый день из очень качественных ингредиентов и даже быстрее, чем в заведениях фастфуда, и продавать очень свежими, в красивой обстановке и по разумным ценам. С тех пор прошло почти 30 лет, а у Pret A Manger по-прежнему прибыль стабильно растет на основанном ею новом рынке.

**Ловушка третья**

**Инновации в технологиях порождают новые стратегии создания рынков**

НИОКР и технологические инновации считаются ключевыми факторами развития рынка и роста отраслей. И понятно, почему руководители видят в этом и основные признаки, по которым можно выявлять новые рынки. Но в действительности не всегда новые рынки появляются благодаря технологическим новшествам. Yellow Tail нашла новый рынок (ее целью было предложить простое вино, радующее всех) без каких-либо ультрасовременных технологий. То же самое относится к сети кофеен Starbucks и к цирку Cirque du Soleil. И даже если дело в технологии, как было в случае Salesforce.com, Quicken компании Intuit или Uber, она не гарантирует спроса на новинку. Товары и услуги становятся популярными тогда, когда они просты в использовании, интересны и полезны. А на какой технологии они основаны, потребителю дела нет.

Вот пример: Segway Personal Transporter, выпущенный в 2001 году. Была ли это технологическая инновация? Конечно. Это был первый в мире электрический самобалансирующийся самокат, и он отлично работал. Наклоняетесь вперед — он едет вперед, отклоняетесь назад — он едет назад. В свое время об этом чуде инженерной мысли очень много говорили. Но мало кто готов был заплатить $5 тысяч за транспортное средство, сложное в использовании и обслуживании. Где его парковать? Как везти в машине? Где на нем ездить — по тротуару или по проезжей части? Можно ли его взять с собой в автобус или поезд? Предполагалось, что Segway станет рентабельным через полгода после начала продаж, но они оказались хуже прогноза, и в 2009 году компанию продали. Удивило это не всех. Когда скутер только представили на рынке, журнал Time опубликовал статью о Дине Кеймене, изобретателе Segway. В статье было предупреждение, которое оказалось пророческим: «Одна из самых неприятных для инженера истин заключается в том, что успех или неудача в бизнесе редко зависят от качества технологии».

Коммерчески заманчивые рынки формируются не тогда, когда появляется технологическая инновация, а тогда, когда компания предлагает людям нечто, очень им нужное и полезное. Такие новые товары или услуги создают новые рынки потому, что обеспечивают более высокий уровень производительности, они просты, удобны в эксплуатации, экологичны, интересны. Если же компании, не понимая этого, делают ставку на революционные технологии и стараются выпустить что-нибудь «эдакое», то их продукция получается слишком сложной или, как в случае Segway, для нее нет необходимой экосистемы. И вообще, новые рынки, как правило, не появляются благодаря изобретениям в сфере технологий, даже если компании готовы их раскручивать, а изобретатели получают научное признание.



**Ловушка четвертая**

**Создание новых рынков — это всегда созидательное ­разрушение**

В основе экономики инноваций лежит теория созидательного разрушения Йозефа Шумпетера. Созидательное разрушение происходит тогда, когда изобретение подрывает рынок, заменяя более старую технологию, существующий товар или услугу. Скажем, цифровая фотография уничтожила производство фотопленки и стала новой реальностью. Согласно Шумпетеру, старое постоянно разрушается и заменяется новым.

Но всегда ли появление нового рынка сопровождается разрушением старого? Нет, не всегда. Порой происходит неразрушительное созидание: новый спрос не отменяет существующие товары или услуги. Виагра, например, сформировала новый рынок лекарств, ­улучшающих качество жизни. Устарели ли с ее появлением предыдущие технологии, вышли ли из употребления какие-нибудь привычные товары или услуги? Нет. Виагра вызвала новый спрос, потому что впервые предложила реальное решение серьезной проблемы многих мужчин. Еще один пример — микрофинансирование, придуманное в Grameen Bank. Часто при создании новых рынков ничего не разрушается, поскольку потребителям предлагают то, чего еще не было, — например, социальные сети или краудфандинг. Даже если разрушение и происходит, то неразрушительное созидание, как правило, оказывается гораздо более важным фактором формирования нового рынка. Например, игровая приставка Wii компании Nintendo не столько заменила существующие игровые системы, сколько дополнила их, потому что привлекла тех, кто раньше видеоиграми не увлекался: детей более младшего возраста и взрослых более старшего.

Если организация понимает формирование нового рынка как созидательное разрушение, это не только ограничивает ее возможности, но и вызывает сопротивление стратегии создания рынка. Сотрудникам зрелых компаний, как правило, не нравится идея созидательного разрушения или подрыва: из-за этого можно лишиться своего положения в корпоративной иерархии, а то и рабочего места. Поэтому руководители нередко мешают своим компаниям создавать новые рынки, зажимая ресурсы, закладывая в проекты неоправданно высокие накладные расходы или отказываясь сотрудничать с людьми, занятыми в этих проектах. Создателям рынка нужно с самого начала не допустить этого: четко разъяснять, что их проект предполагает созидание — как минимум не меньше, чем разрушение.



**Ловушка пятая**

**Создание нового рынка ­предполагает уникальность**

В отрасли с высоким уровнем конкуренции компании стараются занять позицию на границе производительности, как говорят экономисты, имея в виду золотую середину между качеством продукции, ее значимостью для потребителя, с одной стороны, и издержками на ее производство — с другой, учитывая структуру и норму отрасли. Делая ставку на уникальность своей продукции, компания отличается от конкурентов исключительной ценностью своего продукта для потребителей; такая стратегическая позиция на границе обычно оборачивается для компаний более высокими издержками, а для потребителей — более высокими ценами. Как мы выяснили, многие руководители думают, что то же самое происходит при создании рынка.

На самом деле при создании рынка нарушается прежний баланс ценности продукции и издержек, поскольку ключевыми факторами оказываются и уникальность, и низкие издержки. Отличаются ли Yellow Tail и Salesforce.com от конкурентов? Еще бы! Рынки создаются по стратегии «и — и», а не «или — или». Это важно помнить, ведь если компания считает, что новые рынки создаются только уникальными продуктами, то она обычно старается усовершенствовать существующие продукты или разработать новые, чтобы выделиться на фоне конкурентов, и упускает из виду, что одновременно нужно добиваться низких издержек. В итоге она не обеспечивает себе собственный новый рынок, а по неосмотрительности переходит на новый — люксовый — уровень на прежнем рынке.

BMW, например, решив основать новый рынок в отрасли городского транспорта, в 2000 году выпустила скутер С1. В европейских городах из-за напряженного трафика поездка в машине на работу и обратно отнимает много времени. BMW поставила цель: разработать транспортное средство, благодаря которому люди не стояли бы в пробках. С1 — двухколесный скутер для дорогого сектора рынка. У него, в отличие от других скутеров, были крыша, ветровое стекло и дворники. Кроме того, BMW не экономила на безопасности. У С1 была четырехточечная система ремней безопасности, алюминиевый каркас безопасности, боковые дуги безопасности на уровне плеч водителя и зона смятия вокруг переднего колеса.

Все это поднимало себестоимость С1, и скутер стоил $7— $10 тысяч, намного дороже обычных ($3—$5 тысяч). С1 и правда был не похож на обычные скутеры, но новый транспортный рынок, на который уповала BMW, не образовался. Летом 2003 года компания остановила производство С1, потому что не выполнила план по его продажам.

**Ловушка шестая**

**Стратегии создания рынка и бюджетные стратегии — одно и то же**

Эта шестая ловушка (то есть убеждение, что достаточно снизить цены, и появится новый рынок) — прямая противоположность пятой. Когда организации понимают стратегию создания рынка как бюджетную стратегию, они стараются удешевить нынешнюю продукцию, что-нибудь исключив или сократив. При этом они не думают, как усовершенствовать эту продукцию, что-нибудь улучшив или создав.



В эту ловушку попал, например, производитель игровой консоли Ouya. Когда компания начала продавать свою продукцию (июнь 2013 года), крупные игроки вроде Sony, Microsoft и Nintendo выпускали консоли, подключаемые к телевизорам, и контроллеры, которые обеспечивали качественную игру, по цене от $199 до $419. Поскольку дешевых консолей в продаже не было, многие предпочитали играть в видеоигры или на мобильных устройствах, или на телеэкранах, подключенных к мобильным устройствам с помощью дешевого кабеля.

Ouya попыталась застолбить рыночное пространство между рынками дорогих консолей и мобильных устройств и представила потребителям свой продукт как бюджетную ($99) «микроконсоль», работающую на открытом ПО и обеспечивающую вполне высокое качество изображения на телеэкране, и бесплатные (в основном) игры — для пробы. Пользователям понравилось недорогое и простое устройство, но Ouya не предоставила им ни богатого выбора качественных игр, ни трехмерности, ни хорошей графики, ни быстродействия, важного для поклонников традиционных консолей. Всем этим пришлось пожертвовать ради снижения издержек и цены. В то же время «микроконсоль» Ouya не обладала уникальным преимуществом мобильного устройства, на котором можно играть в дороге. То есть у игроков не было веского основания для покупки Ouya. Сейчас компания выставила себя на продажу, рекламируя не столько достоинства своего бизнеса, сколько свой кадровый потенциал, но пока покупатель не нашелся.

Повторимся: стратегия создания рынка строится по принципу «и — и», то есть ­нацелена и на дифференциацию, и на низкие издержки. При такой бизнес-концепции новое рыночное пространство формируется не потому, что ваша цена оказывается ниже, чем у конкурентов, а потому, что ваша цена конкурирует с ценой на товары-заменители или альтернативные товары, которыми в настоящее время пользуются потребители. Значит, не обязательно создавать новый рынок в нижнем ценовом сегменте. Его можно создать и в верхнем ценовом сегменте, как сделала Cirque du Soleil в отрасли цирковых представлений, Starbucks — в кофейном бизнесе, а Dyson — в сфере производства пылесосов.

Даже если компании основывают новые рынки в нижнем ценовом сегменте, их товар еще и явно отличается от существующего. Пример тому — Southwest Airlines и Swatch. У Southwest особая атмосфера: все очень дружелюбно, быстро, и кажется, будто едешь по земле, а не летишь по воздуху. Что касается Swatch, то это образец стильности — благодаря элегантному, интересному дизайну. Потребители воспринимают предложение обеих компаний и как неповторимое, и как бюджетное.



Бизнес-концепции, или стратегии, которые мы здесь представили как «ловушки “красных океанов”», сами по себе не хорошие и не плохие. Все они служат важным целям. Ориентированность на клиента, например, способствует улучшению товаров и услуг, а технологические инновации подстегивают развитие рынка и экономический рост. Дифференциация и низкие цены — эффективные конкурентные стратегии. Но они не помогают создавать рынки. И когда в стремлении сформировать новый рынок (а это предполагает кроме всего прочего крупные инвестиции) компании делают ставку именно на такие стратегии, то, как мы уже видели, получаются новые предприятия, которые не окупают вложенных в них денег и разоряются. Вот почему так важно переводить из подсознания в сознание ментальные модели и допущения людей, создающих рынки. Если их модели и допущения расходятся с предполагаемой стратегической целью, их надо критически рассматривать и менять. Иначе велик риск угодить в ловушки красных океанов.

Чан Ким (W. Chan Kim) и Рене Моборн (Renée Mauborgne) — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# Без проб и ошибок

[Тодд Зенгер](http://hbr-russia.ru/blogs/1115/).2015

Десятки лет консультанты и ученые твердят нам о том, как ускорилось развитие, как нарастает конкуренция, как изменился окружающий мир, как возросла неопределенность — и все эти рассуждения звучат погребальным звоном для центральной концепции любой стратегии, то есть для устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество стало чем-то мимолетным, его в любой момент могут сломить как давние соперники, так и новички в отрасли.

Обычно в отсутствие конкурентного преимущества рекомендуется опираться на концепцию стратегической гибкости, адаптивности, которая предполагает стремительные кульбиты, подрывные инновации даже в отношении самого себя и частые эксперименты. Успеха добиваются, подражая концепции бережливого стартапа, стратегически применяя гибкость и проворство.

Допустим. Но в глубине души мне трудно согласиться с таким рецептом. Всмотритесь в историю успеха выдающихся компаний нового типа: Apple, Google, FedEx, Amazon, Alibaba, Mittal, Facebook, Costco, Starbucks, Express Scripts. Разве эти компании процветают не за счет устойчивого конкурентного преимущества?

Больше всего меня беспокоит вот что: бесконечные разговоры о «смерти конкурентного преимущества» приводят к глубокому непониманию самой сути стратегии. Поддержание конкурентного преимущества — одна из ключевых концепций стратегии, возможно, даже одна из основных целей компании. Но это не может быть главной стратегической целью для организации.

А что же является такой целью? Полагаю, истинная цель стратегии — поддерживать создание ценностей, то есть способность непрерывно создавать и извлекать новые ценности. Но нельзя задавать в качестве стратегической цели нынешнее свое положение на рынке или свое конкурентное преимущество, потому что это уже вчерашний день. Нужно понять, что делать дальше.

Компания нуждается не только в конкретном конкурентном преимуществе, но в корпоративной теории, как я это называю — в теории, которая обеспечит постоянный курс, будет открывать пути к новым конкурентным преимуществам, новым источникам ценностей.

Такая корпоративная теория состоит из трех элементов. Она дает:

* Взгляд в будущее — на эволюцию отрасли.
* Взгляд вглубь — какие ресурсы и возможности организации обладают уникальной ценностью.
* Перекрестный взгляд — какие комбинации собственных и доступных ресурсов и возможностей помогут создать новые ценности.

Когда складывается продуманная корпоративная теория, становится очевидно, каким будет следующий стратегический шаг или каким будет конкурентное преимущество. Одновременно это надежный тест для теории: если эти шаги оказываются удачными и создают новые ценности, значит, и корпоративная теория верна.

Я рассказывал в другом месте о том, как студентом посетил исследовательскую лабораторию Xerox PARC и видел те же самые вещи, которые за восемь месяцев до меня видел Стив Джобс.

Но то, что увидел он и что увидел я, — это небо и земля. Я видел всего лишь клевую технику. Он видел ключевые компоненты для проверки и развития своей теории, позволяющей создать новые ценности. Его теория вылилась в ряд стратегических этапов и до сих пор приносит огромные дивиденды владельцам и акционерам Apple. Сходным образом замечательные ценностные стратегические эксперименты на протяжении многих лет порождались корпоративной теорией Уолта Диснея. Не все они оказались состоятельными, но большинство окупилось.

Примерно так же разворачивается и научный прогресс. Ученые планируют эксперименты для проверки теорий, и чем более продумана теория, тем больше у нее шансов на подтверждение. Менее продуманные теории чаще лопаются в результате эксперимента.

Это не беда, если вы просто хотели создать и проверить новые теории (зачастую цели ученых к этому и сводятся), но очевидно, что эксперименты с не до конца продуманными гипотезами отнимают больше времени, чем с хорошо продуманными концепциями. В бизнесе на стратегические эксперименты затрачивается немало средств и рабочего времени, поэтому разбрасываться экспериментами — себе в убыток.

Вот почему я хотел бы поспорить с нынешним воспеванием гибкости. Ведь что нам говорят: поскольку сохранять конкурентное преимущество становится все труднее, нужно больше экспериментов, чтобы найти подходящее преимущество, а значит, наше спасение — в частых и поспешных экспериментах. Чем сложнее становится бизнес-среда, тем громче становятся уговоры двигаться, а не размышлять. «Не знаешь, куда идти — сгодится любая дорога». Вот и вся философия.

Очевидно, руководству такого рода советы по душе. Многие начальники предпочитают активно действовать, а не размышлять. Но думать сейчас важнее, чем действовать. Чем сложнее и разнообразнее территория, тем больше нужда в карте. В простом конкурентном ландшафте каждый может найти стратегические решения и успех — это просто первое место в гонке. В сложном ландшафте новые позиции — новое конкурентное преимущество — найдут и те, кто руководствуется разумной теорией.

Вывод? Успехи и провалы стратегии больше зависят от качества теории, лежащей в основе стратегических экспериментом, чем от темпа этих экспериментов. Чтобы поддерживать высокий уровень создания ценностей, нужны лучшие корпоративные ценности, а не высокая скорость кувырков и кульбитов.

**ТОДД ЗЕНГЕР**

*Профессор стратегии и лидерства Школы бизнеса им. Экклса при Университете штата Юта.*

# Чем отличается стратегия от планирования

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) 2014

Мне кажется, что я слышу фразу «нам нужно разработать стратегический план» на порядок чаще, чем «нам нужно выработать стратегию». А все из-за того, что люди понимают под стратегией упражнение, результатом которого является план. В этой концепции стратегия — это длинный список проектов, для каждого из которых определены временные рамки и выделены ресурсы.

Представляется занимательным, по крайней мере мне, тот факт, что сами инициативы называются «стратегиями». Т. е. каждый конкретный проект считается стратегией, а план — это упорядоченный список стратегий.

Но чем же такой стратегический план отличается от обыкновенного бюджета? Многие люди, с которыми я работаю, с трудом различают эти два понятия и задаются вопросом, зачем компании иметь и то, и другое. И я думаю, что их недоумение оправдано. Подавляющее большинство стратегических планов, которые я видел за 30 лет своей работы, были просто многословными бюджетами. Возможно, причина этого в том, что в большинстве организаций финансы тесно связаны со стратегическим процессом. Однако подобная картина также служит причиной антипатии к стратегическому планированию, особенно среди рядовых управленцев. Я знаю совсем немного людей, которые с нетерпением ожидают начала нового этапа планирования.

Чтобы сделать создание стратегии более интересным и творческим, а также разделить этот процесс с формированием бюджета, мы должны избавиться от помешательства на планировании. Стратегия это не планирование, это работа над последовательным набором решений, которые позиционируют фирму в ее отрасли для создания устойчивого преимущества перед конкурентами и стабильных прибылей. Я обнаружил, что когда рядовые менеджеры уясняют для себя, что стратегия — это не бюджет с приделанными к нему красивыми словами, они начинают испытывать к ней гораздо больше интереса.

Разумеется, стратегия не может быть реализована без инициатив, вложений и бюджетного планирования. Но прежде чем заниматься всем этим, вам следует сконцентрировать усилия руководителей на собственно стратегии, которая выстроит логику всех последующих действий.

Стратегия — это слово в единственном числе. У конкретного бизнеса может быть только одна стратегия, а не целый набор. Это единый набор решений: к чему мы стремимся? На каком поле мы будем играть? Каким образом мы добьемся победы? В чем мы должны быть сильны? Какие управленческие системы нужно внедрить?

Стратегия говорит вам о том, какие инициативы разумны, а какие нет, какие из них принесут желаемый результат, а какие провалятся. Когда есть такая стратегия, то планирование становится легкой задачей. Вдобавок, будет меньше споров по поводу того, что включать в годовой план, потому что стратегия позволяет понять, что критично, а что нет.

А еще подобная концепция помогает установить границы. Ответ на каждый из вышеперечисленных вопросов вполне умещается на одной странице, поэтому, если ваш документ длиннее пяти страниц, значит, ваша стратегия плавно и бесплодно перетекает в классический стратегический план.

Это определение стратегии может смутить тех, кто всю жизнь генерировал традиционные планы. Не так давно я вел однодневную встречу по выработке стратегии с командой топ-менеджеров очень успешной многомиллиардной компании с выдающимся гендиректором. К концу дня (частично благодаря значительной предварительной работе, проделанной главой стратегического отдела) у нас получился красивый список приоритетов. Я поздравил группу с великолепной работой и торжественно заявил, что, по моему мнению, они создали отличную стратегию.

Несмотря на весь мой энтузиазм, гендиректор проявлял беспокойство. Я поинтересовался, что случилось. «И это все?» — спросил он, чувствуя себя учеником, списавшим у соседа во время экзамена. Я уверен, что, по его мнению, мы должны были заполнить много папок длинными списками инициатив. Только тогда мы можем, положа руку на сердце, сказать, что реально сделали все, что могли для стратегического планирования на следующий год. Я убедил его, что выполненную нами работу можно назвать как угодно, но только не халтурой. И что в тот день настоящая стратегия одержала победу над планированием в его привычном виде. Подозреваю, что гендиректор не вернется к своим старым привычкам.

Поэтому, если ваш опус перевалил за пятую страницу, пришло время спросить себя: отвечаете ли вы на пять ключевых вопросов или же делаете что-то другое, маскируя это словом «стратегия». Если последнее: пришло время катапультироваться.

# Что должно быть истиной

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) 2015

Замечали ли вы, как часто обсуждение стратегии переходит в спор между непримиримыми позициями? От многих я слышал жалобы: именно это становится главным препятствием на пути принятия решений. Но обойти препятствие легче, чем вы думаете. Нужно лишь задать один-единственный вопрос: самый главный для выработки стратегии вопрос.

Его я обнаружил 15 лет назад в Райнландере, штат Висконсин, городишке с населением всего 7500 жителей, равноудаленном от Грин-Бея, тоже штат Висконсин, и Дулута, штат Миннесота. В зале заседаний собрался десяток руководителей нефтяной компании, примерно поровну — члены моей команды и представители из штаба в Торонто. Свое мнение — то есть, своя истина — имелось у каждого, но поскольку наши технические знания, опыт и интересы не совпадали, то и мнений оказалось многовато. Мы почти сразу же раскололись, заняли позиции по разные стороны баррикад, и стало ясно, что мы никуда не продвинемся.

И тут мне в голову пришла мысль. Пусть говорят не о том, что считают истиной, а что должно быть истиной, чтобы прозвучавшее предложение оказалось идеальным. Сработало просто волшебно. Вместо спора — радостное сотрудничество и тщательный разбор всех опций.

По каждому варианту участники охотно обсуждали его аргументы и выводы, а не противопоставляли ему свои истины. В итоге группа пришла к единому мнению по каждому из пяти предложений: что требуется, чтобы выбрать именно этот путь. Мы разработали план проверки наиболее значимых и наиболее беспокоивших нас элементов по каждой опции. Группа охотно согласилась разобраться с этими вопросами, а затем собраться вновь и принять решение, исходя из имеющихся у нас альтернатив.

Меня это поразило: стоило попросить людей отвлечься от «истины» и постараться понять, что должно быть таковой в таких-то условиях, как группа начала работать в полной гармонии. И с тех пор я всегда задаю именно такой вопрос, когда мы бьемся над стратегией.

Почему же он так важен? Потому что менеджеры могут отойти на шаг в сторону от своих убеждений и допустить возможность, что в чем-то они ошибаются.

Если какая-то идея кажется вам неверной и вас спрашивают, правильный ли это подход к проблеме, вы сразу же ответите «нет» и будете стоять насмерть. Но если вас попросят придумать такой расклад, при котором этот подход мог бы сработать, то меняются все установки. Вам не нужно занимать ту или иную позицию, следует сосредоточиться лишь на вопросе: «Что нужно, чтобы эта идея сработала?». Незначительный сдвиг парадигмы дает людям возможность прерывать борьбу за убеждения и заняться исследованием. Только так и удается выяснить что-то новое и неожиданное.

Благодаря такому приему появляется больше вариантов, они не отвергаются сразу и более тщательно исследуются. Ведь обычно большую часть предложений подрывает на корню большой босс, который относится к ним предвзято и точно знает, что «это никуда не годится». И если вы так обошлись с моей идеей, потому что сами твердо верите в другую, то уж я постараюсь загубить вашу любимую идею — и вместо обсуждения выйдет у нас ссора.

Но если позволить всем идеям дожить до тех пор, пока участники дискуссии не убедятся, что необходимые предпосылки для той или иной версии не соответствуют истине, то эти неудачные варианты отомрут просто потому, что они не соответствуют условиям, на которых мы все сошлись, а не потому, что злодеи не дали им зеленый свет. Мы отказываемся от предрассудков ради исследования, а, как известно, предрассудки лишают нас возможностей, а исследование находит новые версии и варианты.

На прошлой неделе я повстречал директора той самой нефтяной компании. Он сказал, что и сейчас помнит, как много мы успели сделать за один-единственный день в том самом конференц-зале в Райнландере. И я сказал ему, в чем дело: в тот день я нашел самый правильный, самый важный для выработки стратегии вопрос.

# Нужны ли экономисты экономике

Рональд Коуз 2013

Экономика в том виде, в котором ее сегодня преподают в университетах, имеет мало общего с управлением бизнесом и еще меньше — с предпринимательством. Степень оторванности экономической теории от повседневной деятельности человеческого общества поражает и удручает.

Раньше все было иначе. Когда современная экономика только зарождалась, Адам Смит представлял ее исследованием «природы и причин богатства народов». Его труд «Богатство народов» изучали многие предприниматели, хотя Смит вовсю честил их за алчность, недальновидность и другие пороки. Книга вызвала оживленную полемику среди политиков, ссылавшихся на нее в спорах о торговле и прочих видах экономической деятельности. Академическое сообщество в те дни было небольшим, и экономистам приходилось апеллировать к широкой публике. Еще в начале ХХ века Альфред Маршалл мог писать, что экономика, «с одной стороны, представляет собой исследование богатства, а с другой — образует часть исследования человека». В то время экономическая наука все еще оставалась актуальной для капиталистов.

В XX веке экономика окончательно утвердилась как профессия, и ученые получили возможность писать исключительно друг для друга. Одновременно произошла смена парадигм: главенствующую позицию занял теоретический подход к сокращению расходов, а реальная экономика реального мира перестала быть предметом изучения. Сегодня экономическая наука уделяет мало внимания производству, сосредоточившись на вечном вопросе распределения ресурсов. Инструменты, которыми пользуются экономисты для анализа предприятий, слишком абстрактны и умозрительны, чтобы помочь предпринимателям и менеджерам в их борьбе за разработку новых все более дешевых продуктов.

Отдаление теории от реальности нанесло урон и деловому сообществу, и самой дисциплине. Теоретики могут предложить мало конструктивных идей, поэтому менеджеры и ­бизнесмены, ­принимая решения, полагаются на собственные смекалку, интуицию и опыт. Во времена кризисов, когда лидеры бизнеса теряют уверенность в своих силах, они обращаются к государству в надежде, что оно заполнит образовавшийся вакуум. Во власти все чаще видят универсального помощника при решении трудных экономических проблем.

Теперь, вместо того чтобы показывать обществу, как функционирует экономика, наука становится инструментом власти для регулирования этой самой экономики. Но поскольку наука больше не опирается на эмпирические исследования, такая задача ей не по силам. Большую часть человеческой истории племена и семьи жили за счет натурального хозяйства; их связи друг с другом и с внешним миром были непрочными и кратковременными. Современная же рыночная экономика зависит от постоянно расширяющихся торговых связей. Она требует сложной системы социальных институтов для координации работы рынков и компаний в разных странах. Экономическая деятельность становится все более институционно насыщенной, и сведение экономической науки к теории ценообразования вызывает тревогу. Рассматривать экономику как науку об ограниченности и выборе, игнорируя влияние общества, истории, культуры и политики на хозяйственную деятельность человека, — равносильно самоубийству.

Пора вновь объединить теорию и реальную жизнь. Рост рыночных экономик в Китае, Индии, Африке и других странах возвещает новую эру предпринимательства и вместе с ней — беспрецедентные возможности для исследований. Экономисты могут изучать, каким образом рыночная экономика доказывает свою устойчивость в обществах, отличающихся друг от друга в культурном, общественном и политическом плане. Но эти знания откроются ученым, только если наука сможет снова переключиться на изучение реального человека и реальной экономической системы.

**Рональд Коуз** (Ronald Coase) — лауреат Нобелевской премии по экономике, заслуженный профессор Школы права Чикагского университета. Вместе с Нином Ваном из Университета штата Аризона, участвовавшим в написании этой статьи, готовит к изданию новый журнал «Человек и экономика».

# Спасите экономику от экономистов

Рональд Коуз 2013

Экономика в том виде, в котором ее сегодня преподают в университетах, имеет мало общего с управлением бизнесом и еще меньше — с предпринимательством. Степень оторванности экономической теории от повседневной деятельности человеческого общества поражает и удручает.

Раньше все было иначе. Когда современная экономика только зарождалась, Адам Смит представлял ее исследованием «природы и причин богатства народов». Его труд «Богатство народов» изучали многие предприниматели, хотя Смит вовсю честил их за алчность, недальновидность и другие пороки. Книга вызвала оживленную полемику среди политиков, ссылавшихся на нее в спорах о торговле и прочих видах экономической деятельности. Академическое сообщество в те дни было небольшим, и экономистам приходилось апеллировать к широкой публике. Еще в начале ХХ века Альфред Маршалл мог писать, что экономика, «с одной стороны, представляет собой исследование богатства, а с другой — образует часть исследования человека». В то время экономическая наука все еще оставалась актуальной для капиталистов.

В XX веке экономика окончательно утвердилась как профессия, и ученые получили возможность писать исключительно друг для друга. Одновременно произошла смена парадигм: главенствующую позицию занял теоретический подход к сокращению расходов, а реальная экономика реального мира перестала быть предметом изучения. Сегодня экономическая наука уделяет мало внимания производству, сосредоточившись на вечном вопросе распределения ресурсов. Инструменты, которыми пользуются экономисты для анализа предприятий, слишком абстрактны и умозрительны, чтобы помочь предпринимателям и менеджерам в их борьбе за разработку новых все более дешевых продуктов.

Отдаление теории от реальности нанесло урон и деловому сообществу, и самой дисциплине. Теоретики могут предложить мало конструктивных идей, поэтому менеджеры и ­бизнесмены, ­принимая решения, полагаются на собственные смекалку, интуицию и опыт. Во времена кризисов, когда лидеры бизнеса теряют уверенность в своих силах, они обращаются к государству в надежде, что оно заполнит образовавшийся вакуум. Во власти все чаще видят универсального помощника при решении трудных экономических проблем.

Теперь, вместо того чтобы показывать обществу, как функционирует экономика, наука становится инструментом власти для регулирования этой самой экономики. Но поскольку наука больше не опирается на эмпирические исследования, такая задача ей не по силам. Большую часть человеческой истории племена и семьи жили за счет натурального хозяйства; их связи друг с другом и с внешним миром были непрочными и кратковременными. Современная же рыночная экономика зависит от постоянно расширяющихся торговых связей. Она требует сложной системы социальных институтов для координации работы рынков и компаний в разных странах. Экономическая деятельность становится все более институционно насыщенной, и сведение экономической науки к теории ценообразования вызывает тревогу. Рассматривать экономику как науку об ограниченности и выборе, игнорируя влияние общества, истории, культуры и политики на хозяйственную деятельность человека, — равносильно самоубийству.

Пора вновь объединить теорию и реальную жизнь. Рост рыночных экономик в Китае, Индии, Африке и других странах возвещает новую эру предпринимательства и вместе с ней — беспрецедентные возможности для исследований. Экономисты могут изучать, каким образом рыночная экономика доказывает свою устойчивость в обществах, отличающихся друг от друга в культурном, общественном и политическом плане. Но эти знания откроются ученым, только если наука сможет снова переключиться на изучение реального человека и реальной экономической системы.

**Рональд Коуз** (Ronald Coase) — лауреат Нобелевской премии по экономике, заслуженный профессор Школы права Чикагского университета. Вместе с Нином Ваном из Университета штата Аризона, участвовавшим в написании этой статьи, готовит к изданию новый журнал «Человек и экономика».

# Стратегия фирмы TESLA

[Брайан Халла](http://hbr-russia.ru/blogs/1190/) 2015

Сегодня автопром гордится Tesla. Но многие стратегические решения этой компании (тот же завод в Неваде, который производит куда больше аккумуляторов, чем компания в состоянии продать, а уж идея делиться патентами!) до сих кажутся донкихотскими, если не прямо губительными.

Я как бывший владелец Tesla Roadster, ныне обзаведшийся Model S (а также как бывший президент и гендиректор крупной компании, производящей полупроводники), люблю эти машинки, но некоторые решения этой фирмы меня удивили. Недавно на меня снизошло откровение — точнее, я получил электронное письмо. Это была обыкновенная рассылка, но она неожиданно прояснила мне долгосрочную стратегию Tesla. И эта стратегия ошеломляет, потому что полностью может изменить наземный транспорт (если компания Маска сможет осуществить задуманное, Tesla станет одной из самых дорогих корпораций во всем мире).

Сейчас объясню. С самого начала массовой продаже электромобилей мешало четыре крупных препятствия:

Ограниченное количество аккумуляторов;

Большие расходы времени на зарядку;

Необходимость создавать сеть станций подзарядки;

Накладная для владельцев перспектива заменять раз в несколько лет изношенный аккумулятор.

Эти четыре проблемы казались непреодолимыми — по крайней мере, в обозримом будущем — и обрекали электромобиль на статус нишевого продукта, рассчитанного на поездки вблизи от дома.

Рассылка, полученная мною от Tesla, звучала очень скромно. Меня вместе с моей Model S приглашали поучаствовать в «пилотной» программе замены аккумуляторов в Харрис Ранч (Калифорния). Стоимость? «Дешевле, чем заправить большой седан». Время: «Три минуты». Но, всмотревшись в это приглашение, я понял (вот когда мозг молнией прошило!), что сейчас действительно все может повернуться в пользу Tesla.

Вспомним несколько стратегических шагов компании:

Тысячи «суперзарядных» станций по всему миру. Главной проблемой с электромобилем было «короткое дыхание» — на перегоне из Сан-Франциско в Лос-Анджелес пришлось бы остановиться на ланч часов этак на 20, пока аккумулятор подзарядится от розетки со 110 вольтами. Суперзарядные станции, размещенные в стратегических точках, позволяют владельцам Tesla заряжать аккумулятор за 30 минут, причем бесплатно — и можно проехать еще 270 км. Однако оставались еще две проблемы: во-первых, вовремя найти следующую станцию, а во-вторых, ждать полчаса, любуясь тем, как другие водители заливают бензин в баки и несутся дальше. Эти полчаса и мешали компании найти новых покупателей, преданными оставались ранние последователи и ярые фанаты.

Инвестиции в гигантский аккумуляторный завод в Рино, штат Невада. Пять миллиардов долларов, производственные площади свыше 100 тысяч квадратных метров? Да зачем же? Если Tesla примется выпускать машины быстрее, чем Ford свою стандартную модель, и то подобных размеров завод не окупится. «Гигафабрика» — вот как называли этого монстра в самой фирме. Это бы еще могло иметь смысл, если бы Tesla сумела ввести новый, экономный стандарт производства для всей отрасли, к которому подключились бы и другие производители электромобилей. Представьте себе: единый совместимый аккумулятор, пригодный для электромобилей всех марок! Но сумеет ли Tesla привлечь других производителей? Оказалось, у нее есть план.

Отдать свои патенты. В июне 2014 года Элон Маск по сути подарил все патенты своей компании конкурентам. Зачем? Затем, что Международная электротехническая комиссия (IEC) и Американский институт национальных стандартов (ANSI) никогда бы не утвердили стандарт компании-монополиста с эксклюзивным дизайном. Этот урок уже преподнесла отрасли 40 лет назад Hewlett-Packard, передав дизайн Interface Bus Институту инженеров электротехников и электроники (IEEE). В результате появился стандарт IEEE-488 standard, благодаря которому вы можете, например, соединить любой компьютер с любым принтером — началась революция PC, а HP озолотилась.

После того как Tesla сделала доступными свои патенты, выработать стандарт именно на спецификациях этой компании кажется естественным решением. На уровне штатов и на федеральном уровне будет, конечно же, принято законодательство в пользу «чистого воздуха», именно эти стандарты аккумуляторов будут утверждены для перехода от бензиновых автомобилей к электрическим. Итог: гигафабрика сможет работать на всю катушку.

Обмен аккумуляторов. Оставалась последняя проблема, та, над которой бились еще с момента появления Toyota Prius: «Пройдет десять лет — и мне придется заплатить $10 000 за новый аккумулятор?». Теперь же гениальность стратегов Tesla стала очевидна — все сложилось, когда я получил приглашение на программу замены аккумуляторов. То, что происходит в этой «пилотной» программе, вполне осуществимо на любой станции Exxon, Shell или Valero в любом уголке мира. Аккумуляторы Tesla и автоматические станции замены быстро превратятся в общемировой стандарт, потому что патенты свободны и конкуренты с самого начала захотят подключиться к этому сервису, а для станций техобслуживания это будет дополнительный источник дохода. Главное же — владельцы электромобилей будут настаивать именно на таком решении, потому что это и быстрее, и гораздо дешевле десяти тысяч баксов.

Кое-кто говорит, что программа замены аккумуляторов нежизнеспособна (почитайте [статью](http://fortune.com/2015/06/10/teslas-battery-swap-is-dead/) в июньском номере журнала Fortune). Лично я подозреваю, что ремарка Макса насчет отсутствия энтузиазма — «Народ не проникся идеей обмена» — обмолвка, а то и дымовая завеса. Да, в Харрис Ранче дело не пошло, но беда не в самой идее, а выбранном для ее запуска месте. До Харрис Ранча из больших городов Калифорнии слишком далеко ехать — электромобиль дотянет только летом, если не тратиться ни на обогрев, ни на кондиционер, даже радио не включать. И все владельцы электромобилей уже притерлись и умеют рассчитывать перемещения между собственной зарядкой и зарядными станциями. Тем не менее владельцы помнят, что со временем аккумулятор сядет и придется менять его за много тысяч долларов. Предложите им дешевую программу обмена — и они, если придется, хоть на буксире доставят свои машины в Харрис Ранч.

Так что идея правильная, даже если поначалу с местом действия промахнулись.

Как только программа обмена распространится повсеместно, выиграют все, но главным победителем окажется Tesla. Благодаря Элону Маску и его сподвижникам компания словно получит франшизу на поставки бензина всей стране — только вместо бензина, нефти, которую приходится добывать в труднодоступных уголках нашей планеты, у Tesla будет неиссякаемый источник энергии — гигафабрика в Рино, штат Невада.

Да, они еще и машины делают, я же говорил об этом?

БРАЙАН ХАЛЛА

Бывший президент и гендиректор National Semiconductor Corporation

# «Новая» стратегия Tesla

[Джош Сушкевич](http://hbr-russia.ru/blogs/1122/) 2015

Вопреки распространенному мифу Томас Эдисон не изобретал лампу накаливания. К тому моменту, когда он запатентовал свое изделие в 1879 году, около двадцати изобретателей и лабораторий уже спроектировали подобную инновацию. На самом деле Эдисон изобрел доступный (практически и по цене) электрический свет.

Прорыв Эдисона определялся основополагающей мыслью — любой продукт может набрать обороты лишь за счет системы, в которой он используется. Проектируя свою лампочку, он параллельно создал целую систему планов для генераторов, проводки, счетчиков, выключателей и т. д. Электрическая лампочка без удобного доступа к электричеству — любопытная новинка, а вместе с тем она становится революционным событием в мировой истории.

Идея Эдисона дает нам удобную точку отсчета для оценки громкого запуска проекта Tesla Energy с его системами батарей Powerwall для бытового применения и Powerpack для использования в офисах, промышленности и энергетике. Новая продукция призвана обеспечить сохранение локально полученной энергии и регулировать ее распределение. Это поможет устранить одну из главных проблем добычи солнечной энергии — прерывистость процесса (проще говоря, солнце должно светить, и чем больше — тем лучше). Эта инициатива способна уменьшить зависимость солнечных панелей от электросети, одновременно облегчая возвращение в них избыточного электричества. Они без интегрированной системы хранения несут ненамного больше ценности, чем лампы накаливания без электрической сети. Следовательно, Tesla Energy — решительный шаг в создании энергетической системы будущего.

Эта мысль созвучна с нашей работой по подрывной стратегии, выходящей за рамки одной отрасли: подрывные инновации создают новые системы «сетей полезности», которые в конце концов заменяют собой старые. Из этого следует, что погоня за потенциально подрывными новыми технологиями и бизнес-моделями требует системного мышления, часто призывающего инноватора выйти далеко за рамки изобретения собственно нового продукта. Это касается как предпринимателей, думающих о том, как умные сенсоры и облачные сервисы изменят способ общения пациента с медиками, так и розничных продавцов, размышляющих, как компании вроде Uber кардинально изменят потребительские привычки. И это относится ко всей отрасли так же, как в бизнес-кейсе с Томасом Эдисоном и его лампочкой.

Элон Маск стремится изменить всю систему, и он не стесняется демонстрировать свои амбиции. В своей презентации Элон позиционировал Tesla Energy как «недостающий элемент», призванный соединить воедино электромобили и крупномасштабную возобновляемую энергию (и, в частности, компанию, специализирующуюся на ней, с которой Маск связан помимо Tesla — Solar City). Создается впечатление, что за каждым продуктом или партнерством, о которых в настоящее время говорит Маск, стоит смелый и тщательно продуманный план.

Изменит ли этот замысел мир вокруг нас? Возможно, но даже самые романтически настроенные фанаты Маска согласятся, что вдобавок к автопрому взять на себя второй проект в еще одной строго регулируемой, давно поделенной и требующей серьезных капиталовложений отрасли — дело нешуточной сложности. Некоторые обратили внимание на то, что для домохозяйств, подключенных к электросетям, финансовые выгоды Powerpall все еще не столь очевидны (хотя через несколько дней после запуска проекта Tesla объявила, что продала годовой запас продукции, а Bloomberg оценивает фиксированный доход от предварительных заказов на два инновационных гаджета в районе $800 млн).

Но суть заключается в том, что, если иметь в виду крупные, более долгосрочные системные задачи, у Tesla Energy есть несколько предпосылок, делающих ее амбициозные цели более досягаемыми.

Tesla явно демонстрирует системное мышление — это первая предпосылка.

Вторая имеет отношение к масштабу. На веб-сайте Tesla Energy мы читаем, что «Tesla — не просто компания, производящая автомобили, эта компания — новатор в области энергии». Это заявление приводит на ум легендарное наблюдение Теда Левитта, что железные дороги могли бы увидеть в грузовых автомобилях возможность, а не угрозу, если бы понимали, что играют не просто на рынке железных дорог, но гораздо шире — на рынке перевозок. Определяя себя шире, Tesla избегает частой ловушки, в которую попадают зрелые организации: позволить тому полю, на котором они играют сегодня, ограничивать их завтрашние возможности. Броские электромобили фирмы позиционируются лишь как один из компонентов энергетической системы будущего. Если продолжить аналогию, машины — это iPod, а iOS, iCloud и последующие устройства все еще находятся в стадии разработки.

В-третьих, революционное видение должно создавать конкретную, ощутимую полезность; оно не может быть красивым лишь на словах. Один из путей, как этого достигает Tesla Energy, — использование батарей для оправдания крупных вложений в головной бизнес по производству электромобилей. Новые продукты создают новые рынки для гигантской фабрики батарей, которая, как надеется Tesla, поможет вывести на новый уровень продажи электромобилей. Примерно так же Эдисон и его инженеры разрабатывали и продавали бытовые электроприборы (например, электроутюг), чтобы создать спрос на электроэнергию в дневное время. Тем самым они использовали придуманную ими систему для создания новых категорий продукции, которые в свою очередь увеличивали спрос на саму эту систему.

На более глубоком уровне батареи создают полезность за счет программного обеспечения, управляющего их использованием и создающего вместе с аккумуляторами электромобилей сеть накапливающих энергию устройств. Эта сеть станет все более ценной сначала для существующих пользователей, а затем и для всей масштабной альтернативной системы возобновляемой энергии по мере ее роста. Если так произойдет, в конце концов Tesla будет контролировать всемирную энергетическую сеть, позиционирующую себя как коммунальная сеть завтрашнего дня.

Весьма красноречиво говорит об этом завершающий аккорд презентации Маска, когда он поделился с аудиторией некоторыми простыми расчетами количества единиц хранения батарей, которое потребуется, чтобы снять мир с «иглы» ископаемой энергии. Ответ — 2 миллиарда батарей. «Это кажется сумасшедшим количеством, — сказал Маск, — но оно сравнимо с парком легковых машин и грузовиков на дорогах — а он полностью обновляется каждые двадцать лет». Лишь к 1925 году половина американских домохозяйств подключилась к системе электроснабжения, разработанной Эдисоном; прорывы такого уровня не происходят в мгновение ока. Представляя себе мир, где большинство транспортных средств — электрические и все больше домов, офисов и производств используют устройства вроде Powerpack, вы видите лишь отблеск прекрасной энергосберегающей системы будущего.

**ДЖОШ СУШКЕВИЧ**

*Партнер в консалтинговой компании Innosight*

# Запускаем инновацию за 3 месяца

Скотт Энтони, Дэвид Дункан, Понтус Сайрен 2015

**Строим систему  инноваций: быстро и надежно.**

**Инновации внедряет практически** каждая компания. Но лишь немногие умеют делать это надежно и упорядоченно. Нередко  к заметным достижениям приходят не проторенной дорогой, а неведомыми тропами. Инновации спонтанны, зависят от творческого энтузиазма конкретного человека или от счастливого стечения обстоятельств. Попытки придать импульс обновлению с помощью конкурсов, денежных выплат за оригинальные и свежие концепции, рабочих групп по решению определенной проблемы нередко оказываются без­успешными. Великие замыслы остаются в головах сотрудников, время тратится непродуктивно,  а путевку в жизнь получают не самые лучшие идеи, которые к тому же слабо увязаны со стратегическими целями предприятия.

Большинство руководителей открыто признают, что мотор, производящий инновации, работает у них с перебоями. Но превращение разнородных попыток обновления в постоянно и безотказно работающий механизм — весьма амбициозная задача, во многих случаях требующая формирования новых административных структур, приема новых сотрудников, привлечения значительных инвестиций. В начале 2000-х годов этот путь прошла, например, «фабрика инноваций» Procter & Gamble.

На протяжении последних десяти лет мы помогали организациям по всему миру улучшить навыки обновлений. Мы поняли, что между спонтанными новшествами и масштабной «фаб­рикой инноваций» есть промежуточная форма жизни: мы назвали ее минимально жизнеспособной системой инноваций (МЖСИ).

Сам термин взят у бережливых стартапов, где словосочетанием «минимально жизнеспособный продукт» (minimum viable product — MVP) обозначается базовый функциональный прототип, служащий отправной точкой при запуске нового проекта. Минимально жизнеспособная система инноваций — это фундамент, с которого можно начать процесс обновления, отвечающий стандартам и стратегическим целям компании. МЖСИ поощряет, распознает, оценивает, распространяет и развивает хорошие идеи, ранжирует их приоритетность и находит инструменты для их реализации, выявляет  и вознаграждает их создателей. В то же время система не требует многолетней подготовительной работы, заметных изменений внутреннего устройства компании или использования значительного числа ресурсов.



Чего она требует, однако, это внимания кого-то из топ-менеджеров: генерального директора, директора по инновациям или кого-то еще. Если за внедрение инноваций на вашем предприятии отвечаете вы, то сейчас мы обращаемся именно к вам. Чтобы запустить МЖСИ, вам не потребуется привлекать дополнительный капитал или новые кадры. При небольшом участии других топ-менеджеров вы сможете пройти четыре этапа внедрения всего за  90 дней. И едва первый успех укрепит уверенность в способности фирмы к эффективным инновациям, перед вами откроются пути дальнейшего продвижения.

**Дни 1—30**

**Определите тип инноваций**

Есть множество разных терминов: устойчивые инновации, пошаговые инновации, улучшающие инновации, органический рост. Разрушительные инновации, прорывные инновации, инновации нового роста, стратегии белого листа  и голубого океана. Но все их можно разделить на два вида: одни расширяют ваш бизнес, улучшая предложение или повышая эффективность основной деятельности, вторые направлены на завоевание новых клиентских сегментов или рынков, нередко — со сменой бизнес-модели.

МЖСИ работает с обоими типами инноваций. Тем не менее очень важно, чтобы все ее участники осознавали различие между двумя типами. Компании, которые его не понимают, часто либо преуменьшают значение инноваций, направленных на улучшение текущей деятельности, либо ожидают слишком большой  и слишком скорой отдачи от инициатив, направленных на другие сегменты.

Наверное, нам стоит сразу договориться  о терминах. Здесь и далее мы будем называть инновации первого рода «внутренними инновациями», второго — «инновациями нового роста». Проекты, направленные на улучшения основного бизнеса, должны соответствовать текущей стратегии компании; управлять ими нужно в рамках существующей оргструктуры. (Впрочем, МЖСИ хорошо справится и с ними.) Эти инновации обещают быстрый и устойчивый доход и должны получать соответствующее финансирование.

Вероятно, все ваши текущие проекты развития относятся к типу внутренних инноваций. Но как сложится ситуация в будущем? Достаточно ли их будет для того, чтобы выполнить долгосрочные финансовые планы? Обычно ответ отрицательный. Между планами роста и потенциалом внутренних инноваций всегда будет оставаться разрыв. Заполнить его можно лишь с помощью инноваций нового роста.

Именно они раздвигают границы вашего бизнеса, создавая новые или дополнительные продукты для имеющихся клиентов, открывая смежные и соседние рынки или разрабатывая совершенно оригинальные концепции. Чем больше разрыв с целевыми показателями роста, тем решительнее должны быть инновации нового роста и тем больше времени потребует их устойчивая монетизация.

Чтобы примерно оценить величину разрыва, который необходмо покрыть, потратьте пару ­недель на неточный, но честный подсчет доходов и прибылей компании в ближайшие пять лет  и сравните их с пятилетним планом. Вы получите примерное представление о том, сколько временных и материальных ресурсов потребуют внутренние инновации и сколько — инновации нового роста, а также — насколько масштабными и амбициозными они должны быть.

Если разрыв с планом довольно велик, у вас может появиться желание разделить инновации нового роста на несколько категорий — по направлениям развития. Поскольку мы хотим свести подготовку к минимуму, советуем вам выделять не более трех категорий.

Соотнести внутренние инновации и инновации нового роста с нынешними и будущими целевыми показателями удалось филиппинскому частно-государственному партнерству Manila Water. В 1997 году компания получила концессию на водоснабжение 6 млн жителей восточной части Манилы. На момент заключения договора постоянный доступ к водопроводу был только у 30% домохозяйств города. За следующие 16 лет Manila Water довела этот показатель практически до 100%, соблюдая при этом общепринятые международные требования по напору, чистоте и цвету воды.

Вряд ли столь впечатляющих результатов можно было бы достичь, если бы компания не применила инновации для решения множества проблем в абсолютно неупорядоченной бизнес-среде Филиппин. Чтобы повысить эффективность, компания принялась оптимизировать свой основной бизнес, но в 2013 году гендиректор Герардо Аблаза понял, что одной оптимизацией не обойтись. Расчеты не оставляли сомнений: в ближайшие несколько лет 80% запланированного роста должно прийтись на новый бизнес компании.

Для сокращения разрыва Аблаза и другие топ-менеджеры решили разделить инновации нового роста на две большие категории. Первая — расширение географии: перенос существующей бизнес-модели для обеспечения доступа к чистой воде для населения на новые территориальные рынки. Вторая категория — поиск совершенно других типов предложений.

Пойдя на такой шаг, менеджмент Manila Water бросил сам себе вызов, ведь чем перемена более радикальна, тем сильнее она идет вразрез с системами и процессами, выстроенными для основного бизнеса. Следующие три этапа создания МЖСИ помогут компаниям устранить эту сложность.

**Дни 20—50**

**Сосредоточьтесь на нескольких областях стратегических возможностей**

Передовые компании-новаторы, такие как Procter & Gamble, W.L. Gore и Apple, детально разработали методы привязки различных типов инноваций к краткосрочным и долгосрочным показателям роста. То же самое делает и МЖСИ, но более простым путем: эффективно использует ограниченные ресурсы и направляет идеи рационализаторов в нужное русло, то есть  в небольшое число областей стратегических возможностей. Это области, которые обладают достаточным потенциалом, чтобы обеспечить требуемую долю в планах роста.

Но как их выбрать? Можно потратить месяцы или даже годы на проведение всестороннего анализа, чего, разумеется, мы не рекомендуем. Трех недель работы нескольких топ-менеджеров, которых вы планируете позднее вовлечь в процесс обновления, должно хватить на то, чтобы разобраться в этом. Предложите им встретиться не менее чем с десятком потенциальных клиентов, выясните их неудовлетворенные потребности (которые могут стать основой для будущих инноваций нового роста) и изучите текущие тенденции в сфере деятельности вашей компании, а также в смежных отраслях. Кроме того, присмотритесь к переменам, которые уже происходят внутри организации. Иногда таким образом выявляются стратегически важные задачи, которые высшее руководство проглядело. Так, одна финансовая компания провела обзор идей сотрудников и обнаружила, что немалая их часть требует детального анализа клиентской информации — тогда как работа с большими данными отсутствовала  в планах фирмы.

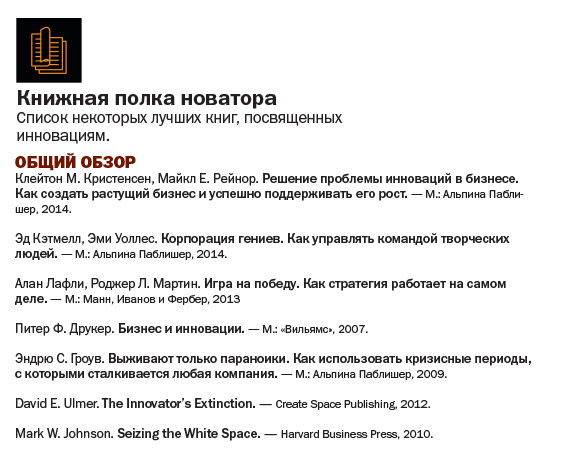


Следующий шаг — совещание топ-менеджеров, обсуждение результатов анализа и выбор трех областей стратегических возможностей, каждая из которых включает: решения, пока неудовлитворительно представленные на рынке, в которых заинтересованы многие потенциальные клиенты; технологии, позволяющие клиентам получить эти решения дешевле и удобнее, или изменения в экономической, регуляторной или социальной сфере, способные увеличить спрос на такие решения; использование особых возможностей компании, которые не смогут быть повторены конкурентами и предоставят вам преимущество в достижении целей.

Применив эти критерии, компании Manila Water удалось выделить несколько областей стратегических возможностей, в том числе — очистку сточных вод, сбрасываемых промышленными предприятиями. Руководство Manila Water выбрало эту сферу, потому что было отлично осведомлено, сколь много заводов и фабрик в пределах города производят стоки, нуждающиеся в дополнительной очистке. Кроме того, ужесточение правил, регулирующих работу городских предприятий, привело к тому, что реализуемая ранее схема спуска вод в канализацию или водоемы стала неприемлемой. Преимущество Manila Water над конкурентами состояло не только в том, что компания имела опыт работы со сточными водами, но так же и в том, что, являясь главным поставщиком водоснабжения в Маниле, она хорошо знала своих потенциальных клиентов и представляла себе, какого рода предложение в наилучшей степени удовлетворит их потребности.

Если вам удастся найти область стратегических возможностей, отвечающую всем трем указанным критериям, вы, скорее всего, избежите обычных подводных камней инновационного процесса, то есть не попадете в плен амбициозных иллюзий, создающих ощущение быстрого заработка,  и не двинетесь на новый рынок, не имея ощутимого превосходства над конкурентами.  В Manila Water, к примеру, серьезно раздумывали: не стоит ли попутно заняться рекламным бизнесом? Рынок рекламы на Филиппинах бурно рос, а компания рассылала миллионы квитанций на оплату воды: на оборотах которых можно было бы размещать рекламные объявления. Однако в конечном счете пришлось признать, что эта деятельность не соответствует основным навыкам компании. В Manila Water поняли, что вести борьбу с опытными конкурентами будет слишком трудно.

Выделение областей стратегических возможностей поможет реализовать идеи сотрудников по раздвижению границ организации. В ходе обсуждения отпадут задачи, не заслуживающие внимания, и вы хорошо поймете, чем  НЕ будете заниматься в дальнейшем. В следующем разделе мы подробнее поговорим об этом.



**Дни 20—70**

**Выделите небольшую группу для разработки инноваций**

Поскольку речь идет о минимизации системы обновлений, вы можете подумать, что проще всего встроить ее в существующую структуру организации так: выделить в рабочем времени каждого сотрудника несколько часов на разработку инноваций. Но задумайтесь: около 75% стартапов с венчурным финансированием не удается вернуть деньги своим инвесторам. Менее половины стартапов доживают до четвертой годовщины. Но ведь в этих фирмах сидят команды, которые вкладывают в успех всю свою душу. На что уж тогда надеяться группе новаторов  с неполным рабочим днем?

Даже минимальная система предполагает наличие хотя бы одного сотрудника (часто — нескольких), который с утра до вечера не думает ни о чем, кроме инноваций. Этим сотрудником будете не вы, так как мы предполагаем наличие у вас других обязанностей. Но человеку, который займет эту должность, следует регулярно отчитываться перед вами.

Нет никакой необходимости нанимать армию исполнителей. В Manila Water двумя выделенными стратегическими областями занимались всего три человека. Они же создали список из шести запасных, на которые предприятие переключится, если первые две провалятся. В общем, мы советуем компаниям работать похожим образом, а не запускать широкомасштабную деятельность по модернизации, часто требующую дополнительных усилий для оправдания собственного существования. Тем не менее нужно одновременно заниматься как минимум двумя стратегиями, поскольку впоследствии хотя бы одна из них неизбежно претерпит изменения или провалится.

По нашим наблюдениям, на этом этапе  у компаний нередко возникают трудности двух видов: нехватка ресурсов и нехватка опытных сотрудников, способных обеспечить функционирование МЖСИ. Ниже мы расскажем, как справиться с этими трудностями.

**Высвободите ресурсы.** Если вы столкнулись  с первой проблемой, в первую очередь следует вывести на свет божий инновационные процессы, о которых мало кто знает. Вполне вероятно, что среди них есть настоящие «зомби», — никем не контролируемые проекты, которые никак не могут умереть. Порой компании сами непреднамеренно создают таких зомби, вовлекая слишком много сотрудников в реализацию внутренних инноваций. Иногда призраки возникают в темных углах организации как следствие чьих-то незамеченных идей.



Подсчитать количество зомби — не такая сложная задача. Сначала выявите все текущие проекты обновлений, которым хотя бы один сотрудник посвящает часть своего рабочего времени. Постарайтесь понять, на какие рынки нацелены эти замыслы. Оцените перспективы а также объем задействованных в них ресурсов. Какие проекты отвечают текущей стратегии компании, а какие относятся к потенциальным стратегическим возможностям? Обычно не составляет большого труда определить, какие идеи не попадают ни в ту, ни в другую категорию и в дальнейшем будут лишь растрачивать ваши ресурсы.

Когда в 2011 году Франческо Ванни д’Арчирафи, в то время генеральный директор компании Citi Transaction Services (CTS), организовал проверку всех текущих инновационных процессов, он обнаружил несколько дублирующих друг друга замыслов, а также бесплодных идей.  В дальнейшем CTS рационализировала свою программу модернизации, сократив количество мобильных проектов с 75 до 10 и тем самым высвободив значительные ресурсы. Стратегический фокус от этого тоже улучшился.

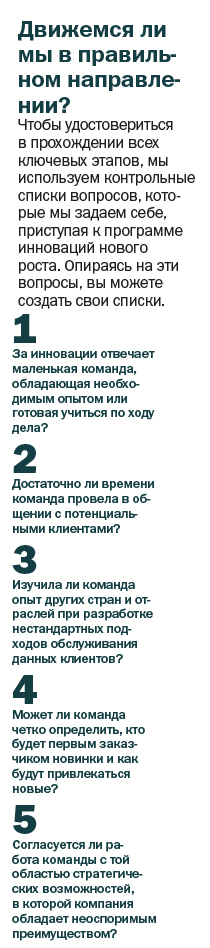
Как правило, обнаружить зомби гораздо легче, чем уничтожить их. Многим руководителям нелегко расстаться с идеями, которые рано или поздно могут начать приносить плоды. И далеко не каждый сотрудник легко примиряется с ситуацией, когда задачу, которую ставили перед его проектом, вдруг передают кому-то другому.

Именно поэтому начать лучше с «амнистии призраков», в ходе которой работники смогут самостоятельно признать, что их идея недостаточно значима, плохо соотносится со стратегическими задачами или сопряжена со слишком высокими рисками для того, чтобы оправдать дальнейшее финансирование. Объясните людям, что им не придется отвечать за отказ от проекта. Напротив, их усилия будут вознаграждены. Они герои и заслуживают к себе именно такого отношения. Одной амнистии будет достаточно для того, чтобы высвободить необходимые ресурсы для проведения основных инноваций. Однако имеет смысл повторить подобное упражнение через несколько лет и удостовериться в том, что процесс обновления не сошел с колеи.

**Учитесь в процессе работы.**Если ваше предприятие только начинает производить перемены, маловероятно, что у членов команды есть опыт подобного рода. В то же время мы пообещали вам создание готовой системы за 90 дней без привлечения дополнительных сотрудников. Почему же это возможно?

За долгие годы теоретики и практики выработали массу различных способов развернуть инновации нового роста так же слаженно, как производство и сбыт известной продукции. Такие компании, как Intuit, Syngenta и General Electric, выработали алгоритмы проведения обновлений в соответствии с лучшими практиками. Это предполагает, во-первых, общее обучение, а во-вторых, получение практического опыта в конкретной разработке продуктов. При подготовке команд-новичков в МЖСИ процесс можно несколько упростить.

Опытные инноваторы (такие, как мы сами) используют контрольные списки, позволяющие убедиться в том, что ни один аспект не упущен,  и новичкам это тоже не повредит. Предложите команде, изучив литературу, разработать собственный контрольный список, повесить его на стену  и затем регулярно обращаться к нему. (Некоторые лучшие, с нашей точки зрения, издания указаны в приложении «Книжная полка инноватора».) Команда будет наращивать свои навыки в ходе решения проблем, а контрольный список не даст им отклониться от пути.



Музыкальная школа Филадельфии (МШФ) использовала этот подход, чтобы найти новых студентов. Школа была основана как некоммерческая организация еще в 1908 году. Ее ученики — в основном дети — посещают занятия по джазу и классической музыке в шести филиалах, разбросанных по городу. Несколько лет назад у директора школы Элен Итон появилось желание превратить школу в «третье место» (после дома и работы), где взрослые чувствовали бы себя «среди своих» — как в клубе. Разделив свои задумки на внутренние инновации и инновации нового роста, Итон нашла четыре области стратегических возможностей, которые она обозначила как «лучшие в группе», «искусство, меняющее жизнь сообщества», «инновации, отвечающие запросу на перемены» и «умные решения для устойчивого роста».

Джозеф Небистински, менеджер МШФ по связям с общественностью, вместе с несколькими руководителями отделов и филиалов, начал с проработки замыслов в сфере «искусство, меняющее жизнь сообщества» и составил контрольный список наподобие нашего. После двухдневного обучения команда новаторов начала встречаться с потенциальными клиентами, чтобы узнать, чем школа могла бы обогатить их жизнь. Глава филиала МШФ  в Джермантауне Эрик Андерсон несколько раз услышал от жителей схожие желания: неплохо было бы вернуть молодость, встретить новых людей и смахнуть пыль с гитары, которая после окончания колледжа стояла в углу нетронутой. «А что, если дать им возможность создать новую рок-группу?» — подумал Андерсон.  В результате вместе с напарниками он создал концепцию, впоследствии получившую название «Взрослая группа».

Этот проект сильно отличался от привычной деятельности МШФ, и в ходе ее обсуждения возникло много спорных моментов. Как найти участников новой программы? Какого рода музыку они будут играть? В качестве приманки можно было бы анонсировать заключительный концерт группы, но, быть может, имеет смысл сделать программу открытой, без большого финального мероприятия?

Действуя почти как бывалые новаторы, сотрудники МШФ составили на основе своих допущений целую бизнес-модель, включавшую подробное описание того, как новая программа должна быть оформлена, прорекламирована  и представлена сообществу. Суть замысла состояла в том, что группа взрослых, нашедших общий язык, будет регулярно собираться и проводить репетиции под пат­ронажем учителя-эксперта. Занятия будут разбиты на блоки продолжительностью по десять недель, кульминацией каждого из которых будет выступление в актовом зале школы,  и могут продолжаться сколь угодно долго — тем самым срок существования группы ничем не ограничивали. «Надеть ремень на старый Fender, сыграть несколько аккордов из Джека Брюса... В этом есть нечто, согревающее душу», — сказал учитель МШФ Эд Вайс местной газете.

Но сработает ли план? Небистински с коллегами потратили немало времени на то, чтобы убедиться в том, что их предложение вызовет интерес. Предварительный анализ показал, что инициатива окупится, если в одном филиале наберется не меньше восьми участников. Сотрудники МШФ решили протестировать концепцию сначала в одном филиале, а потом еще в двух.

Проект успешно запустили в двух филиалах, а в третьем столкнулись с серьезными проблемами. МШФ не стала делать вид, что ничего не произошло, а, проанализировав причины неудачи, пришла к выводу, что для создания более эффективной рабочей модели необходимо составить отдельные социально-экономические профили для каждого филиала, учитывая культурные и музыкальные традиции, а также социальные связи жителей разных районов. Впоследствии команда новаторов МШФ продолжила перемены, попутно разбираясь  в том, почему определенные идеи пошли  в одном районе, но не пошли в другом. В результате сотрудники нашли способ довольно точно предсказывать вероятность успеха новых проектов.

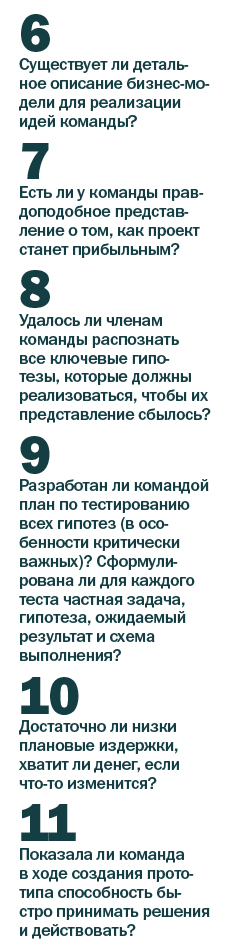
Плодотворная работа в сфере инноваций позволила МШФ получить искомый грант благотворительного фонда Пью и использовать его для финансирования дальнейших программ развития.

**Дни 45—90**

**Создайте механизм контроля над проектами**

Если ваша компания обладает четкой системой планирования и формирования бюджета, вы должны использовать ее в первую очередь для реализации внутренних инноваций. Напротив, инновации нового роста предполагают подходы, более свойственные работе с венчурным капиталом. Каждый предприниматель, имевший дело с венчурным финансированием, подтвердит, что оно работает только в рамках системы, отлаженной так же тщательно, как и традиционный цикл ежегодного составления бюджета корпорации. В то же время это совершенно другой механизм, и его цель — управление стратегической неопределенностью.

Начните с создания группы руководителей, которые впоследствии получат право принимать решения о запуске, остановке и пере­ориентировании инноваций нового роста. Ни в коем случае нельзя брать за образец правление компании, ведь это может внести в обсуждение инноваций, направленных на решение долгосрочных задач, элементы корпоративной рутины. К примеру, в Manila Water учредили группу анализа новых сервисов, в которую вошли четыре представителя высшего руководства. Группа встречалась раз в две-три недели, чтобы помочь с разработкой идей нового роста.



В контроле текущих проектов лучше воспользоваться стандартными наработками из области венчурного финансирования. Вот примеры.

Партнерам венчурных компаний бывает непросто договориться, в какие проекты они будут инвестировать. Однако, как считают опытные специалисты, в итоге лучшими оказываются как раз самые спорные вложения. За каждым проектом вашей МЖСИ должен стоять хотя бы один организатор или сторонник, полностью убежденный в его будущем, а вот дожидаться консенсуса всей лидерской группы необязательно.

Решение о запуске стартапа обычно принимают очень осторожно, а вот решения о текущих расходах доверяют его руководителю. Супервайзеры инноваций должны определить сумму денег, которую команды исполнителей могут потратить самостоятельно, без утверждения руководства.

Венчурное финансирование не подчиняется квартальным или годовым схемам формирования бюджета. Если стартап преодолевает важный риск, он получает новые инвестиции. (В случае Manila Water существенное увеличение капитала произошло лишь после того, как коммерческие клиенты подписали договоры о водоснабжении, — а не после того, как они пообещали это сделать.) Когда возникает серьезная проблема, менеджмент венчурной компании собирается на заседание в течение 36 часов. Вы должны быть уверены в том, что ваша группа лидеров способна на такой же темп работы и принятия решений.

Конечно же, венчурные капиталисты не должны заботиться об интеграции своих стартапов в крупные организации, а супервайзеры инноваций, напротив, отвечают за модернизационные процессы на всех этажах организации.

Мэри Джо Хаддад, директор Детской больницы Торонто в 2004—2013 годах, помнила об этом, запуская проект крупного обновления  в 2010 году. Хаддад создала управляющую структуру — команду из 18 специалистов, ее назвали «Рабочей группой по инновациям» и дали в ее распоряжение $250 тысяч. Группа помогает новаторам определить потребности пациентов, протестировать пилотные решения, скорректировать их и затем запустить полномасштабный проект. Группа выискивает скрытый инновационный потенциал, проводя встречи с врачами, больными, их родственниками и жителями города. Если у сотрудника есть перспективные идеи, ему позволяют на время отключиться от своих рутинных обязанностей, чтобы продумать и обсудить их. На ежегодной выставке инноваций отмечают всех авторов оригинальных планов инноваций — вне зависимости от успеха их реализации.

МЖСИ позволяет избежать трудоемкой работы по пересмотру системы производственных показателей, бюджетирования и снабжения, но у этого метода есть и оборотная сторона: он требует, чтобы руководитель быстро реагировал на потребности инновационных проектов, отвлекаясь от основной работы. На одном предприятии человек с высочайшими производственными показателями в своем основном подразделении рисковал остаться без повышения, поскольку инновационный проект, в котором он участвовал, не достиг уровня прибыльности, заданного корпоративными стандартами для продвижения по карьерной лестнице. ­­ Но ведь он делал не меньше, а больше своих коллег по отделу, которых формально сочли более достойными. Кроме того, было очевидно, что его проект может принести высокий доход в долгосрочной перспективе. Только вмешательство главы департамента заставило отдел персонала пересмотреть негибкую политику.

Вероятно, вы не захотите всегда тратить время на подобные проблемы. В какой-то момент у вас может появиться желание распространить практики МЖСИ на всю организацию — как это сделать, расскажет следующая глава.

**Выведение МЖСИ на новый уровень**

К концу третьего месяца вы должны были разделить инновации компании на два типа, выделить области стратегических возможностей, набрать команду исполнителей, которая уже начала работать над первым проектом, а также создать механизм, обеспечивающий движение команды в правильном направлении. Как только МЖСИ займет прочное место на предприятии и вы убедитесь, что конкретные замыслы будут реализованы (через пару месяцев, либо позже в зависимости от обстоятельств), вам следует задуматься о дальнейших шагах.

Во-первых, попытайтесь оценить, какие компоненты МЖСИ работают на должном уровне и могут быть инкорпорированы. Руководство Manila Water составило общий план инноваций, описывающий ожидаемые расходы и прибыль на несколько лет вперед. В CTS назначили контролеров над процессами и создали отдельный инструментарий для мониторинга всего портфеля инноваций. Хотя подобные процедуры сильно отдают бюрократией, они — естественный компонент зрелости модернизационных задач.

Во-вторых, попробуйте оформить инновационное развитие в компании как отдельную функцию. Небольшая фирма может обойтись одним сотрудником, призванным быть «разведчиком», и внимательно следить за изменениями рынка. Организация покрупнее может создать рабочую группу по развитию бизнеса, которая будет искать партнеров среди предприятий разного профиля — для усиления «нового роста». А можно поручить командам исследование демографии рынков или разработку методов, ускоряющих создание прототипов.

В-третьих, при встраивании МЖСИ в структуру компании все имеющиеся препятствия изменениям выплывут наружу. Чаще всего они лежат в практиках финансирования, стимулирования отрудников или стратегического планирования, ведь эти системы выстроены под сегодняшний бизнес, а не завтрашний. Перекроить их под МЖСИ или создать для нее параллельную систему сложно, но необходимо, чтобы выйти на новый виток.

**Крупная финансовая фирма.**Ведущая детская клиника. Коммунальное предприятие развивающейся страны. Школа с вековой историей. Организации, которые мы упомянули  в тексте, принадлежат разным сферам, имеют разные цели и работают в разных условиях. Но все они столкнулись с проблемой, которая беспокоит сотни компаний планеты: как придать волшебному процессу обновления системность и стратегическую направленность? Это чрезвычайно трудная задача. В завершение мы хотели бы предложить три совета.

Помните, что буква «С» в «МЖСИ» — это система. Из четырех этапов, описанных выше, нельзя выбрать только те, которые вам нравятся. Либо выполняйте все, либо не выполняйте ни одного.

Ни в коем случае нельзя забывать о кадровой обеспеченности. Если среди сотрудников вашей компании нет ни одного человека, полностью отдающего себя инновациям нового роста, считайте, что компания от него отказалась.

Работа над ошибками важнее, чем награда за успех. Замалчивание неудач и недочетов порождает неумирающие проекты, пожирающие все ресурсы модернизации.

Запуск МЖСИ не сможет чудесным образом превратить вашу компанию в Pixar или Amazon, но обеспечит ощутимое продвижение, повысив предсказуемость и результативность инвестиций в инновации.

Скотт Энтони — управляющий партнер консалтинговой фирмы по инновациям и росту Innosight, автор нескольких книг, последняя из которых «The First Mile: A Launch Manual for Getting Great Ideas into the Market» (Первая миля: руководство по выводу на рынок настоящих идей) вышла в 2014 году. Дэвид Дункан — старший партнер Innosight. Понтус Сайрен — глава филиала фирмы Innosight в Сингапуре.

# Поспорьте сам с собой

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 2015

Ма-аленький вопрос. В чем — если свести к самой сути — человеческий смысл любого предприятия? Вот всех этих усилий и стараний, изобретательности и самодисциплины? В чем смысл работы, если говорить с точки зрения жизни, в чем смысл жизни с точки зрения работы? Бизнес — это что, в конечном счете? Суть и смысл его в чем?

Проведя годы на раздираемой войнами передовой предпринимательства, бессчетные часы отдав выматывающим видеоконференциям, бесчисленные дни — добиваясь углового кабинета и иных преференций, вы, вероятно, ответите: «Суть в том, чтобы самым эффективным способом делать мегабабки. Кстати, приятель, седьмой iPhone — у тебя есть?».

Вы совершенно правы: мегабабки, что же еще. Разумеется, при условии, что всякое честолюбие в вас издохло после того, как вы день изо дня занимались мелкой обработкой чего-то просто скучного, превращая его в блестяще банальное.

Но кто-нибудь рассчитывает на смертном одре припомнить с гордостью: «О да, я тот самый человек, который придал энергетическому напитку вкус лайма».

Можно поспорить на предмет, обладает ли человек бессмертной душой, но все же про себя мы знаем: чтобы действительно жить, каждому в какой-то момент приходится вздохнуть поглубже, выйти из ржавой темницы или золоченной клетки, упереться ногами в землю, руками дотянуться до неба. Подлинная, яростная жизнь описывается глаголами: мы любим, доверяемся, дивимся, заботимся, верим, мечтаем, думаем, чувствуем. Мы действуем: мы что-то значим.

И опять же, вы можете твердить, что истинная, подлинная и наилучшая цель любого предприятия заключается в том, чтобы продать больше товара, с большей прибылью, ради выгоды тех, кто и так уже богат, ради их чисто финансовой прибыли, а те или иные последствия для человека и человечества — побочный и маловажный эффект. Если получится хорошее, то и прекрасно, а в целом, цена человеческому — что одноразовой бритве. Но это слабоватый аргумент, и с каждым годом он становится все слабее. [Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) блестяще доказал, что максимизация прибылей акционера — заведомо деструктивная цель. Джек Уэлч об этой задаче отозвался как о «тупейшей в мире». Тереза Амабиле убедительно объяснила, почему высшие цели дают лучшие результаты, а [Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/) и Том Петерс постоянно напоминают, что в турбулентные времена выживают и процветают те компании, кто целит выше. [Гэри Хэмел](http://hbr-russia.ru/blogs/1017/) написал уже несколько обязательных к прочтению книг, разбираясь, почему менеджмент расшибается о человеческий фактор и что с этим делать. Ричард Флорида обнаружил пульсирующую связь между креативностью и процветанием, а Дарон Аджемоглу и Джеймс Робинсон [доказали](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/obshchestvennye-instituty/a15411/), что институты, отбирающие ценность у людей, особенно среднего класса, как раз и виновны в развале обществ. Здесь перечислены далеко не все мои герои и образцы для интеллектуального подражания.

Вот что нам уже известно. Если вам нужны великие дары и жертвы — от тех, кто работает на вас, вкладывает в вас средства, что-то у вас покупает, то придется подыскать более существенный ответ на великий экзистенциальный вопрос о смысле вашего предприятия, нежели: «Миллион тюбиков пасты, да с горошком в виде сердечек, да еще и светящихся». Любые варианты ответа на вопрос «Зачем вы на этой Земле?» по типу «чтобы продавать людям за деньги, которых им не хватает, добро, которое им вовсе не нужно, но которое они приобретают в силу ничтожных причин, чтобы строить свою ничтожную жизнь» — для нормального человека так же насущны, как дизайнерские кеды для золотой рыбки.

Сформулирую так: настоящая, лучшая цель предпринимательства — выявлять человеческий капитал. Инструментальный, бухгалтерский, детерминистский взгляд на предпринимательство, на человеческие усилия и роль, которая отводится в нашей жизни работе, уходит в сумерки. Не только потому, что эта концепция опровергнута, но потому, что она не сходится с самым базовым, общим для всех сущностным опытом. Ладно, я выражусь по-доброму: неужели вы глубоко, искренне верите, что большинству из нас следует провести большую часть своих дней под эмоциональной и интеллектуальной «пыткой водой» ради удовлетворения капризов нарциссических, маккиавеллистских социопатов, ибо те злее и подлее, чем все прочие? Или пора понять, что именно таким персонам мы обязаны висящим на нас моральным долгом — нашим макбудущим — перед корпорациями? Ведь наш тяжкий труд и классные идеи, наши дары и таланты, способности и навыки, наш драгоценный и хрупкий человеческий потенциал следовало бы направить к более высокой цели — к человеческому смыслу.

Итак, вот мой совет: свергните этот режим, самого себя. Обретите новый взгляд на предпринимательство, которое не должно быть лишь инструментальным, бухгалтерским, детерминистским («работа, деньги, вещи, власть, статус, прополощи рот и пихай снова») — должно быть человеческим, конструктивным, тонко нюансированным. А чтобы так сталось, пора обличить в себе недостаток честолюбия, собраться с духом и признать, что ваши занятия неплохи для социопата с неврозом навязчивых состояний, который в эмоциональном развитии застрял ниже уровня второклассника — того хлебом не корми, дай только побить друзей в «Монополию» и тут же начать игру с начала — но это никуда не годится для человечества в обоих смыслах этого слова («разумное население Земли» и «встроенный в нас эмоционально логический аппарат, возвышающий над феодальным, милитаристским и звериным инстинктом»).

Задумайтесь хоть на миг над бессмысленными корпоративными «заявлениями о миссии». Если вы хотите что-то изменить в мире, вам нужно человеческое, а не эгоцентрическое «заявление», которое нацелено на представление корпорации о самой себе: «наша миссия — обеспечить миру лучший клиентский сервис по самой низкой це…» (и все уснули). Человеческое честолюбие рисует не картинку той же корпорации в будущем, но человеческие последствия, которые создает в этом будущем ваше предприятие (и это не только «компания», но ваши личные идеи, усилия, затраты времени). Что вы хотите изменить в мире, чтобы жизнь стала полнее, богаче, лучше? Все эти видения и миссии с человеческой точки зрения бессмысленны. Они все по большей части «самых чистых ресторанов» и «самых модных кроссовок». Но человеческое честолюбие — оно о «самой здоровой жизни», о «самых быстрых бегунах» (реальные примеры такого честолюбия я привожу в своей книге «Betterness».)

Спорьте со мной, если угодно, швыряйте в меня толстые тома Мильтона Фридмана, Фридриха Ницше и Рональда Макдональда, а я стою на своем: когда мы обсуждаем роль работы в жизни и жизни в работе, это словно многоступенчатая лестница целей, которая из низших, в которых господствует наименьший общий знаменатель потребителя, немедленное удовлетворение потребности, вздымается к снежным вершинам — оставить длительный, позитивный, быть может — судьбоносный след в мире. На вершине лестницы достигают кульминации и дела предприятия: там фирма осознает свой капитал, свое высшее «я», потому что там сияет и сверкает человеческий потенциал. Там вы зарабатываете не только деньги, но то, что за деньги на раз-два не купишь, потому что это не из бежевых пластиковых одноразовок: вы приобретаете доверие, самоуважение, увлечение, верность, страсть, преданность, а то и капельку любви, самореализации. А если долезете до самой вершины, то вдохнете и чистый горный воздух Смысла.

Я бы вот что предложил: пора уже карабкаться по этой лестнице, пока не перегнали те, кто готов, кто хочет, кто уже полез. Если на вопрос о смысле жизни вы отвечаете приторно-наивным («наивным», сказал я? Да тупым вообще!): «продавать, зарабатывать побольше, толкая на рынке всякий одноразовый пластик, а что же еще?», то ваши дни сочтены, и стрелка близится к часу икс, остались наносекунды — а вы так ничего и не заметили.

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# Экономика идет к краху

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs* 2015

Помните Enron? Воплощенный триумф новой экономики нового тысячелетия, восторги гуру, хвалы инвесторов, излияния знатоков — и чем вся эта красота оказалась в итоге? Замаскированная бомба, вот это что. А погибла компания по двум причинам: все выгоды преувеличивались, все расходы преуменьшались. Итог: красочный взрыв, можете легенды слагать.

Вот в чем вопрос: а не идет ли вся мировая экономика путем Enron? Точно так же она хронически и систематически преувеличивает любые реальные выгоды (присмотритесь, ведь «прибыль» не имеет ничего общего с доверием, счастьем, радостью, наслаждением, вдохновением, страстью, мудростью и смыслом жизни) и преуменьшает реальные убытки (ущерб, наносимый окружающей среде, будущему, обществу и человеческим связям, мечтам и устремлениям). Не в этом ли первопричина явления, которое мы с Тайлером Коуэном окрестили Великой Стагнацией?

Вы, наверное, ответите: «Пусть и так, оно, конечно, несправедливо, но жизнь есть жизнь, и вам пора бы повзрослеть!». Ну, я потому и спрашиваю.

Эффект Enron высоко токсичен, он насмерть отравляет мотивацию. От нее зависит поведение человека, и когда мы начинаем преувеличивать выгоды и преуменьшать убытки, исчезает желание внедрять инновации, ставить себе амбициозные цели, создавать нечто подлинно ценное. Преувеличение выгод и преуменьшение убытков — это антистимул, стимул покоиться вовеки на увядающих лаврах, и это еще в лучшем случае, а в худшем — грабить, эксплуатировать, снимать последнюю рубашку с ближнего, а с себя, любимого — ответственность.

Остановимся на минуту и попробуем представить себе, что произойдет в экономике, где хронически и систематически преуменьшают реальные затраты и преувеличивают выгоды, уничтожая всякое желание создавать подлинное и долговечное богатство. Назовем нашу антиутопию Энронией, так оно будет короче.

* **Атрофируются инновации**. В Энронии компании склонны производить товары и услуги не выше среднего качества, а то и вовсе вредоносные. Заметили, как мобильный оператор ловко, исподтишка перекладывает на вас скрытые расходы, а взамен вы получаете непредсказуемую и ненадежную связь? Это — Энрония словно в капле воды. Экономика преуменьшает расходы и преувеличивает прибыль, а в результате — сплошная поросль сорняков, жалкий, неконкурентоспособный продукт.
* **Безработица**. В Энронии всегда плохо с рабочими местами, особенно с нормальными условиями труда. «Работа» возникает тогда, когда кто-то готов за нее платить: что для одного «работа», для другого — «расходы». Когда капитал циркулирует между деятельными участниками экономики, появляются новые рабочие места. Но там, где расходы не желают ни видеть, ни оплачивать, капитал перестает циркулировать, а итог — растущая безработица (припомните, как было несколько веков тому назад, когда «капитал» не платил за «труд», когда рабочих мест в искомом смысле этого слова было гораздо меньше, а по большей части рабство или отработка долгов). Как только предприятия вынуждены будут признать расходы, которые они перекладывают вовне, появятся и новые рабочие места, и новые профессии. Но в Эвронии фирмы платят не по расценкам XXI века, ни в одной отрасли этого нет, а в итоге и рабочих мест, достойных XXI века, нигде не видно.
* **Глубокий долг**. Чем больше «растет» ВВП Энронии, тем больше накапливается счет по неоплаченным расходам и слишком задорого купленным выгодам. В экономике, где прибыль преувеличивают, а расходы преуменьшают, рост вычисляется по «отдаче», «объему», а не по реальным результатам для людей, общества, страны и природы, на которые и перекладываются расходы, из которых и черпаются (а не создаются) доходы. Игра с нулевой суммой, победители и побежденные, какое уж тут процветание. В такой экономике ВВП то и дело «оправляется» от очередной «рецессии», а среднестатистическая семья все так же наблюдает, как ее доходы и накопления стоят на месте, а то и вовсе сокращаются. Все больше расходов и убытков перекладывается с компаний на общество. В Энронии пищевая индустрия, чтобы снизить расходы, производит все более дешевую (и все менее питательную) еду, потребители теряют здоровье, а налогоплательщик и государство тратят миллиарды на их лечение.
* **Мегапровал**. Что же в итоге будет с экономикой Энронии? Рынки не справятся с перераспределением капитала, они будут неправильно его распределять, инвестировать в низкопробный товар. Корпорации перестанут внедрять инновации, увлекать и творить. Государство перестанет справляться с управлением финансами. Копить деньги на будущее бессмысленно. Никто не сможет принять разумное решение, как увеличить свои накопления. Цены утратят всякий смысл. Инвесторы так и не посеют семена завтрашних подрывных технологий и конкуренций. Банки перестанут давать взаймы и принимать деньги. Местные сообщества, а там и общество в целом начнут распадаться, поляризоваться, образовывать враждующие партии.

В этом и заключается главная проблема Энронии. Экономика вошла в порочный цикл — и каждый виток вредоноснее и злее предыдущего. Чем выше корпоративный профит, тем бессмысленнее само понятие процветания. Чем выше «дивиденды для акционеров», тем хуже приходится обычным людям, местным жителям, обществу, природе, будущему как таковому. Чем напряженнее и свирепее «конкуренция», тем меньше по-настоящему хороших, потрясающих, вдохновляющих, притягательных, осмысленных вещей. Энрономика растет, но не растет ничего человеческого: доверие, счастье, общие ценности, высший смысл. Все сохнет и отмирает. Усиливаются социальные и политические конфликты, кипят и бурлят, ссоры над убывающим пирогом того гляди перерастут в драку.

Это уже не фантазии из Сумеречной зоны, это реальность нашей Великой Стагнации. Мировая экономика – в том виде, в каком мы ее знаем — хронически, систематически преуменьшает реальные затраты и преувеличивает прибыль. В результате поломан мотивационный механизм мировой экономики: нет желания биться за реальный расцвет экономики, за долговечные вещи, за реальные, прочные ценности будущего — все искажено! Реальный кризис не сиюминутное и краткосрочное событие («большой крах 2008 года), а устойчивые, длительные, глубоко извращенные отношения, которые не сулят нам ничего, кроме еще более частых и еще более яростных столкновений.

Отсюда — урок на будущее и для организаций государственного масштаба, и для отдельного человека: в промышленную эпоху конкурентное преимущество сводилось к тому, чтобы чуть жестче и быстрее, чем тот парень, списывать убытки и преувеличивать прибыли. Но в нашем крошечном, хрупком, перенаселенном мире вчерашний путь к богатству ныне ведет в бездну. Это не просто сверхконкурентный мир, где вчерашнее конкурентное преимущество – одноразовая пластиковая вилка. Важнее другое, и Хосни Мубарак дорогой ценой купил подобный урок: это мир чрезвычайно крепких и сложных взаимосвязей, где «потребители», «клиенты», «инвесторы», «подчиненные» и «подданные» превратились в острых, непредсказуемых и требовательных критиков.

Мнимое процветание, которое порождают эти сошедшие с ума институты, надолго не затянется, а в мире сложных взаимосвязей, где каждый может легко сорвать ветхую завесу с пустых посулов, блестящей болтовни, гладких уловок, и более того — яростно напасть на вчера еще казавшиеся мощными и грозными институты и выгнать долгой обнаглевших лидеров, подобное процветание стоит дешевле фальшивого пятака. Можете и впредь тешить себя, преувеличивая доходы и преуменьшая затраты, но любой человек, владеющий хотя бы Twitter, если совесть у него развита чуточку больше, чем у Ганнибала Лектора, выведет вас на чистую воду. И не просто выведет, а восстанет. Цепляйтесь из последних сил за рушащуюся Энронию, но у мира уже руки чешутся: все хотят обрушить железные и прочие занавесы и прочь, прочь!

Думаете, не получится? А вы еще подумайте. Walmart уже давно ввела свой революционный Экологический индекс. Британская Uncut — самоорганизовавшаяся демонстрация против мобильных операторов и банков. Фонд The Acumen Fund ищет уже не только прибыли, но и смысла. Pepsi старается свести к нулю безвозвратное потребление чистой воды. Unilever создает обогащенную микроэлементами пищу, чтобы положить конец мировому голоду. Nike уже не только производит обувь, но берется использовать ее как вторсырье. Это — лишь горсточка примеров из всеохватного движения: подрывные инноваторы делают первые шаги, пытаясь исцелить нашу больную экономику, научить ее жить реальными затратами.

Да, вы сумеете еще в этом году быстренько заработать, если поспешить получить напоследок гражданство Энронии, однако вскоре вы пойдете ко дну вместе с этим накренившимся лайнером. Или — глубокий вдох, собрались с мужеством и учитесь плавать. Мне кажется, менее взаимосвязанным, конкурентным, критическим, свободным, умным, сознательным и требовательным мир уже не станет, а вот более — во сто раз.

А потому будущее преимущество вы обеспечите себе, если точно подсчитаете огромность затрат и малость выгоды, потому что лишь такая беспощадная честность поможет вам отказаться от устаревших, деструктивных, отупляющих стимулов, выйти за пределы банального, тривиального, скучного, жалкого ничтожества и стать лучше.

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# Есть ли ограничения у риэлтера?

[Андрей Сачков](http://www.dk.ru/users/190313/posts) гендиректор «СуперАдрес»

Теория ограничений (автор – Элияху Голдратт) имеет своих поклонников и громкие истории успеха после её внедрения на предприятиях по всему миру. Только эти истории успеха были в основном на производственных предприятиях, в дистрибуции и ритейле. Я попробовал применить теорию ограничений в сфере услуг – в риэлторской компании. Сразу оговорюсь, что это было не полноценное внедрение теории ограничения в компании, а лишь попытка наложить ключевые наработки теории (заточенной на производство) на сферу услуг. К тому же, кураж от возможного взрывного эффекта от применения этой теории подстегивался мнением, что времена роста компаний осталась давно позади, и что сейчас самое важное для любого предприятия – это оставаться в стабильном положении по отношению к рынку. Вот что получилось.

Несколько строк уделю краткому описанию основных тезисов самой теории ограничений. Топ-менеджер компании, беря на вооружение данную теорию, исходит из того, что одно из основных свойств внутренней системы предприятия – отсутствие противоречий, они заложены в неё людьми (то есть концепция внутренней простоты). Углубляясь в вопрос, вся корпоративная система сосредотачивается в одну точку – и мы обнаруживаем всего несколько корневых противоречий. Если же нам приходится сталкиваться с этими самыми противоречиями внутри компании – то мы должны выявить ложное допущение, замена которого – устраняет противоречие.

Теперь переходим к практике. Так как риэлторский бизнес – непрозрачный с точки зрения официальной налоговой отчетности бизнес (бессмысленно сравнивать отчетность агентств недвижимости и на её основании выявлять лидера по показателю «прибыль»), то лидеры рынка в риэлторском бизнесе определяются по такому показателю как «количество объектов в портфеле агентства». Ситуацию с уровнем конкуренции и монополизации агентского рынка характеризует следующая таблица (по данным нашего внутреннего анализа по состоянию на начало 2015 года):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид недвижимости | Количество агентств  недвижимости | Занимаемая ими доля рынка по количеству лотов в портфеле объектов |
| Жилая недвижимость (вторичка) | 5 | 35% |
| Коммерческая недвижимость | 6 | 34% |

То есть, при наличии в Екатеринбурге свыше 400 агентств недвижимости - всего 5-6 агентств занимают треть рынка агентских риэлторских услуг (по количеству выставляемых на продажу объектов). Таким образом, вероятность того, что, решив продать свои квадратные метры, собственник объекта обратится в одно из ТОП-6 агентств – достаточно высока. Это можно назвать внешним ограничением (ограничением рынка) – когда получаемых не входящим в ТОП-6 агентством клиентов недостаточно для желаемого роста системы. Учитывая, что компания может иметь несколько ограничений, то ограничение рынком – можно назвать стратегическим ограничением. Решение этого ограничения выглядит очень банальным – удерживать имеющихся клиентов. Не нами доказано, что удержание всегда обходится дешевле привлечения новых клиентов. Поэтому перед имеющимися клиентами необходимо соблюдать абсолютно все договоренности и обязательства. Доказывать свою экспертность и профессионализм. С этой целью нашей риэлторской компанией получен сертификат соответствия менеджмента качества требованиям ISO-9001. Занимаясь написанием этой статьи – в глазах своих клиентов я тоже поддерживаю статус «эксперта».

Следующий блок ограничений – внутренние ограничения. Ограничения – это элементы или факторы, которые определяют предел результатов деятельности компании. При этом любое ограничение не оценивается как негативный или позитивный фактор. Ограничение существует, и оно решаемо. А выявление ограничения открывает возможность значительных улучшений в работе организации из-за его устранения.

Специализируясь на операциях с коммерческой недвижимостью, мы выделили в своей работе следующие внутренние ограничения (проранжированы нами по уменьшению значимости для нас):

\* длинный и стохастический (случайный, сложно прогнозируемый) цикл оказания услуги (продажи объекта коммерческой недвижимости);

\* предложения компании слабо дифференцированы от перечня услуг конкурентов;

\* концентрация на продукте: услуги по продаже или аренде недвижимости?;

\* необходимость для профессионального риэлтора тратить время на рутинную работу, так же, как и на действия, которые требуют высокой квалификации (сложность делегирования).

Далее пошли мероприятия по «наведению порядка в доме», то есть расшитию выявленных ограничений:

- по длинному циклу продажи недвижимости: при поступлении нового объекта для продажи мы сравниваем его со своей 7-летней статистикой по продаже аналогичных объектов и «охлаждение»  у собственника чрезмерных ожиданий по срокам. Также решено «тактично уклоняться» от заключения договоров на продажу неликвидных объектов недвижимости, чтобы не распылять усилия и не раздувать свой портфель объектов «мёртвым грузом»;

- по дифференциации своих коммерческих предложений – просто составили новые скрипты по исходящим звонкам, по входящим звонкам и т.д.;

- продажа или аренда: решено сделать портфель объектов «динамическим» (т.е. в периоды сильного спада деловой активности (как сейчас), когда бизнес не готов на новые крупные инвестиции – активизироваться на «арендной стратегии», а в периоды роста экономики – на «продажной стратегии»);

- вопрос выполнения рутинных операций решается за счет подключения к CRM-системам с функцией автоматизированной выгрузки объектов на рекламные площадки и функцией массовой обработки данных. Ну и более глубокое познание Excel – никто не отменял.

В качестве заключения: не позволяйте инерции стать главным блокирующим фактором деятельности компании.

*Андрей Сачков,*

*генеральный директор риэлторской группы «СуперАдрес»*

# Позволяйте себе ошибаться

Говорят, малейшие ошибки могут дорого обойтись бизнесу. Отчасти это правда, но бывают и такие промахи, которые могут лишь пойти на пользу компании.

2017 201711.011.05.2017 5.2017

*«В быстрорастущей компании все процессы очень динамичные, поэтому и возможность совершения ошибки возникает чаще. Ошибки — важная часть процесса принятия решений, и если они не совершаются, значит, команда работает не в полную силу», —*[*считает*](http://hbr-russia.ru/management/strategiya/p20161/)[*Сергей Белоусов*](http://ekb.dk.ru/wiki/sergey-belousov#binding)*, CEO компании Acronis и партнер венчурного фонда*[*Runa Capital*](http://ekb.dk.ru/wiki/runa-capital#binding)*.*

«Формула-1» наиболее точно показывает идею максимального приложения усилий. Боковое скольжение болида в поворотах не лучшая тактика, но это знак максимальной скорости и борьбы за лучший результат. Это необходимая часть гонки. А срыв в занос, приводящий к аварии, может иметь фатальные последствия. Так же и в бизнесе: ошибки нужны, их полное отсутствие — это скорее плохо, но они не должны становиться катастрофическими.

В каждой компании должна быть индивидуальная стратегия. Критерии этой стратегии описывают, что надо и не надо делать, принимая решения. Это позволяет предотвращать некоторые ошибки и объективно оценивать уже совершенные. Смысл любой активности в ее результате. В некоторых областях этот результат очень легко измерить.

Например, в продажах результаты измеряются в деньгах. Немного сложнее в маркетинге или разработке, но и там тоже можно поставить измеряемые задачи. Очень важно ставить задачи адекватно — они должны быть выполнимыми, но достойными и соответствовать финансовому плану компании. При правильно поставленных измеримых задачах легко принимать решения о том, можно ли прощать совершенные ошибки (и сколько раз подряд).

*«В некоторых случаях задачи по какой-то причине временно не выполняются или результат сложно объективно измерить. В таких ситуациях можно оценивать уровень активности человека. Всегда лучше, чтобы был материальный, измеримый результат, но если его нет, то борьба за него значит очень много и является хорошим индикатором того, что можно еще подождать результат», — говорит Белоусов.*

Так, к примеру, в Acronis каждый человек, особенно на ключевой позиции, должен обладать набором некоторых качеств: это алертность, быстрое реагирование, внимание к деталям, частота и скорость принятия решений, умение никогда не сдаваться. В других компаниях может быть совершенно другой набор важных качеств.

Соответствие культуре компании очень важный фактор, потому что результат и активность измеряются за достаточно большой период. Человек может и не совершать значительных ошибок или они могут быть не так очевидны, но если он не соответствует культуре компании, его кредит прочности может быть очень мал.

**К нехорошим ошибкам может быть отнесено, например, пассивно-агрессивное отношение к задачам.**

При принятии решений в динамичном бизнесе часто неочевидно, что правильно. Не всегда решения принимаются продуманно и взвешенно, нередко возникают спорные ситуации. Тем не менее людям в компании надо договариваться, предлагать свои решения, но при этом уметь правильно принимать и чужие.

Не выступая открыто против того, что ему поручают, сотрудник подчиняется, формально берет на себя ответственность, но задачу при этом не выполняет, не борется за результат, удовлетворяя этим — осознанно или нет — свою потребность доказать, что решение было неверным. Подобные ошибки — фактически форма саботажа, который сложно долго позволять.

**Еще одна нехорошая ошибка — попытка ограничить точки приложения своих усилий. В небольшом бизнесе не у всех есть четкие задачи. И часто шанс принести пользу компании предоставляется не тому человеку, в чьи обязанности это входит.**

Условия быстро развивающегося бизнеса по степени напряженности можно сравнить с военными. Боевая задача часового — охранять и оборонять порученный ему пост. Но если в какой-то момент патрулирования другой военный заметит лиц, приближающихся к запретной границе поста, и просто проигнорирует ситуацию, последствия нельзя будет объяснить тем, что это было не его дежурство.

То же происходит и в бизнесе: если есть возможность включаться в работу, чтобы просто помочь компании не пропустить хорошую возможность, которая в данный момент представилась тебе, то это надо делать. Самые непозволительные ошибки случаются из-за того, что так не происходит.

Человек, который активен, приносит результат и соответствует культуре компании, всегда имеет большой кредит доверия на совершение ошибок. Тем не менее надо смотреть на то, как часто повторяются одни и те же ошибки. Если человек не учится и совершает одинаковые ошибки, пусть они даже небольшие, но повторяются постоянно, это тоже плохо.

Не на всех ошибках надо учиться и не любые ошибки можно допускать. Бывают ситуации, в которых человек совершает ошибки с катастрофическими последствиями.

*«Мы всегда поощряем инициативность и решительность, но если человек взял на себя ответственность не согласиться с общим решением, в критической ситуации он должен быть уверен в положительном результате. Ни большой кредит доверия, ни соответствие культуре компании, ни высокая результативность не могут быть оправданием ошибок с критическим экономическим ущербом или серьезными юридическими последствиями для компании», — считает CEO*[*Acronis*](http://www.dk.ru/wiki/acronis#binding)*.*

Такие ошибки становятся в большей степени его индивидуальной ответственностью, и иногда их просто нельзя оставлять без действия. Даже непреднамеренные ошибки с катастрофическими последствиями сложно игнорировать.

**Еще один достаточно частый случай совершения неприятных и непростительных ошибок — безответственность, нарушение договоренностей и просто лень. Такое отношение не может быть оправдано и такие ошибки нельзя считать неизбежной частью концепции принятия решений.**

В любой компании отношение к ошибкам — это часть стратегии. Ошибки случаются, это нормально, и они даже необходимы, но степень их допустимости и толерантности к ним зависит от мотивации человека, его должности, обязательств и масштаба экономического и прочего вреда, нанесенного бизнесу неправильным решением или плохим результатом правильного решения.

# Является ли лояльность главной?

2017 Aлан Лафли, Роджер Мартин

**Aлан Лафли (A.G. LAFLEY)** — недавно ушедший в отставку гендиректор компании Procter & Gamble, член совета директоров Snap Inc. **Роджер Мартин (ROGER L. MARTIN)** — бывший декан Школы менеджмента Ротмана (Университет Торонто).   
Лафли и Мартин — соавторы книги «Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле» (Манн, Иванов и Фербер, 2013). Настоящая статья вдохновлена работами Крейга Уинетта, специалиста по бихевиористике в Procter & Gamble.

В мае 2016 года Instagram — ведущее приложение для обмена фото, принадлежащее компании Facebook, — сменило логотип. Знакомое 400-миллионной аудитории изображение камеры в стиле ретро превратилось в плоскую пиктограмму. В тот момент лидерству Instagram стал угрожать сильный конкурент Snapchat, и главный дизайнер так объяснил причину изменений: «Иконка перестала… отражать дух сообщества, и мы решили ее улучшить».

Мнение по этому поводу журнала AdWeek — библии индустрии маркетинга — явствует из заголовка: «Новый логотип Instagram — карикатура. Можно вернуть как было? Ну пожалуйста…». В статье GQ «До Instagram дошла мода на никому не нужную смену логотипа» дизайнеры журнала назвали обновленную иконку «объективно ужасной», «очень некрасивой» и «дешевой». Вот их резюме: «Instagram потратил ГОДЫ на выстраивание визуального бренда на основе старого логотипа, приучил людей кликать на него… А теперь, вместо того чтобы развивать достигнутое, он смыл все в унитаз».

Пока рано говорить о финансовых последствиях смены логотипа для Instagram, но разочарование рынка в ответ на ребрендинг или перезапуск — дело обычное. Полную неудачу потерпела обновленная Diet Pepsi без аспартама — как и New Coke конкурента. PepsiCo понесла серьезные потери и вынуждена была вернуть на рынок марку с аспартамом. Возникает вопрос: почему успешные компании раз за разом поддаются соблазну радикальных перемен? Понятно, если это происходит в периоды кризиса — но Instagram, PepsiCo и Coke вовсе не стояли перед угрозой. Отметим, что Snapchat, чья популярность среди молодежи сейчас особенно велика, хранит верность привычной иконке с привидением. (Один из авторов этой статьи, Алан Лафли, входит в совет директоров Snap Inc.)

Ответ, как нам кажется, коренится в ошибочных представлениях о конкурентном преимуществе. Теоретики стратегии часто постулируют, что стремительность изменений на рынке (особенно в сфере мобильных приложений) не позволяет долго удерживать высокую планку, если не обновлять бизнес-модели, стратегии и коммуникации: мол, у нынешнего потребителя  богатый выбор, и потому предложение  должно меняться. Хочешь сохранить клиентов и привлечь новых — беги в их темпе и сохраняй высочайшее качество. Так что поведение Instagram совершенно объяснимо: компания пыталась действовать на опережение.

Да, сегодня так мыслить модно — однако множество данных опровергают эту теорию. Вспомним Southwest Airlines, Vanguard и IKEA — все они упоминаются в классической статье Майкла Портера «What is Strategy?» (HBR, 1996) как примеры компаний, долго сохраняющих конкурентные преимущества. И спустя двадцать лет эти фирмы остаются лидерами своих отраслей, мало что изменив в стратегии и брендинге. И хотя даже Google, Facebook или Amazon могут ошибиться и рухнуть под натиском очередного стартапа, конкурентные преимущества этих гигантов не кажутся ускользающими. Чтобы не ходить далеко (один из авторов этой статьи работает в P&G), возьмем бренд-менеджеров Tide или Head & Shoulders: они бы очень удивились, услышав, что за последние полвека их конкурентные преимущества устарели (без сомнения, эксперты Unilever с традиционными фаворитами — мылом Dove и майонезом Hellmann’s — отреагировали бы так же).

В этой статье мы предложим теорию долгосрочных конкурентных преимуществ, основанную на последних данных бихевиористики. Она объясняет и ошибки, как у Instagram, и истории успеха, как у Tide. Мы утверждаем, что результаты бизнеса поддерживает не усовершенствование продукта, а простота выбора для потребителя. Даже если изначально людей привлекло выгодное предложение, повторить покупку, возможно, их побудит уже не оно.

Этот подход предлагает удерживать клиентов не постоянной адаптацией под их меняющиеся рациональные или эмоциональные потребности, а устранением из их жизни лишней ситуации выбора. Для этого вам нужно создать так называемое кумулятивное преимущество. Для начала выясним, что происходит в нашем мозге во время шопинга.

**Идея коротко**

ПРОБЛЕМА

Новейшие продукты часто не имеют успеха при запуске, несмотря на все старания сделать их привлекательными, полезными и современными.

ПРИЧИНА

Покупатели стремятся тратить минимум умственных усилий на выбор товара.

РЕШЕНИЕ

Чтобы оставаться в рамках потребительских привычек, новинки должны продолжать традиции бренда, а не рвать с его прошлым.

ЗАЛОЖНИКИ ПРИВЫЧКИ

Как обычно представляют себе конкурентное преимущество? Компания выбирает направление и целевую аудиторию, строит предложение под ее нужды и добивается успеха. Основная идея: побудить потребителей к повторным покупкам, адаптируясь к их потребностям. Долгосрочный успех достигается уникальностью и персонализацией предложения.

Эта концепция исходит из предположения, что потребитель принимает решение о покупке целенаправленно и, возможно, даже рационально. Причины приобретения могут быть эмоциональными, но всегда осознаны.

А правильная стратегия должна уловить  их логику и эмоции.

Однако идея осознанного выбора при покупке противоречит множеству исследований в области поведенческой психологии. Мозг, как выясняется, занят не столько анализом, сколько заполнением пробелов: он получает извне неполную, «зашумленную» информацию и быстро восполняет недостающее на основе предыдущего опыта. В результате рождается интуиция, достаточно сильная, чтобы побудить к действию. Впрочем, интуитивные суждения определяются не только тем, что мозг вписывает в пробелы. На них сильно влияют скорость и простота самого процесса заполнения лакун — то, что психологи называют беглостью обработки. Решение типа «мне показалось, что так будет хорошо» показывает, что обработка была беглой.

Сама эта беглость нарабатывается повторяющимся опытом и возрастает с числом повторов. Если мы уже видели объект, наша способность его воспринять усиливается. А если мы видим его многократно, его второстепенные признаки воспринимаются слабо. Нервная система просто выхватывает из окружения и узнает знакомый предмет. Другими словами, на повторяющиеся стимулы мозг тратит меньше сил; мы быстрее и точнее можем их назвать и считать. И главное: потребители, как правило, предпочитают их новым стимулам.

Говоря коротко, исследования мозга показывают, что он любит автоматизм едва ли не больше всего на свете — и уж точно больше, чем сознательные размышления. При первой же возможности он начинает повторять прежний путь. Если мозг утвердился во мнении, что Tide хорошо отстирывает, и мы видим этот порошок на полке или в интернет-магазине, срабатывает привычка, и вы снова и снова покупаете его.

Таким образом, главная причина для выбора продукта-лидера в том, что это самый простой вариант: он точно будет на виду везде, где вы делаете покупки — в супермаркете или в магазине у дома. Кроме того, вы наверняка уже раньше брали этот товар с этой самой полки. Сделать так снова — самое легкое решение. И каждая следующая покупка бренда дополнительно упрощает процесс принятия решения — и радует этим.

Одновременно вам становится все сложнее выбрать то, что вы не покупали ранее: разрыв увеличивается с каждой покупкой — конечно, лишь до тех пор, пока привычный товар отвечает вашим ожиданиям. Этот принцип столь же верен для современной экономики, как и для любого другого периода в истории. Если вы сделаете Facebook своей домашней страницей, каждая ее деталь будет вам знакома — и ее влияние на вас будет столь же мощным, как вид целого стеллажа Tide в магазине (если не сильнее).

Каждый раз, когда вы выбираете и используете нечто знакомое, его преимущество перед прочими растет.

Рост кумулятивного преимущества почти неизбежен (если ничто не вызвало сознательной переоценки товара). Тридцать лет назад Tide лишь ненамного (33% против 28%) обгонял Surf компании Unilever на высокодоходном рынке США. В то время потребители медленно, но верно формировали привычки, выведшие Tide в более явные лидеры. Год от года совокупное преимущество и разрыв в доле рынка нарастали. В 2008 году Unilever вышла из этого бизнеса и продала свои бренды. Сейчас Tide с 40% рынка — единоличный лидер в США, где по популярности бренд не занимает и 10%! (Если вас интересует вопрос, почему в таком случае мелкие бренды не вымирают вовсе, см. врез «Неожиданный плюс нелояльности».)

ДОПОЛНЕНИЕ К ВЫБОРУ

Мы вовсе не хотим сказать, что потребитель никогда не делает выбор сознательно или что качество продукта для него неважно. Наоборот: изначально у людей должна быть причина для покупки конкретного продукта.

И действительно, порой новая технология или норма позволяют компании радикально снизить цену или предложить новые функции, а то и полностью новое решение проблем потребителя, мимо которого трудно пройти равнодушно. Поэтому для бизнеса всегда актуален вопрос: в чем ценность нашего продукта для покупателя? Если он не лучше, чем у конкурентов, вам просто не на что  опереться.

Но чтобы укрепить завоевание, необходимо вложиться в трансформацию сознательного выбора потребителя в привычку. Таким образом, кумулятивное преимущество — это дополнение к изначальному конкурентному преимуществу. Компании нарабатывают его, чтобы сделать свой продукт или услугу естественным и комфортным выбором для клиента.

Компании, которым не удастся выстроить кумулятивное преимущество, в перспективе с большой вероятностью уступят тем, кто преуспеет в этом. Хорошим примером здесь может служить Myspace, провал которого часто считают доказательством нестабильности конкурентных преимуществ. Мы видим этот случай несколько иначе.

Социальная сеть Myspace была запущена в августе 2003 года, за два года стала самой популярной в США и в 2006-м обогнала Google, став самым посещаемым американцами веб-сайтом. Тем не менее, всего через два года соцсеть Facebook сначала потеснила, а потом и вытеснила ее с рынка: в 2011 году Myspace продали за $35 млн — жалкие остатки от $580 млн, за которые News Corp купила ее в 2005-м. Что же случилось? Мы считаем, что Myspace даже не попыталась обеспечить себе кумулятивное преимущество. Прежде всего, с ее помощью пользователи создавали веб-страницы на свой вкус, так что все они были очень разными, посетителям было сложно в них разобраться. Кроме того, реклама (порой сомнительного свойства, вызывавшая вопросы у надзорных органов) размещалась в самых неудобных местах. Когда News Corp купила Myspace, она резко увеличила количество рекламы, еще больше усложнив работу с сайтом. Чтобы привлечь максимум пользователей, Myspace внедрила, как писал журнал Bloomberg Businessweek, «головокружительное количество функций: мессенджер, доску рекламных объявлений, музыкальный и видеоплеер, виртуальное караоке, площадку для саморекламы и редактирования профиля, дополнительные системы безопасности, фильтры приватности, списки книг и т. д.». То есть вместо того чтобы постоянно делать свой сайт удобнее и автоматичнее в использовании, Myspace не давала пользователям покоя, заставляя с нетерпением (а возможно, и подсознательным раздражением) ждать очередных новинок.

А теперь сравните с Facebook. Эта сеть с самого начала накапливала кумулятивное преимущество. У нее сразу имелось несколько привлекательных функций, отсутствовавших у Myspace (конкурентное преимущество), но еще важнее для ее успеха оказалась стабильность внешнего вида и атмосферы. Пользователи адаптировались к ее стандартам, а сама Facebook не адаптировалась ни к кому и ни к чему. Внедрив свою знаменитую мобильную версию, компания сделала ее максимально похожей на привычную компьютерную.

Безусловно, и Facebook время от времени несколько меняет дизайн для повышения удобства пользователей — и каждый раз получает свою порцию недовольства. Но эти нововведения не делают сеть менее удобной и знакомой — а на первых порах от них часто вообще можно отказаться. Даже название Facebook напоминало пользователям об известном им предмете — фотоальбомах учащихся, раздававшихся в учебных заведениях США, чтобы помочь студентам перезнакомиться,  в то время как Myspace не значит ничего привычного.

Подытожим: сохраняя знакомый интерфейс, Facebook наращивает кумулятивное преимущество и благодаря ему удерживает титул самой притягательной соцсети в мире. Тем более странным кажется решение сменить иконку Instagram — части Facebook.

**Неожиданный плюс нелояльности**

*Если потребители — рабы привычки, вряд ли можно назвать их поведение лояльностью, то есть сознательным доверием бренду в вопросах удовлетворения их рациональных или эмоциональных потребностей. Покупатели вообще более вет­рены, чем полагают маркетологи: бренды, вроде бы имеющие множество поклонников, зачастую получают самые низкие рейтинги лояльности.*

Например, бренды Colgate и Crest делят между собой примерно три четверти американского рынка зубной пасты. Поклонники обоих брендов верны им (покупают именно любимую марку) примерно в половине случаев. В то же время паста Tom’s, нишевой «натуральный» бренд из штата Мэн, занимает примерно 1% рынка — как принято считать, за счет преданных фанатов. Логично предположить, что этот 1% обеспечивают люди, которые покупают любимую пасту почти всегда. Однако на самом деле потребители Tom’s верны марке лишь в четверти случаев — их лояльность вдвое слабее, чем у пользователей брендов-лидеров.

Почему же тогда мелкие бренды вроде Tom’s вообще выживают? Ответ может показаться парадоксальным: покупая продукцию лидеров в 50% случаев, в остальных 50% люди выбирают более слабые бренды — и этого их производителям вполне хватает, чтобы удержаться на плаву. При этом мелким маркам не удается преодолеть барьер привычки: хотя порой совершенно новым брендам удается вырваться в лидеры, небольшие «маргиналы» очень редко способны дать бой лидеру.

# Что такое «кумулятивное преимущество»

Myspace и Facebook — пример того, что устойчивое преимущество возможно, но не гарантировано. Как же тогда будущим Myspace усиливать и продлевать конкурентные преимущества, защищая их кумулятивными? Вот четыре основных правила.

**1. Сразу приобретите популярность.**  Идея не нова — на нее давно намекают в лучших исследованиях по стратегии, и мы видим ее в рассуждениях Брюса Хендерсона — основателя Boston Consulting Group. Хендерсон делает особый акцент на положительном влиянии кумулятивного преимущества на расходы: ставшая широко известной кривая опыта говорит о том, что по мере накопления компанией опыта в производстве ее управление затратами становится все более эффективным. Хендерсон утверждал, что компании с самого начала должны устанавливать низкие цены — «с опережением кривой опыта» — и таким образом отвоевывать долю рынка, позволяющую снижать затраты, расти относительно конкурентов и увеличивать прибыльность. Одним словом, быстрый захват доли рынка имеет очень большое значение.

Маркетологи давно признали важность блицкрига. Tide, созданный специально для стремительно растущего рынка стиральных машин, стал одним из самых уважаемых, успешных и доходных брендов P&G. Едва появившись в 1946 году, он сразу стал самым рекламируемым продуктом в своей категории. P&G внедряла продукт активно: к каждой продаваемой в  Америке стиральной машине прилагалась бесплатная коробка Tide — чтобы сразу приучить потребителей. Tide стал самым популярным продуктом мгновенно — и навсегда.

Маркетологи всегда любили раздавать бесплатные образцы новой продукции. Столь же известна любимая Хендерсоном тактика агрессивного ценообразования. Компания Samsung сумела захватить самую большую долю рынка смартфонов благодаря доступным моделям на базе Android, которые мобильные операторы при условии заключении контракта предлагают задаром. Для интернет-компаний бесплатность — основная тактика для формирования привычки. Едва ли не все успешные фирмы здесь — eBay, Google, Twitter, Instagram, Uber, Airbnb — предлагают свои сервисы бесплатно, приручая своих пользователей — а далее можно переводить пользующихся платформой поставщиков или рекламодателей на платную основу: они уже поняли выгоду.

**2. Встройте привычку в продукт.**  Как мы видели, лучшего результата добивается тот, кто превращает выбор своего товара в автоматическую реакцию потребителя. А раз так, сразу учтите это в дизайне продукта — не пускайте дело на самотек! Мы уже видели, как Facebook смогла извлечь выгоду из постоянства своего дизайна: использование этой платформы уже вышло за рамки привычки, постоянная проверка обновлений стала настоящей манией для миллиарда землян. Конечно, Facebook питает растущий сетевой эффект. Но самое сильное ее преимущество в том, что Facebook — как наркотик, с которого очень трудно слезть.

BlackBerry, пионер на рынке смартфонов, — возможно, лучший пример компании, сознательно ведшей потребителя к «зависимости». Основатель компании Майк Лазаридис специально стремился сделать схему «почувствовал вибрацию в кармане — вынул BlackBerry — прочел сообщение — набрал ответ» максимально привязчивой. Он преуспел: телефон получил в народе прозвище CrackBerry (от наркотика крэка). Привычка была настолько сильной, что, когда распространение смартфонов со множеством приложений и сенсорным экраном подкосило бизнес BlackBerry, фанаты бренда наотрез отказались изменить ему и уговорили руководство компании вернуть на рынок ретромодель, напоминавшую им старого помощника. Его название — Classic — успокаивало старую гвардию.

Как указал нам Арт Маркмен, психолог из Техасского университета, для формирования привычки дизайн продукта должен исходить из ряда принципов. Прежде всего, рассчитывайте, что в будущем вы сохраните неизменными те элементы, которые заметны издалека — это важно, чтобы потребитель мог быстро отыскать ваш продукт среди других. Здесь вам помогут запоминающиеся цвета и изображения — вспомним яркий оранжевый логотип Tide и выразительный треугольный символ Doritos.

Помимо этого, дизайн должен стимулировать потребителя использовать продукт чаще. Когда компания P&G представила освежитель воздуха Febreze, покупатели одобрили его — но применяли очень редко. Как оказалось, одной из причин стала форма бутылки, напоминавшая средство для мытья окон и заставлявшая хозяек убирать освежитель под мойку, с глаз долой. В итоге бутылку сделали симпатичнее — теперь многие оставляют ее на виду и используют активнее.

К сожалению, чаще всего изменения в дизайне, наоборот, разрушают привычки потребителей. Внедряйте лишь те изменения, которые смогут усилить привычку к продукту и повысить повторные продажи. Отличный пример — умные кнопки Amazon Dash Button: создав для людей исключительно простой способ повторно заказывать часто используемые товары, компания Amazon усиливает их привычки и привязывает их к конкретному каналу сбыта.

**3. Улучшайте без ущерба для бренда.**Как мы уже отметили, затевая перезагрузку, редизайн или смену платформы, вы сильно рискуете: подобные инициативы могут разрушить привычки ваших клиентов. Разумеется, продукт должен оставаться прогрессивным — но технологические и другие изменения лучше внедрять так, чтобы не терять кумулятивное преимущество старой версии.

Об этом правиле иногда забывают даже самые успешные брендостроители. Та же компания P&G, за 70 лет успевшая внести в формулу Tide множество улучшений, при этом выучила несколько горьких уроков. Едва ли не первой значимой инновацией на рынке средств для стирки после запуска Tide стало появление «жидких порошков». Первой реакцией P&G стал запуск в 1975 году нового бренда — Era. Но, хотя потребители все чаще предпочитали жидкие средства сухим, без кумулятивного преимущества Era не удалось вырваться в лидеры.

Поняв, что доминирующий в своей категории бренд Tide обладает более сильной связью с покупателями и мощным кумулятивным преимуществом, в 1984 году P&G решила представить его жидкую версию — Liquid Tide. Упаковка выглядела знакомо, бренд не был размыт. Новый продукт, несмотря на довольно поздний запуск, быстро стал самым популярным у потребителей. Приобретя этот опыт, P&G в дальнейшем строго следила, чтобы инновации средств для стирки опирались на бренд Tide. Когда ее химики научились добавлять в порошок отбеливатель, новый продукт получил название Tide Plus Bleach. Прорывная технология отстирывания даже в холодной воде породила Tide Coldwater, а революционные капсулы «три в одном» — Tide PODS®. Как видите, брендинг максимально простой и понятный: это тот же любимый всеми Tide — просто с отбеливателем, для холодной воды или в виде капсул. Инновации, не мешающие комфорту и узнаванию, не разрушили, а усилили кумулятивное преимущество бренда. На всех новых продуктах повторяются традиционные приметы Tide — оранжевый цвет и привычный логотип. На протяжении истории Tide компания несколько раз решалась изменить упаковку — например, средство Tide Coldwater сначала было оформлено в синем цвете, но всякий раз спад продаж заставлял вернуться к привычному.

Безусловно, в некоторых случаях изменения совершенно необходимы. Дальновидные компании в таких случаях специально помогают потребителю перейти от старой привычки к новой. Компания Netflix когда-то начинала с доставки клиентам DVD по почте. Если бы она в попытке сохранить бренд отказалась от изменений, то просто прогорела бы. Вместо этого Netflix успешно трансформировалась в стриминговый сервис.

Хотя обновленная компания продвигает совершенно новую платформу цифровых развлечений и клиенты пользуются ею не так, как раньше, Netflix сумела сохранить клиентуру, сделав упор в рекламе на то, что осталось неизменным. Компания сохранила дизайн и атмосферу. Она, как и прежде, работает по подписке, предоставляя людям «удаленный доступ» к фильмам и сериалам. В итоге пользователи смирились с необходимыми переменами. С точки зрения потребителя, «улучшенный» звучит намного безопаснее и комфортнее, чем «новый» — как бы это слово ни любили бренд-менеджеры и рекламные агентства.

**4. Упрощайте коммуникацию.** Дэниел Канеман, стоявший у истоков бихевиористики, назвал подсознательное, автоматическое принятие решений «быстрым мышлением», а сознательное — «медленным». Маркетологи и рекламщики, похоже, всегда думают медленно. Коллеги ценят в них умение соединить и подчеркнуть многочисленные плюсы нового продукта или услуги — и действительно, продуманная и запоминающаяся реклама порой убеждает потребителя изменить привычки. «Медленное» сознательное мышление, если оно решает обратить внимание на происходящее, может сказать: «Ого, впечатляюще, давайте-ка попробуем!».

Но если, как это и происходит в большинстве случаев, сознание не включается в процесс, эффектная реклама может обернуться против бизнеса. Здесь можно вспомнить рекламу Samsung Galaxy S5, вышедшую пару лет назад. Ролик начинается с эпизодов, живописующих неприятности продуктов-аналогов: а) телефон портится от попадания воды; б) ребенок случайно отправляет с чужого аппарата «не то» сообщение; в) смена аккумулятора требует колоссальной выдержки. В конце торжественно объяв­ляется, что модель Samsung S5 (выглядящая очень похоже на предыдущие телефоны) избавлена от всех этих недостатков. Внимательные потребители, просмотревшие рекламу целиком, могли поверить, что S5 отличается от других телефонов в лучшую сторону. Но более многочисленные невнимательные — наверняка подсознательно увяжут S5 с первыми тремя эпизодами. При покупке их смутит странное ощущение, что новинку легко залить, она быстро разряжается и рассылает всем жуткие сообщения. Более того: эта реклама может даже убедить их приобрести продукт конкурентов — скажем, iPhone 7, потому что у них в рекламе водостойкость смартфона показана доходчивее.

Помните: наш мозг ленив. Он не хочет напрягаться и разбираться в сложной информации. Намного эффективнее было бы просто продемонстрировать непромокаемость Samsung S5, а еще лучше — показать человека, который покупает эту модель и слышит от продавца о его чудесном свойстве. В последнем случае «невнимательные» увидят ровно то, чего вы от них хотите: поход в магазин за Samsung S5. К сожалению, ни та, ни другая реклама никогда не выиграет премию от маркетологов, которые озабочены лишь остроумием сюжета.

Слухи о смерти стабильного конкурентного преимущества сильно преувеличены. Оно все так же поддается удержанию, как и раньше. Что же изменилось сегодня? В мире бесконечных инноваций и потока идей многие стратеги убеждены, что стабильность обеспечивается исключительно постоянной адаптацией предложения под осознанные потребности покупателя. Они забыли — или никогда и не понимали, — что принятием наших решений управляет в первую очередь бессознательное. Для «скородумов» простота приобретения и привычность продукта или услуги в долгосрочной перспективе всегда перевесят инновационные, но незнакомые альтернативы, которые потребуют усилий в поиске и привыкании.

Итак, остерегайтесь ловушки постоянной коррекции вашего ценностного предложения и брендинга. И помните: любая компания, будь то крупный лидер, нишевой игрок или новичок, сможет удержать изначально завоеванное отличным продуктом положение на рынке — если только будет следовать четырем правилам кумулятивного преимущества.

# Стратегиея бренда Alphabet

[Кевин Келлер](http://hbr-russia.ru/blogs/1174/) 2015

Google — один из самых дорогих в мире брендов. В 2014 году Interbrand оценил его примерно в $107,43 миллиарда, поставив на почетное второе место (сразу после Apple).

Разумный вопрос: при такой известности бренда зачем усложнять дело, создавая новый супербренд, Alphabet? Для ответа на этот вопрос имеет смысл сопоставить политику двух других известных брендов, Starbucks и Virgin.

Starbucks

Starbucks — история-предостережение. Любому бренду опасно «разбавлять» первоначальные обещания или распространиться в те области, где преимущества этого бренда уже не имеют никакого значения.

На рубеже веков, после двух десятилетий стремительного роста, Starbucks стала воспринимать себя как нечто большее, чем кофейни или связанное с ними удовольствие — как лайфстайл. Бренд вышел далеко за свои первоначальные пределы и теперь был призван олицетворять определенное отношение к жизни, причем в разных ее областях. Компания начала продвигать свой бренд на новые рынки, вкладываться, например, в стартапы, продающие мебель по интернету.

Уолл-стрит не одобрил такую стратегию, и за день акции компании упали на 28%, то есть фирма потеряла 2 миллиарда от рыночной цены. Прислушавшись к финансовым аналитикам, Starbucks «вернулась к своим истокам», сосредоточилась на основном бизнесе — кофейнях, и ее осторожность была вознаграждена, когда посреди грянувшего экономического кризиса компания смогла удержать и свои цены, и свои прибыли на достаточно высоком уровне.

Но затем компания предприняла ряд мер — перешла на упакованный кофе вместо свежемолотого. Бариста перестал засыпать зерна в кофемолку на глазах клиента, в результате пропала та неповторимая атмосфера, за которой люди и приходили в Starbucks. А когда были нарушены обещания — «обеспечить самый вкусный на свете кофе» — естественно, пошли на убыль и продажи: недовольные клиенты ушли в другие сети и кофейни.

И вновь Starbucks отреагировала «возвращением к истокам»: в компании произошли изменения, появились новые кофеварки, вновь стали продавать всякие связанные с кофе атрибуты, запахло жареными зернами, ассортимент пополнился новыми сортами (Pike Place & Blond). В феврале 2008 года была проведена легендарная акция — все 7100 американских кофеен закрылись на три часа для переобучения персонала. Гендиректор компании Говард Шульц вдохнул в нее новую жизнь, напомнив: «Мы забыли о главном, что у нас было, — это о наших клиентах».

Благодаря такому опыту Starbucks сосредоточилась на задачах бренда и стала выполнять свои обещания.

Virgin

Virgin выбрала принципиально иной путь, умышленно распространяя положительный опыт бренда на самые разные отрасли. Все виды бизнеса распределялись по семи категориям: развлечение, красота и здоровье, досуг, деньги, люди и планета, телекоммуникации и технологии и, наконец, путешествия. В любой отрасли бренд обещал отстаивать интересы клиентов, приходить в те категории товаров и услуг, где о клиенте пока плохо заботятся, и делать там все по-другому или же создавать нечто новое, чтобы наконец удовлетворить нужды клиентов.

Столь обширное обещание охватывает множество разных брендов, но осуществить его оказалось не так-то легко, о чем свидетельствуют неудачи и провалы Virgin на многих товарных и сервисных рынках. Во многих сферах рынка клиенты и так были вполне удовлетворены и не нуждались в коле, водке или свадебных платьях от Virgin или во многих других товарах, за которые фирма бралась, но потом снимала с производства. Это рискованный путь: пусть бренд долго остается юным, крутым и попросту клевым, столь частые нарушенные обещания рано или поздно посеют в умах клиентов сомнения. Как итог — преданность бренду ослабевает.

Можно сравнить ценность бренда с банковским счетом. Когда бренд «ведет себя хорошо», вводит интересный новый продукт — например, количество денег на счету растет, но если бренд «поступает дурно» — скажем, предлагает новый продукт, который не нравится клиентам и тем более такой, который приносит убытки, то деньги на счету тают. Virgin «разбогатела» в этом смысле за счет нескольких очень успешных продуктов — Virgin Megastores, Virgin Atlantic, Virgin Mobile и так далее. Каждая из этих новинок существенно пополняла «счет бренда». Но если руководители компании не проявят осторожность, то этот ресурс может быстро исчерпаться из-за неудач, подрывающих репутацию бренда. Недавний трагический крах пробного полета Virgin Galactic напомнил о риске, связанном со слишком широкой экспансией бренда, о том, как легко заработать пятна на репутации и как трудно их отмыть.

В противоположность Starbucks компания Virgin предпочитает ходить по канату — для этого требуется не только величайшая креативность, но и высочайшее искусство маркетинга, небывалые навыки менеджмента.

Google

Google мудро усваивает опыт обеих этих компаний. До сих пор она применяла и стратегию «единого бренда», постоянно расширяя линейку своих продуктов, вплоть до Google Glass и Google Play, и стратегию «многих брендов», собирая целое портфолио, среди которых сама Google не значится (Nest, Calico, Fiber и т. д.). Комбинированные стратегии построения бренда тоже не вчера появились, но важно позаботиться о пропорциональном развитии всех аспектов такой стратегии и своевременном их внедрении.

И руководство Google, очевидно, пришло к выводу, что, сколь ни славен этот бренд, все же он, как любой другой, имеет свои пределы. Своим преимуществом и ценностью он обладает только в определенных отраслях. Подобно тому, как суть бренда Starbucks — «приятное кофепитие» — так и суть бренда Google — «доступная, релевантная информация». Это напрямую следует из заявленной миссии — «систематизировать всю информацию в мире и сделать ее повсеместно доступной и полезной». Поисковая система воплощает это обещание бренда, так же как и ряд дополнений — карты, книги и т.д.

Но по мере того, как Google росла и продвигалась в новые отрасли — например, в разработку автомобилей с автопилотом или лекарств, связь обещания и корпоративной миссии заметно ослабела. Теперь бренд стал ассоциироваться со слишком большим количеством отраслей, и его значение начало размываться. Клиенты, а также финансовые аналитики уже не столь отчетливо понимали его назначение и ценность.

Создав Alphabet, Google зафиксировала и прояснила стратегию бренда, которая позволяет компании брать лучшее от обоих миров: плотно сосредоточиться на бренде Google, но собирать портфолио под именем Alphabet. С появлением Alphabet собственно Google сможет полностью сосредоточиться на обещаниях «головного бренда» и корпоративной миссии. От такой специализации выиграют партнеры, повысится прибыль, и финансовые аналитики не оставят эти факты без внимания.

Реорганизация превратит Alphabet в зонтичную компанию, под эгидой которой соберется пестрое портфолио разных брендов. Бренд Alphabet не будет заслонять собой другие в этом портфолио, хотя и может быть по желанию указан как явный или подразумеваемый спонсор того или иного продукта.

Бренды растут и процветают, если выполняют свои обещания, то есть предоставляют клиентам лучшие товары или услуги, чем любая другая компания. Согласовывая архитектуру бренда с обещаниями и стратегиями развития продукта, Google обеспечила необходимую ясность и клиентам, и рынку.

**КЕВИН КЕЛЛЕР**

*Профессор маркетинга в Бизнес-школе им. Така при Дартмутском университете*

# Бизнес перестает быть уважаемым делом

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) 2014

Мне хочется поразмышлять о нарастающей нездоровой шумихе вокруг бизнеса, особенно вокруг известных компаний, бумаги которых обращаются на бирже. Мне кажется, мы переместились — при этом совершенно непреднамеренно — в такие условия, при которых при управлении корпорациями их топ-менеджеры принуждаются к такой форме существования, которая по сути является неестественной для экономики и общества. И в ходе своей противоестественной профессиональной жизни они утрачивают моральные ориентиры и играют в игры, которые заставляют их чувствовать себя еще более далекими от этических норм. Это обсуждение невозможно уместить в одной статье, но я постараюсь быть кратким.

В глубине души мы все — существа общественные. Мы неравнодушны к окружающему нас социуму. Вот почему даже когда индивидуумы занимаются исключительно антисоциальной деятельностью, они делают это в сплоченных группах, будь то Якудза или Аль-Каида. Это потому, что как существа общественные мы находим львиную долю счастья в жизни благодаря своим отношениям с некой общностью, каким бы ни было ее определение и предназначение. Мы мечтаем быть: а) уважаемым членом группы, б) которую мы уважаем и в) которую уважают люди вне нее.

Спортсмен Дрю Брис счастлив, потому что он — ценный член New Orleans Saints, которую он считает самой лучшей командой Национальной футбольной лиги; куча людей вне New Orleans Saints уверены, что она — потрясающая футбольная команда, и они правы! Saints выиграли Суперкубок, а Брис как раз был ее самым ценным игроком. Все на месте — впрочем, у профессиональных спортсменов счастье имеет тенденцию стремительно исчезать после ухода из спорта, потому что вышеназванное уравнение полностью распадается.

В отличие от спортивных звезд, члены преступных организаций, таких как Якудза и Аль-Каида, обладают лишь некоторой долей блаженства, потому что на них работают только две из трех частей «троицы счастья». Да, они — ведущие участники сообщества, которое они ценят, но большинство людей вне их группы думают, что их надо изловить, посадить в тюрьму или казнить.

Топ-менеджеры тоже хотят быть счастливыми. В более незамысловатую и добрую бизнес-эру пятидесятых и шестидесятых это было гораздо проще. Сообщества, к которым принадлежали высшие руководители, были взаимодополняющими и аутентичными.

Представьте себе топ-менеджера Boeing в те годы. Он чувствовал себя ценным членом команды руководителей. Поскольку Boeing был серьезной успешной корпорацией, которая внесла значительный вклад в победу союзников во Второй мировой войне, он гордился своим участием в этой команде и купался в лучах славы среди людей вне корпорации, которые считали Boeing великой американской компанией — технологическим лидером и одним из самых крупных экспортеров в стране. И хотя Уильям Боинг, ее любимый основатель, продал свою долю акций еще в 1934 году, он наверняка чувствовал общность интересов с постоянными акционерами компании. Отправляясь на работу, он мог гордиться тем, что делал в интересах своей команды, города, клиентов и акционеров — всех этих сообществ, частью которых он искренне себя мыслил.

Теперь перенесемся в XXI век. С начала восьмидесятых годов целью корпорации стало максимизировать прибыль акционеров — такова новая мантра. Владение акциями стало мимолетным и непрозрачным. Трейдеры каждый день меняют свои позиции, основываясь на мизерных колебаниях цен, а большинство акций находятся в форме «на предъявителя», то есть не зарегистрированы на конкретного человека, поскольку находятся в доверительном управлении у паевого или пенсионного фонда, посредника между корпорацией и акционерами.

В 2001 году в интересах максимизации прибыли этих окончательно отделенных от компании владельцев Филип Кондит, который в то время был гендиректором Boeing, объявил тендер, чтобы найти наилучшее место для перебазирования штаб-квартиры корпорации. Город Чикаго дал самую большую муниципальную взятку ради того, чтобы Boeing переехал туда из своего дома на северо-западе. Краткосрочные акционеры выдавливали из компании все больший и больший рост прибылей. Пытаясь удовлетворить эти запросы, Boeing стал участвовать в коррупционных схемах и промышленном шпионаже, которые повлекли огромные штрафы, тюремные сроки и вынужденную отставку Кондита, а затем и его преемника на посту.

Без сомнения, у такого явления, как моральное падение Boeing, было много причин. Но одной из основных был, конечно, переход от сообщества долгосрочных акционеров к краткосрочным и неизвестным, а также подмена подлинной миссии компании: теперь она заключалась не в том, чтобы производить прекрасные самолеты и предоставлять хорошие рабочие места, а добывать больше прибылей акционерам. В результате этого стало возможным уничтожить рабочие места в Сиэтле и создать их в более дружественном для прибыли акционеров Чикаго. Стало допустимым обойти или даже напрямую нарушить правила, и все для того, чтобы увеличить заработки довлеющего сообщества безликих, безымянных временщиков. А если топ-менеджеры не добивались роста цен на акции, то их попросту высмеивали в деловой прессе.

Итак, сообщество менеджеров Boeing стало делать все возможное, чтобы удовлетворить ненасытных акционеров, которые готовы были сбросить свои ценные бумаги в любой момент без всяких на то объяснений. Эта модель очень далека от здорового сообщества. Но так же, как бандиты из Якудзы или Аль-Каиды, каждый из нас (и менеджеры Boeing не исключение) хочет быть частью общности, хотя бы и нездоровой. Поэтому руководители высшего звена из корпораций смотрят в рот проповедникам прибыли акционеров и из кожи вон лезут, чтобы стать ценными членами группы, которую они уважают и которую ценит внешнее сообщество приверженцев высоких цен на акции. Все это совершенно противоестественно.

Продолжение следует...

**РОДЖЕР МАРТИН**

*Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.*

# Главные секреты американской экономики

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 2014

Вот чего я терпеть не могу, так это обсуждать экономику США. Возникают вопросы в духе театра абсурда.

Погибнет ли человечество, если минимальная оплата труда поднимется на 17 центов? Если мы воскресим гигантским динозавров, сумеем ли их прокормить? Как реагировать, когда индекс Dow Jones бьет рекорды, а все остальные замерли или падают?

Я прислушиваюсь к этим вопросам так же, как к спорам об истинной любви между персонажами «Отчаянных домохозяек».

Насколько я понимаю, у современной американской экономики есть пять «грязных» секретов, которые от нас тщательно скрывают.

Номер первый. Самая главная — ложь. Мысль исправить что-то в экономике — из того же разряда, что полеты человека на Юпитер в краткосрочной перспективе. Невозможно. Не в наших силах. Фантастика!

Вопреки почти всему, что вы об этом слышали, позволю себе смиренно предположить вот что: исправить американскую экономику — вовсе не фантастика. Это даже не очень трудно. Это простое и ясное дело и, более того, нужное — все равно что шнурки завязать.

США — богатая страна, которая стала что-то подозрительно походить на бедную. Инфраструктура рушится. Образовательная система почти ничего не дает учащимся и студентам. Здравоохранение на последнем издыхании. Европу я могу проехать за восемь часов на скоростном экспрессе, но и за девять часов едва доберусь из Вашингтона в Бостон. А хуже всего — страна отравляет собственные запасы воды и пищи, продолжая тупо использовать грязную энергию, в то время как весь благополучный мир уже переходит на возобновляемые источники. У США со всей социальной сферой очень плохо — с образованием, здравоохранением, энергетикой, инфраструктурой — но говоря уж о других, реже упоминаемых, но столь же важных элементах общественной жизни: парках, центрах досуга, социальных службах.

Значит, США пора инвестировать в общее благосостояние. Десять лет вкладываться, а то и дольше. Нужно задействовать максимальное количество ресурсов в восстановлении разрушенной инфраструктуры, школ, университетов, больниц, парков, железных дорог. Отстроить их так, чтобы весь мир пример брал, а не смеялся.

Если бы США вложились в общественное благоустройство, в котором страна так нуждается, то появились бы и новые рабочие места, в которых Штаты тоже отчаянно нуждаются, причем такая работа, на которой люди (только подождите) в самом деле создавали бы нечто полезное. Знаете, что я считаю бесполезным? Дизайнерские памперсы, реалити-шоу, сериалы, тройную обратную закладную, фастфуд, листиклы, презентации в PowerPoint и еще миллиард сортов мусора, который мы производим лишь затем, чтобы произвести впечатление на людей, которых втайне ненавидим, чтобы вести тот образ жизни, который нам противен, на деньги, которых у нас нет, выполняя работу, которая давно опротивела.

Знаете, что имеет смысл в глазах нормального человека? Больницы, школы, поезда, парки, дополнительные занятия, искусство, книги, свежий воздух, чистая вода… цель в жизни — иными словами, достоинство. Если ничего этого нет, то на что нам пятьсот полок с товарами, пятьсот каналов и столько же мегамаркетов?

Итак: вкладывайте в общественное благо. Направьте целые армии на реконструкцию, создайте миллионы вакансий. Не тех бессмысленных, отравляющих экономику мак-вакансий, а настоящих, хорошо оплачиваемых, приличных мест для достойных людей.

Второй грязный секрет. Оздоровление экономики — лишь внешняя шелуха, на самом деле от этого оздоровления экономика вскоре загнется, разве что мы сумеем выздороветь от оздоровления. Богатые все богатеют, да так, что это уже превосходит все возможные пределы. Но средняя семья становится беднее, а бедная — нищей. США превращается в кастовое общество, и между кастами ширится бездна. Только вкладываясь в реальные, фундаментальные вещи можно вытащить миллионы из-под руин разрушенной жизни, вернуть процветание. Это единственный путь!

Продавать за миллиарды долларов дурацкие приложения для поиска пары, когда обычная семья не может позволить себе нормальное лечение и образование, — это не экономика, это пародия на нее. Огромная доля наших растущих отраслей создает лишь низкооплачиваемые работы «в обслуге», очередных горничных и дворецких при богачах. И это — здоровая экономика? Не думаю. Итак: нужно вкладываться в краеугольные камни общества, если мы хотим получить нормально функционирующее общество.

Где взять на это деньги? Грязный секрет номер три: да где угодно. Напечатайте. Одолжите. Обложите налогами богачей, что у них зря деньги в сейфах лежат! Неважно, откуда возьмутся деньги. Это уже второй вопрос. А главный заключается вот в чем: вложиться в общественное благосостояние, иначе социум не будет развиваться, а значит, не сможет платить и по прежним долгам. И наоборот: если вложиться в благосостояние, если создать миллионы нормальных рабочих мест, то источник инвестиций уже не столь важен, потому что экономика укрепится и жизнь наладится. Можно до второго пришествия спорить, как лучше — одолжить, напечатать, получить в виде налогов. Но спор превратится в симулякр, если мы продолжим делать вид, будто нельзя начинать с инвестиций в общество, и будем и дальше причитать по поводу всеобщего упадка.

Симулякр — вот ключевое слово. И это — грязный секрет номер четыре. Эксперты стараются скрыть все это от нас. Говорят, что экономику исправить невозможно, и это неправда, ее можно исправить и довольно легко. Прямо, просто, очевидно. Решение этой проблемы столь же ясно, как небо в прекрасный летний день.

Так почему же эксперты скрывают это от нас? Ха! Потому что, если бы вы знали, они бы остались без работы. У них уже закончилось все: идеи, время, варианты, а главное — иссякло доверие к ним.

Уже с полдюжины лет, что ни квартал — эксперты, присяжные экономисты подбирают челюсть с пола: они-де в шоке. В шоке они! Экономика почему-то никак не исправляется.

Если бы ваш врач из месяца в месяц хмурился и восклицал: «Я в шоке! Лекарство не подействовало!» — вы бы давно уже нашли себе другого врача. Так может быть, настала пора сменить экономистов?

Помните старую притчу: советский гражданин в разгар Холодной войны попал в Штаты. Заходит в продуктовый магазин. Оглядывается по сторонам: нет очередей за хлебом. Как же так? Все, что ему рассказывали об этой стране «варварства и упадка», оказалось ложью: то была (в ту пору) страна изобилия, страна великих возможностей.

А теперь — вот ирония истории — все переменилось. И притчу я расскажу на новый лад.

Я живу на два дома, в Европе и в США. В Америке я рассказываю друзьям, что в Европе инвалидам и старикам различные службы здравоохранения присылают сиделок на дом. На дом, вы не ослышались. Чтобы ухаживать за немощным человеком. И мои американские друзья с таким же недоверием, как герой той притчи, возражают: «Этого не может быть».

Еще как может. Это и есть подлинное благосостояние.

И это как раз притча о том, как растет и развивается экономика: создается вакансия, не мак-вакансия, а настоящая. Сиделка зарабатывает деньги, немощные получают уход, и экономика не просто растет, а созидает человеческое благосостояние.

Экономика — это не спор глубоко серьезных и высокоинтеллектуальных экономистов о том, сколько ангелов помещается на кончике иглы. И вообще речь не об ангелах, а о людях. Это главный фактор любого уравнения и любой модели. Человеческие жизни.

И тут — секрет номер пять.

Разве это жизнь? Поглощать искусственно ароматизированные запахом жареной курицы дорито, глядя на то, как распадается общество. Не совсем. Жить для человека значит творить. Создавать прекрасное. Важное. Достойное. А самое прекрасное, важное и достойное — не приложения к планшетнику, не дроны, не корпорации, не прибыль, а общество, в котором только и возможна человеческая жизнь. Только в обществе мы живем как люди.

Теперь вы владеете всеми секретами. Призываю вас: живите так, словно этих секретов и нет.

**УМАР ХАК**

*Директор Havas Media Labs*

# Питер Друкер предсказывал

[Рик Варцман](http://hbr-russia.ru/blogs/1013/) 2014

В 2014 году ежегодный опрос руководителей компаний, подготовленный PwC, выявил серьезный переворот в сознании управленцев. «Стратегия менеджмента заключается в том, чтобы извлечь выгоду от радикальной перестройки», — сообщают консультанты. — Руководство реально оценивает текущий потенциал фирмы и понимает, что настало время перемен».

И в этом нет ничего удивительного.

«Как показывает исторический опыт Запада, каждые несколько десятилетий происходят значительные перемены», — [утверждал](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a10426/) Питер Друкер в своих заметках для Harvard Business Review.

«Всего за два-три десятка лет социум полностью преобразовывается: происходит смена мировоззрения в обществе, претерпевают изменения базовые ценности, трансформируются социальные и политические структуры, искусство становится другим. Проще говоря, со всеми важнейшими социальными институтами происходят серьезные перемены. По прошествии пятидесяти лет это уже совершенно иной мир. И люди, рожденные в нем, не могут даже представить себе время, в котором жили их дедушки и бабушки. Что уж там говорить: даже период, в котором родились их собственные родители. Промежуток времени, равный по продолжительности одной человеческой жизни, и есть эта эпоха больших перемен».

По мнению Друкера, переход к новой модели социума определяется «сдвигом в сторону общества, основанного на знаниях».

И действительно, еще в 1959 году Друкер предрекал мощный переход к новой эпохе, в которой формирование ценностей социума происходит за счет работы мысли, а не физической силы. Именно тогда в своей работе «Landmarks of Tomorrow» он впервые указал на возрастающую роль умственного труда. Тридцать лет спустя Друкер пришел к выводу, что знания являются намного более ценным ресурсом в экономике, чем земля, труд или капитал, и только знания формируют основу для общества, определенного им как посткапиталистическое. Чуть позже, в 2005 году, незадолго до своей смерти, Друкер заявил, что повышение показателей производительности труда работников интеллектуального труда — это и есть «огромный вклад в развитие компании, который предстоит сделать менеджменту в XXI веке».

К сожалению, если судить по организации современного общества, становится ясно, что мы пока еще только пытаемся приблизиться к когда-то описанной Друкером реальности. Что должны поменять менеджеры, чтобы идти в ногу со временем? Ниже перечислены шесть пунктов, которые должны быть положены в основу управления любым предприятием.

**Понять, для чего требуется информация.** «Именно информация позволяет современным специалистам хорошо делать свою работу», — отмечал Друкер. Это утверждение особенно актуально для менеджмента организаций. Проблема в том, что даже в мире сверхбыстрой передачи информации, где бесконечные объемы данных буквально оживают от нажатия наших пальцев по клавиатуре, очень многое зависит от тех, благодаря кому мы так легко можем всем этим пользоваться: бухгалтеров, продажников, ИТ-специалистов.

От этих людей зависит то, какая информация к нам поступит. А ведь эти ребята на самом деле далеко не всегда понимают суть бизнес-процессов. Например, согласно исследованию, проведенному в 2014 году компанией McKinsey, менее чем 20% ИТ-cпециалистов считают, что они работают эффективно, принося максимум пользы своему работодателю. Как писал Друкер, «эффективное общество, существующее в развитом информационном пространстве, должно требовать от менеджеров не только ответов на вопросы, но и умения их грамотно задавать. Следовательно, такие руководители должны иметь четкое представление о том, в какой именно информации они нуждаются».

**Перестать ориентироваться на прошлое.** Практически каждый менеджер мечтает, чтобы его организация стала флагманом инноваций. Но вся наша работа в Институте Друкера очевидно доказывает, что большинство из нас просто не может сделать первый шаг и что-то реально изменить: например, отбросить те продукты, услуги, программы или процессы, в которых уже нет никакой необходимости. «Каждая организация должна научиться внедрять инновации и считать это нормой жизни», — писал Друкер. «Потом, конечно, последствия любого изменения становятся привычными для сотрудников и руководства, и процесс запускается заново. До тех пор, пока это не будет проделано, компания, ставящая знания во главу угла, очень скоро обнаружит свою недоразвитость, утратит эффективность и способность привлекать и удерживать высококвалифицированных и образованных сотрудников, от которых и зависит ее производительность».

**Поддерживать независимое мышление и действия своих подчиненных.** Друкер призывал руководителей делегировать своим сотрудникам полномочия в принятии решений, дабы они несли персональную ответственность за все подотчетные им сферы деятельности в оргструктуре компании. Было это еще в далеком 1954 году, когда он предложил концепцию целевого управления. К сожалению, до сих пор все свидетельствует о том, что большинство организаций строятся на командно-административной основе. Схема организации труда «приказ-исполнение» в особенности вредна для экономики, основанной на знании, поскольку рядовые сотрудники порой лучше разбираются в сложных вопросах своей специальности, чем их боссы. Вероятнее всего, они также лучше знают и простого потребителя, его желания и нужды. «Квалифицированные специалисты должны управлять собой сами», — рекомендовал Друкер и добавлял: «Они должны обладать независимостью в принятии решений».

**Создавать организацию, ориентированную на обучение своих сотрудников.** «Если останавливаться в развитии, то накопленные знания довольно быстро забываются», — предостерегает Друкер. «Наши знания, — считает он, — продукт скоропортящийся, и процесс их накопления и последующего забывания происходит быстрее любого другого в организме». «Чтобы поддерживать определенный уровень развития, компании нужны грамотные специалисты в сфере обучения и переподготовки», — уверен Джон Хагель, сопредседатель Центра стратегических исследований Deloitte. Такие сотрудники смогут увеличить поток поступающей информации и усилить процесс обучения как внутри самой организации, так и за ее пределами. Традиционно в основу любого обучения в компании закладывается принцип достижения высокого уровня эффективности. В свою очередь Хагель декларирует потребность в так называемом варьируемом обучении. Чтобы начать этот процесс, важно изменить рабочую атмосферу, сделать ее открытой к приобретению и накоплению новой информации, оставив позади все то, что уже хорошо знакомо, и продвигаясь вперед семимильными шагами, при этом отслеживая показатели эффективности. К сожалению, подобный путь не самый короткий и не самый простой. В ответ на вопрос о том, много ли компаний идет по такому пути, ответ Хагеля звучит так: «Никто».

**Грамотно мотивировать персонал ради достижения общей цели.** Исследования показывают, что подавляющее большинство сотрудников не вовлечены должным образом в свою работу. Основная причина этого заключается в том, что деятельность, выполняемая одним специалистом, не увязывается с достижением общей цели всей организации. Часто оказывается, что компания ориентирована лишь на сам процесс повседневной однообразной деятельности: не существует никакой связи между рутинными обязанностями персонала и конечной целью предприятия, которая заключается в улучшении обслуживания клиентов и уровня удовлетворенности общества в целом. «У любого сотрудника, а в особенности если он или она занимается умственной деятельностью, одна и та же мотивация», — считает Друкер. Среди прочего он выделяет «потребность в понимании миссии компании в целом и в собственном убеждении правильности этой миссии». Только лишь вознаграждения за труд, пусть даже и солидного, не достаточно. Друкер уверяет, что фирма, рассчитывающая только «на удовлетворение материальной потребности специалиста, “работающего головой”», долго не протянет. Такой компании придется столкнуться с общечеловеческими потребностями и стимулами.

**Не забывайте о тех, кто позади вас.** Друкер призывал задумывается о тех, кого он называл «соратниками креативщиков», а именно о работниках сферы услуг. «Между специалистом, выполняющим интеллектуальную работу, и работником, занятым в сфере обслуживания, не должно возникать классовой борьбы», — уверяет Друкер. «Существует опасность в восприятии этой категории персонала сквозь призму классового неравенства, — считает он, — до тех пор пока работники сферы услуг не будут достаточно зарабатывать и не получат признание в обществе». Здесь же Друкер добавляет: «Любой может иметь “средства производства”, а именно знания, необходимые в работе, но не каждому дано быть на гребне успеха». И снова слова Друкера оказались пророческими, поскольку инвестиции в экономику, основанную на научных знаниях и инновациях, едва ли распределяются справедливо. «Больше всего нас печалит тот факт, что для большинства из нас нет никакой пользы от нынешних миллионеров и миллиардеров», — замечает Роджер Мартин. Он также предостерегает нас, что ситуация становится критической и топ-менеджерам стоит уменьшить свой компенсационный пакет. Друкер бы несомненно согласился с таким мнением. В больном обществе не может развиваться «здоровый бизнес».

Можно совершенно не помнить о том, насколько глубоко укоренилась новая эпоха — эпоха знаний в сознании современного человека. «Наше поколение первым пришло к выводу, что честный труд вовсе не означает жесткость в работе, — отмечает Друкер. — Все это значит гораздо больше, чем поверхностное изменение общества. Так меняется сама человеческая природа». Но для таких изменений необходимо, чтобы эффективное управление компанией перестало быть тайной. Почти полвека мы не сходим с этой тропы, чтобы донести эти идеи.

В своей [статье](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/a10146/) для Harvard Business Review Друкер уверяет читателей, что существенные изменения должны завершиться к 2010 или 2020 годам. И менеджменту пора действовать, поскольку обратный отсчет уже начался.

**РИК ВАРЦМАН**

*Исполнительный директор Института Друкера в Клермонтском университете (США)*

# История конкуренции

[Кен Фаваро](http://hbr-russia.ru/blogs/1112/) 2015

С конца XIX века можно наблюдать пять различных «волн» в способах конкуренции. Первым была ставка на **эффективность.** В этом, собственно, была первоначальная цель создания корпораций – облегчить производство товаров и услуг с минимальными временными, материальными и трудовыми затратами. Квинтэссенцией этого движения стал тэйлоризм – попытка превратить бизнес в науку об эффективности. Многие компании по-прежнему конкурируют на этой основе, и у тэйлоризма постоянно появляются теории-наследники – от реинжиниринга бизнес-процессов до «бережливого» производства.

Второй волной был **масштаб**, близкий родственник эффективности. Благодаря эффекту масштаба фирмам удается снизить издержки производства одного изделия и добиться более выгодной цены на товары и услуги. Движение масштаба приобрело особую популярность в 70-е годы, когда понятие «кривой опыта» переместилось с производственной линии на стол к корпоративному руководству в качестве элемента стратегии. Погоня за масштабом привела к консолидации и глобализации различных отраслей промышленности середины XX века и продолжается сегодня в таких отраслях, как сталелитейное дело, воздушные перевозки, фармацевтика и телекоммуникации.

Масштаб и эффективность особенно упирают на конкуренцию в сфере издержек. В начале 80-х годов на мировую арену вышел новый способ конкуренции – движение за **качество**. Главной фигурой в нем был Эдвардс Деминг, который принес концепцию «качество как образ жизни» в японские компании. Многие связывают экономический подъем Японии после Второй мировой войны с радикальным ростом уровня ее продукции. Если раньше гарантией качества была пометка «Сделано в США», то теперь ей стала надпись «Сделано в Японии». Лозунг «Качество – бесплатно» стал мантрой. А процессы проверки качества по принципу Шести сигм стали особенно популярны после того, как были официально приняты на вооружение корпорацией GE.

Сегодня качество, эффективность и масштаб продолжают играть роль в конкурентной борьбе. На каждый Wal-Mart и Ford, привлекающий покупателя преимущественно выгодной ценой, найдется свой Nordstrom и BMW, предлагающий высокое качество. Некоторые компании соединили Шесть сигм и бережливое производство, сделав возможным конкуренцию с помощью как низких издержек, так и высокого качества продукции.

Но после того как японское экономическое чудо утратило свой «чудесный» ореол, а также благодаря подъему интернета, в 1990-е годы родилось новое движение – **«сетевая»** конкуренция. Вместо того чтобы завоевывать покупателей с помощью низкой цены или высокого качества (или и того, и другого вместе), компании стали соревноваться на основе количества клиентов (или бизнесов), которые пользуются их продукцией. Наверное, первой корпорацией, увидевшей ценность этого способа конкуренции, была Microsoft: она разработала операционную систему так, чтобы та была совместима с любой маркой ПК. Именно на этом принципе построены Google, Facebook, LinkedIn и другие организации «новой волны».

Сегодня «сетевое» движение уступило место следующему – так называемой **«экосистеме»**. Это подход, основанный на вовлечении партнеров в дополнение ваших товаров и услуг, так чтобы вы вместе создавали еще бОльшую общую полезность для потребителя. Конкурентное преимущество исходит не столько от количества ваших клиентов, сколько от суммы ваших партнеров, продающих смежные или по-другому связанные с вашим бизнесом товары и услуги. Известный факт: Стив Джобс не хотел, чтобы у iPhone был «магазин» сторонних приложений, и уступил только тогда, когда коллеги убедили его, что, позволив каждому создавать свои программы, iPhone приобретет огромное конкурентное преимущество.

Но мы не должны забывать, что хотя сетевое движение началось в девяностые годы, а экосистемное – в нулевые, некоторые их черты существовали и раньше. Например, газеты и журналы всегда активно «субсидировали» своих пользователей (читателей), чтобы предоставить больше преимуществ своим заказчикам (рекламодателям). Консолидация железных дорог, телекома и профессиональных спортивных клубов частично имела под собой цель создать крупные сети, у каждой из которой будет гораздо больше клиентов, тем самым предоставив им более высокий уровень сервиса и более разнообразный опыт.

Кроме того, сетевая и экосистемная волны не упразднили эффективность, масштаб и качество: они все еще актуальны при выборе того, как тот или иной бизнес будет побеждать конкурентов. Во все времена будет существовать некое выпяченное, я бы даже сказал «модное» течение в конкуренции. Эффективность играет особую роль в тяжелые времена. Масштаб становится стратегическим приоритетом в момент замедления роста отрасли. Сетевой и экосистемный подход возникают, когда становится слишком сложно конкурировать с помощью дифференциации товара или услуги.

Все вышесказанное неизбежно приводит нас к вопросу: станет ли один из новых способов конкуренции в корпоративном мире шестой волной? На это место есть множество кандидатов, например:

* **Подвижность**. Она пришла к нам из мира разработки ПО и активно продвигается в высшие корпоративные эшелоны, становясь более широкой бизнес-концепцией. Речь идет о завоевании преимущества за счет большей гибкости и готовности быстро меняться.
* **Подрыв**, или пересмотр устоявшейся бизнес-модели в некоей отрасли. Такой подход часто упоминается в связи с конкуренцией в Силиконовой долине, но он распространяется все дальше и за ее пределы.
* **Анализ данных**. Компании все активнее вкладывают средства в аналитику, чтобы добиться большей эффективности своих операций, более полно использовать свой масштаб и создавать более качественные и соответствующие потребительским нуждам товары и услуги. (Один из примеров, говорящих о важности этого подхода «в верхах» - недавнее создание позиции директора по научным изысканиям в корпорации AIG).
* **Интеграция**. Эта достаточно старомодная производная от масштаба и эффективности. При этом некоторые компании идут «вверх по цепи» - например, Netflix решила заняться программированием, а Ferrero купила фабрику по обработке лесных орехов, чтобы не иметь проблем с самым ценным ингредиентом Nutella. А другие двигаются в обратном направлении: Apple открыл свои собственные магазины, а Google запустил собственную мобильную сеть в США. (Для вертикальной интеграции в Силиконовой долине появилось даже новое название: бизнес-модель «полного цикла»).

Мы не знаем, станет ли какой-либо из этих способов доминирующим настолько, что его можно будет назвать новой концепцией. Однако очевидно, что набор инструментов конкуренции за последнее столетие значительно расширился. Это дает нам понять, насколько сложной стала конкурентная борьба в целом. Чтобы уяснить, что все это значит для их конкретного предприятия, руководители компаний должны ориентироваться на собственную корпоративную бизнес-стратегию. Разные стратегии требуют разных подходов в борьбе с соперниками. Не стоит заострять внимание на конкретном виде конкуренции только из-за того, что им пользуются другие. Ваша стратегия должна быть уникальной, а это значит, что ваш способ конкурентной борьбы будет соединять в себе элементы разных «волн», специфические для ваших обстоятельств и стратегических подходов.

**КЕН ФАВАРО**

*Старший партнер консалтинговой фирмы Strategy&*

# Стили мужчин и женщин

Дебора Таннен 2006

1995. Современный бизнес опирается на знания из самых разных сфер. Многие руководители обращаются к исследованиям социологов, психологов, лингвистов в надежде найти более эффективные способы управления. Книги американского социолингвиста Деборы Таннен давно стали классикой, а ее точные и остроумные наблюдения за особенностями поведения и речевыми характеристиками мужчин и женщин получили признание многомиллионной читательской аудитории.

Руководитель крупного подразделения глобальной корпорации проводит очередное совещание. Начальники отделов оценивают работу подчиненных и отмечают тех, кто достоин повышения. Похвалу заслуживают только мужчины, повышать женщин, по словам менеджеров, рановато: им явно не хватает уверенности в своих силах. Руководителю подразделения все это кажется странным. И справедливо, как выясняется позже.

Подумайте, сколько женщин уходит из компаний, чтобы начать собственный бизнес! Значит, они точно знают, что добьются успеха. О том, насколько человек уверен в себе, говорит его манера держаться, а она во многом определяется манерой речи.

Глава крупной компании сказал мне как-то, что важное решение, на которое другие потратили бы пять месяцев, ему удается принимать за пять минут. А секрет прост. Проект получает добро, если автор идеи уверенно излагает ее, если нет — предложение отвергается. Казалось бы, все правильно, но социолингвистика, которой я занимаюсь, считает иначе. Директор заблуждался, думая, что с первого взгляда может распознать уверенного человека.

Акт коммуникации не сводится к произнесению слов. Важно то, как вы говорите. Каждый выражает мысли по-своему, ведь речь — это социальный, приобретенный личным опытом навык. Чаще всего мы воспринимаем речь как нечто естественное и редко задумываемся над тем, что одна и та же фраза может иметь разный смысл — важно, кто и как ее говорит.

С 1974 года я изучаю лингвистические стили и коммуникативные функции языка. Проследив процесс формирования речевых навыков на разных этапах жизни человека, я выявила закономерности влияния манеры речи на место и роль сотрудника в коллективе, на его карьеру.

Возвращаясь к истории о том, как сотрудниц компании обошли при повышении по службе, скажем, что после совещания гендиректор проверил истинное положение вещей. И оказалось, что начальники оценивали сотрудниц, исходя из собственных лингвистических норм. Женская манера выражения мыслей отличается от мужской — это известно. Точно так же различается стиль общения представителей разных культур. Вот почему женщины иногда могут казаться неуверенными в себе и недостаточно компетентными.

**Что такое лингвистический стиль**

Мы говорим определенным тоном, с определенной скоростью и громкостью, часто заранее обдумываем свои слова, но редко заботимся о том, как их произнести. Исключение — сложные ситуации, например собеседование при приеме на работу, важные совещания, когда приходится взвешивать каждое слово и подыскивать верный тон.

Языковой, или лингвистический стиль — это общая характеристика речевой модели человека. Прямота или уклончивость высказывания, темп речи, паузы между словами, выбор слов, шутки, присказки, частые вопросы или извинения — все это стиль. Иначе говоря, лингвистический стиль — набор усвоенных в процессе культурного развития сигналов, с помощью которых мы не только излагаем свои мысли, но и трактуем адресованные нам слова, оцениваем друг друга.

Рассмотрим один из элементов лингвистического стиля — очередность реплик. Во время беседы сначала говорит один ее участник, потом другой. Они обмениваются сигналами, показывающими, когда один закончил мысль и настало время подать свою реплику другому. Такие факторы, как место рождения или этническое окружение, влияют на то, какой длины пауза между репликами выглядит более естественной. Родившийся в Детройте Боб привык к длинным паузам. В беседе с Джо, коллегой из Нью-Йорка, ему трудно вставить слово. Джо, наоборот, чувствует себя неловко, когда возникает пауза, и поэтому говорит без остановки. Оба не понимают, что им мешают различия в манере ведения разговора. Боб думает, что бесцеремонному Джо не интересно его мнение, а Джо считает, что Бобу особенно нечего сказать.

Другой случай. Сэлли переехала в Вашингтон из Техаса. Первое время на общих собраниях компании она не участвовала в обсуждениях: ей никак не удавалось вклиниться в разговор. В Техасе ее считали открытой и уверенной в себе, а в Вашингтоне сочли застенчивой и скромной. Начальник даже предложил Сэлли походить на тренинг по «самоутверждению». Вот как от длины паузы зависит, какое мнение сложится о человеке.

У речи две функции. Во-первых, она служит для выражения мыслей — это знают все. А еще речь как атрибут социального поведения способствует установлению отношений. Если вы скажете: «Сядь!», то продемонстрируете либо свой, более высокий, чем у собеседника, статус, либо близкие отношения между вами, либо недовольство. Во фразе «Вы меня очень обяжете, если сядете» проявится крайняя степень уважения или сарказм — все зависит от тона и ситуации. Одна и та же просьба сесть, как мы видим, говорит еще и о многом другом.

Во всех известных сообществах мужской и женский лингвистические стили различаются. У мужчин и женщин, даже говорящих на одном языке, разные представления о том, «что хорошо и что плохо».

Манера речи формируется с детства, и на нее особенно воздействуют сверстники. Чаще всего девочки играют с девочками, мальчики — с мальчиками. Социологи, антропологи и психологи, которые наблюдали американских детей, обнаружили, что мальчики и девочки находят общий язык, общаясь друг с другом, но для девочек важнее всего доверительные отношения, а для мальчиков — положение в группе.

Девочки предпочитают играть с одной или несколькими близкими подругами. Большую часть времени они говорят, и в этом проявляется степень близости. Лучшая подруга — та, которой доверяют все секреты. Девочки учатся не обращать внимания на различия между ними, а подчеркивать то, что их роднит. Многие с детства знают, что слишком самоуверенных не любят. Девочку, подчеркивающую свое превосходство, будут уничижительно называть «воображалой», пытающуюся управлять другими — «командиршей». Таким образом, девочки привыкают учитывать не только свои потребности, но и потребности других, помогая собеседнику выглядеть достойно в самом широком смысле слова.

Мальчики играют иначе. Обычно они сплачиваются в большие иерархически организованные группы. Мальчики-лидеры подчеркивают свое положение, добиваясь признания их особого статуса. Часто в группе есть несколько лидеров. В мальчишеских компаниях «командовать» — не грех, здесь само собой разумеется, что слово лидера — закон для остальных. Резкая, грубая речь — способ выделиться, добиться от других повиновения, демонстрация силы. Это вызов окружающим и защита от них. Умение приказывать повышает авторитет в группе. Но можно и иначе добиться признания: рассказать смешную историю или анекдот.

Конечно, не все дети развиваются так и не всем по душе правила, принятые в тех или иных группах. Но чаще всего именно в игре у детей формируются идеалы и стиль общения. В этом смысле девочки и мальчики растут в разных мирах. Поэтому мужчины и женщины по-разному выражают свои мысли и оттого так часто не понимают друг друга.

Проводя исследования в американских компаниях, я поняла, что уроки, усвоенные в детстве, так или иначе проявляются на работе. Вот лишь один пример. На крупном предприятии собрали фокус-группу, которая должна была оценить новый график работы. Участники встречи в целом одобрили нововведение, но предложили кое-что изменить. По общему мнению, встреча прошла удачно, главным образом благодаря Филу, предложившему большинство поправок. Но на следующей день, просматривая свои записи, я обнаружила, что почти все идеи высказала Шерил, Фил лишь подхватывал и развивал их. Но он говорил дольше и убедительнее Шерил, чем и произвел сильное впечатление на остальных.

Кажется, будто Фил присвоил идеи Шерил. Но это не так. Фил не выдавал предложения Шерил за свои, да и сама Шерил сказала мне после встречи, что благодарна Филу за поддержку. Значит, Шерил и Фил попросту работали в паре. В итоге группа выполнила свою задачу. Так в чем же проблема?

Я попыталась выяснить, кто, по мнению участников встречи, внес наибольший вклад и выдвинул больше всего идей. Вот как распределились ответы: две женщины из группы назвали Шерил, двое из трех мужчин — Фила, и только Фил назвал Шерил. Женщины точнее мужчин определили и оценили вклад коллеги.

Такого рода обсуждения происходят постоянно и повсеместно. Если руководитель не будет прислушиваться к словам подчиненных, он рискует недооценить людей вроде Шерил.

**Различия**

Люди по-разному ощущают социальную природу языка — скрытые нюансы того, что и как говорят им другие. Мужчины в первую очередь улавливают оттенки авторитарности. В разговоре они добиваются превосходства и противостоят попыткам собеседника подавить их. Женщины в речи редко выставляют себя напоказ или прямо высказывают несогласие с мнением собеседника.

**Признание.**Даже такая простая вещь, как выбор местоимения, может повлиять на оценку ситуации. Мужчины скажут «я» там, где женщины чаще говорят «мы». Например, руководитель издательства громогласно заявляет: «Я нанимаю нового менеджера. Я поручу ему отдел маркетинга». Эти слова он произносит таким тоном, словно он единственный хозяин корпорации. Женщины часто говорят «мы», даже если выполняют работу в одиночку. Одна моя знакомая объяснила это нежеланием выпячивать свои заслуги. Хотя она рассчитывала (и совершенно напрасно), что окружающие сами заметят и оценят ее работу.

Некоторые руководители считают, что женщины должны требовать признания своего вклада и их нужно учить этому. Но не все так просто: наша речь — это то, что мы собой представляем, и то, кем мы хотим быть.

Начальник Вероники, старшего научного сотрудника компании из сферы высоких технологий, был человеком тонким и наблюдательным. Он заметил, что, хотя многие идеи высказывает Вероника, распространяют их и получают за это поощрение ее коллеги. Он посоветовал Веронике добиваться всеобщего признания ее авторства. Но Веронике не хотелось бороться за свои права, она предпочла остаться самой собой.

В любом случае женщины хвастаются реже мужчин; если часто нахваливать себя, тебя перестанут уважать, думают они.

Считается, что женщинам выгоднее решать проблемы и работать в коллективе. Но это не совсем так, ведь в группе труднее оценить по достоинству деловые качества каждого. Успех общей работы может приписать себе тот, кто громче всех говорит, а не тот, кто внес самый большой вклад.

**Уверенность в себе и хвастовство.**Помните начальника, который принимал решения, оценивая степень уверенности говорящего? Как и он, многие американские бизнесмены уверены, что компетентного человека видно по его поведению и речи.

Исследования показывают, что женщины предпочитают скрывать уверенность в себе, а мужчины — прятать свои сомнения. Группа психологов под руководством Лори Хитерингтоун провела интересный эксперимент (описан в журнале Sex Roles за 1993 год). В начале учебного года они попросили несколько сотен студентов сказать, с какими оценками те закончат курс. В одной группе студенты делали свой прогноз письменно, в другой — устно. Девушки из второй группы скромнее молодых людей оценивали свои будущие успехи. В первой группе такого различия не было, и прогнозы оказались верными. Это исследование говорит о том, что внешняя неуверенность (занижение своего потенциала) свидетельствует скорее не об истинном уровне уверенности человека в себе, а о его желании не показаться хвастливым.

Привычка проявлять скромность или самоуверенность формируется у мальчиков и девочек в процессе социализации, в детских играх. Поведение взрослых женщин и мужчин закрепляется положительной реакцией близких, привыкших к тем же нормам. Однако стереотипы поведения в американской деловой среде основаны преимущественно на мужском стиле общения.

**Вопросы.**Хороший руководитель умеет правильно задавать вопросы: как и когда он это делает, свидетельствует о его компетенции и полномочиях. Но если в коллективе только кто-то один обращается за разъяснениями, именно этот человек рискует прослыть некомпетентным работником. В процессе социализации мальчики понимают, что тот, кто задает вопросы, обычно занимает низшую ступень в группе — его считают дураком или занудой.

В том, что о компетенции специалиста могут судить по тому, как часто он пытается получить информацию, на своем опыте убедилась одна женщина-врач. Когда она была студенткой, за практику в больнице ей поставили низкую оценку. «У вас слабые знания, вы чаще других задаете вопросы», — сказал ведущий врач.

Люди по-разному задают вопросы, и это зависит не только от влияния культурной среды и особенностей характера, но и от пола. К примеру, большинство моих слушателей и читателей согласны с таким наблюдением: в незнакомом месте мужчины гораздо реже женщин спрашивают дорогу у прохожих. Я объясняю это тем, что мужчины не хотят показаться слабыми, боятся выглядеть глупо, им важно проявить независимость и самостоятельно найти дорогу. Таких мужчин раздражают те, кто переспрашивает все по многу раз.

**Коммуникационные ритуалы**

Коммуникации основаны на ритуалах: мы говорим так, как принято у нас, и ожидаем вполне определенной реакции. Например, многие иностранцы считают американцев лицемерными: они спрашивают, как дела, хотя ответ их совершенно не интересует. Но для американцев вопрос «Как дела?» — лишь ритуал начала разговора. На Филиппинах, например, при встрече спрашивают: «Ты куда?», что американцу наверняка показалось бы бестактностью, хотя это такой же ритуальный вопрос, и единственный ожидаемый ответ на него — неопределенное «туда».

Интересно наблюдать ритуалы в разных странах. Мы замечаем их своеобразие, но не всегда чувствуем ритуальную природу своей речи. С соотечественниками и коллегами мы говорим на одном языке, но причиной недопонимания могут стать именно ритуалы.

**Извинения.**По нормам американской речевой культуры слово sorry (извини) ставят в начало предложения, если человек выражает сожаление о случившемся или пытается утешить собеседника. Например, фраза: Sorry to hear that, hope your son will get well soon, в дословном переводе звучит так: «Извини, что слышу это, надеюсь, твой сын скоро поправится». Как такового прощения при этом никто не просит. Женщины вообще «извиняются» чаще мужчин, выражая так сочувствие. Это один из элементов коммуникационного стиля, с помощью которого девочки еще в детстве устанавливают доверительные отношения с другими. Однако человека, часто прибегающего к ритуальным «извинениям», воспринимают слабым, не уверенным в себе и даже заслуживающим порицания.

Мужчинам важно положение в группе, и они предпочитают как можно реже просить прощения. По их мнению, тот, кто извиняется, унижает себя. Однажды я наблюдала за селекторными переговорами нескольких адвокатов. В какой-то момент адвокат, в кабинете которого я находилась, случайно задел телефон локтем, и связь прервалась. Когда секретарша восстановила соединение, адвокат, вместо того чтобы извиниться, сказал: «Что произошло? Была связь — и вдруг пропала!» Похоже, он если и признавал свои ошибки, то лишь в крайних случаях. Эта история убедила меня: мир каждого человека отличается от мира других людей и окружающие не всегда разделяют его представление о том, как следует говорить.

Те, для кого любое общение — прежде всего борьба за власть, советуют руководителям не извиняться, чтобы не уронить свой авторитет. Часто эта стратегия оправдывает себя. Но нередко сотрудники компаний нелестно высказывались о коллегах, которые никогда не извиняются или не признают свои ошибки. Значит, иногда самое лучшее — признать свою ответственность за ошибки.

**Обратная связь.**Критиковать подчиненных можно по-разному. Допустим, руководитель подразделения просит своего директора по маркетингу переделать отчет. Прежде всего она отмечает сильные стороны и лишь затем переходит к недостаткам, которые необходимо устранить. Директор по маркетингу согласно кивает, но вносит в отчет лишь мелкие исправления.

Начальница недовольна, а подчиненный в ответ оправдывается: она ведь сама одобрила отчет в целом и этим сбила его с толку.

Недопонимание возникло из-за различия в лингвистических стилях собеседников. Руководитель отдела привыкла подслащивать горькую пилюлю. Если бы она просто сказала подчиненному, что его отчет никуда не годится, она унизила бы его, задела за живое. Давая общую положительную оценку, она помогла собеседнику «спасти лицо». Но директор по маркетингу по-своему воспринял критику. Для него важнее были слова, сказанные в начале, а все, что говорилось потом, он пропустил мимо ушей как несущественное.

Человек, которые ценит деликатное обхождение, оценил бы такт руководителя, а неприкрытую критику счел бы грубостью. Тот, кто привык называть вещи своими именами, предпочтет прямолинейность, он, как директор по маркетингу, не поймет завуалированную критику. Каждый был уверен в своей правоте и обвинял другого. «Он не выполнил моего указания!» — негодовала начальница. «Сначала сказала, что все хорошо, а потом стала придираться», — дулся директор.

**Комплименты.**Обмен комплиментами — распространенный (особенно среди женщин) ритуал. Из-за неверной интерпретации этого проявления любезности менеджер по работе с персоналом Сьюзен попала в неловкое положение. Вместе с сослуживцем Биллом она участвовала в конференции. На обратном пути, в самолете, Сьюзен сказала Биллу: «Ты выступил отлично. А как тебе моя речь?» Поблагодарив Сьюзен, Билл разразился длинной тирадой. Слушать подробную критику Сьюзен было неприятно. Она чувствовала себя униженной. Словно она новичок, которого профессионал учит уму-разуму. А винить, кроме самой себя, было некого: сама напросилась. Но она, конечно, не думала, что Билл поймет ее буквально.

С другой стороны, так ли уж Сьюзен интересовало мнение коллеги? Скорее всего, ей просто хотелось услышать в свой адрес комплимент — точно такой же, какой она только что сделала Биллу. Она следовала обычным для нее, и для женщин вообще, правилам диалога, в котором обмен любезностями — привычное дело. Билл же был настроен на рабочий лад и понял просьбу Сьюзен по-своему.

Такого рода недопонимание редко бывает между мужчинами, а между мужчинами и женщинами часто, это скорее закономерность.

Лингвист Дженет Холмс считает, что женщины чаще мужчин говорят комплименты. Мужчина, утверждает она, никогда не спросит: «Тебе понравилось мое выступление?» И прежде всего, чтобы не вызвать шквал ненужной критики и не позволить оппоненту взять над собой верх. Во время игры мальчики часто пытаются грубыми словами унизить или подавить соперника, чтобы занять его место. Девочки же, наоборот, добровольно занимают подчиненное положение, не спорят с подругой, уступают в надежде на то, что этот ритуальный жест будет оценен и вознагражден.

На примере Сьюзен и Билла можно проследить эволюцию подобных конфликтов, которые иногда выливаются в принижение роли женщины. Логика тут проста: раз тебя нужно чаще хвалить, раз ты вечно все переспрашиваешь и просишь помощи, нечего с тобой особо церемониться, и цена тебе невелика. А на самом деле женщина порой просто соблюдает ритуал и ей нужно внимание, а не совет.

**Ритуальное столкновение.**Извинения, приправленная похвалой критика, обмен комплиментами — распространенные у женщин ритуалы, которые мужчины часто воспринимают буквально. А женщины нередко принимают за чистую монету мужскую агрессивность.

Сотрудница одной компании рассказала мне, с каким ужасом наблюдала за бестактным спором двух начальников: речь шла о том, какому отделу будет урезан бюджет. Спустя какое-то время эти двое как ни в чем не бывало по-дружески болтали. «Разве можно после этого делать вид, что ничего не случилось?» — спросила она одного из них. «А что такого? Ну повздорили. Было, да прошло». Вопрос сослуживицы озадачил его не меньше, чем ее — его поведение. Ритуальный бой, который на самом деле был частью повседневного общения, она восприняла буквально.

Многие американцы относятся к обсуждению идей как к ритуальному поединку: в словесной перепалке можно лучше узнать соперника. Они высказывают свои мысли безапелляционно и смотрят, какова реакция собеседника. Защищая идею, ее проверяют на прочность. Точно так же американец может оспаривать предложения коллеги, только чтобы выявить их слабые места. Подобный стиль общения уместен там, где к нему привыкли, но человек новый порой не ощущает его ритуальную природу. Новичок может без боя отказаться от идеи, оспоренной коллегам: раз все возражают, значит, мысль неудачна.

Хуже того, он решит, что нападки направлены против него, и уже не будет вкладывать душу в работу.

Иногда консалтинговые компании нанимают выпускников ведущих бизнес-школ и на собеседованиях просят кандидатов доказать несостоятельность какой-нибудь очевидной идеи. Глава одной такой фирмы уверял меня, что женщины хуже справляются с этим заданием и их поэтому реже берут на работу. Хотя, по его словам, женщины, набирающие на этом тесте мало баллов, становятся хорошими консультантами. Они часто оказываются умнее мужчин, умеющих именно в стрессовой ситуации блеснуть аналитическими способностями.

**Договаривайся и властвуй**

В любой организации формальная власть сотрудника определяется его должностью. Реальную же власть он завоевывает каждый день в разного рода переговорах с подчиненными и партнерами. Талант руководителя проявляется в его умении договариваться, побеждать в словесных дуэлях. Таким образом, лингвистический стиль отражает статус человека и может влиять на его положение в служебной иерархии.

**Меж двух огней.**Во всех изученных мной компаниях есть сотрудницы, которые уверены, что отлично работают, что об этом знают их коллеги и прямые начальники, а вот более высокое руководство не замечает и не продвигает. Иными словами — их попросту затирают. Они пребывают в недоумении, поскольку еще с детства усвоили: будешь хорошо работать — и тебя оценят. Как ни странно, большинство мужчин и правда считает, что женщин заслуженно не повышают: они плохо работают. Но на самом деле мужчины часто ведут себя так, чтобы именно их, а не женщин, заметило начальство.

Наблюдая, как обедают сотрудники, я обратила внимание, что мужчины стараются садиться за стол с начальниками. Женщины делают так редко. Но чтобы признали твои заслуги, нужно поговорить о них с руководством, а для этого — наладить с ним доверительные отношения. Общаясь с начальниками, мужчины и женщины ведут себя по-разному, ведь мальчиков одобряют, когда они хвалятся своими успехами, а девочек учат скромности. Мужчины при всяком удобном случае напоминают, какие они молодцы.

Любой говорящий осознает статус собеседника и подстраивает под него свою речь. С руководством говорят иначе, чем с подчиненными или с друзьями. Точно держать дистанцию и верный тон — большое искусство.

Специалисты по коммуникации Кэрин Трэйси и Эрик Эйзенберг исследовали, как статус собеседника отражается на критике в его адрес. Они написали деловое письмо с ошибками и попросили 13 студентов и 11 студенток представить себе, как они будут указывать на них автору. В первом сценарии «начальник» критиковал «подчиненного», во втором — наоборот. Исследователи изучили, каким образом критик старался не обидеть собеседника.

Неудивительно, что подчиненные осторожно высказываются в адрес начальства. Но в ходе исследования Трэйси и Эйзенберг заметили, что женщины-руководители более мягко, нежели женщины-подчиненные, выражают свое мнение. Такая модель складывается в процессе социализации девочек: более опытная старается держаться в тени, не афишировать свое превосходство.

По моим наблюдениям, и на работе женщины ведут себя так же. К примеру, начальница, указывая секретарю на ошибку, сама же нашла смягчающее обстоятельство. «Как же трудно работать, когда вокруг столько народу!» — сказала она с улыбкой.

Уместна ли мягкая модель руководства? Да, если она помогает наладить благоприятный климат в коллективе, а значит, качественно и в срок выполнять задания. Многих женщин-руководителей начальство упрекает в том, что они редко проявляют свою власть.

**Уклончивость.**Другая особенность нашей речи, которая меняется в зависимости от статуса собеседника, — привычка выражать свои мысли многословно и обтекаемо. Она может привести к серьезным недоразумениям, особенно если общаются представители разных культур, люди разного темперамента и привычек.

Несмотря на культурные, этнические и другие различия, женщины, если им нужно дать кому-то задание, будут особенно пространны и обтекаемы. Это не удивительно, ведь девочки не любят тех, кто «командует». Мужчины тоже говорят уклончиво, когда им приходится признавать свои ошибки или проявленную слабость. Мальчики помыкают слабаками; боясь опозориться в глазах товарищей, они пускаются в путаные объяснения.

Казалось бы, тот, у кого больше власти, должен отдавать распоряжения жестко и однозначно: «Чтобы завтра днем отчет был у меня на столе!» Но не все любят высказываться прямо. Начальник, который говорит: «Хотел бы посмотреть, есть ли у нас данные о продажах по товарным группам», удивится, если подчиненный ответит: «Наверное, есть» вместо: «Сейчас принесу».

Тем не менее ученые утверждают, что подчиненные чаще, чем руководители, говорят уклончиво (иногда так оно и есть). Лингвист Шарлотта Линд изучала записи переговоров, которые вели пилоты незадолго до катастрофы.

Один из самолетов авиакомпании Air Florida упал в Потомак сразу после вылета из аэропорта Вашингтона 13 января 1982 года. Тогда погибли 74 из 79 человек. Как выяснилось, командир экипажа не имел опыта взлета в условиях обледенения фюзеляжа, в отличие от второго пилота. Анализ записей «черных ящиков» показал, что второй пилот предупреждал командира об опасности, но слишком завуалированно. Я тоже изучила эту расшифровку. Второй пилот не раз пытался привлечь внимание командира корабля к непогоде, к тому, как обледенели другие самолеты.

*Второй пилот: Смотри, вон тот — весь покрылся льдом... Ого! Вон, вон, видел? Видишь, у него сосульки на хвосте... везде...*

*Командир: Ага.*[Второй пилот выражает опасения, что прошло много времени после того, как самолет отчистили ото льда.]

*Второй пилот: Да уж, разморозить эти самолеты нечего и пытаться. Если только для очистки совести. [Перед взлетом он несколько раз повторил, что показания приборов внушают ему опасения, но снова недостаточно настойчиво и не смог привлечь внимание командира.] Это, вроде, не так должно быть, да?*[Пауза три секунды.] *Да, это неправильно. Что ж...*

*Командир: Да. Показывает 80.*

*Второй пилот:. Нет-нет, это неправильно...*[Пауза семь секунд.] *А может, и правильно...*

Вскоре самолет взлетел, и произошла страшная трагедия.

На этом и других примерах Линд сделала вывод: вторые пилоты часто дают советы командирам слишком уклончиво. После описанного случая в некоторых авиакомпаниях их учат говорить с командиром ясно и четко. По мнению большинства американцев, это нужная мера. А вот на семинаре, где обсуждалась статья Линд, студент-японец предложил учить и первых пилотов слушать подчиненных: японцы вообще ценят умение понимать собеседника. И прямота, и уклончивость способствуют взаимопониманию, только если участники диалога понимают особенности лингвистического стиля собеседника.

Начальники чаще поощряют тех, чья манера общения похожа на их собственную: такие люди им понятны. В американских компаниях принято, чтобы распоряжения начальника были четкими, и тех, кто говорит уклончиво, подозревают в неуверенности и некомпетентности.

Редактор одного журнала, распределяя задания, обычно формулировала их в виде вопросов. Например, так: «Не хотели бы вы заняться проектом Х вместе с Y?» или: «Я подумываю поручить вам проект Х. Как вы на это смотрите?» Сотрудникам такая манера очень нравилась. Но начальник осудил демократизм редактора.

В любой компании тот, кто выше по должности, может навязать свои представления о правильном поведении, проявляющемся, в частности, в манере речи. В США начальники обычно дают прямолинейные распоряжения. Но бывает и наоборот.

Менеджер магазина не выполнил поручение своей начальницы. Все объяснялось формой, в которой она отдала распоряжение. «У бухгалтера скопилась много неотправленных документов. Может, стоит ей помочь?» — сказала начальница и услышала в ответ обычное в таких случаях «ладно». Каждый считал, что высказался определенно, но оказалось, что обе стороны по-разному истолковали сказанное. Начальница решила, что менеджер имел в виду: «Ладно, я помогу». А он хотел сказать: «Ладно, я подумаю» и, подумав, понял, что у него есть дела поважнее. На взгляд начальницы, отдавать распоряжение в форме вопроса уместно. Но того, кто привык к иной форме, это может смутить. Эта ситуация скорее нетипична, поскольку двусмысленность возникла из-за начальницы. Насколько я знаю, она по-прежнему так же формулирует свои распоряжения, но подчиненные научились понимать ее.

**Что делать?**

Меня часто спрашивают, как лучше высказывать критику, отдавать распоряжения? Другими словами, как правильно общаться? Ответа на этот вопрос нет, все зависит от ситуации, корпоративной культуры, должности собеседников и т.д. Манера общения, которая хороша в беседе с одним человеком, может быть совершенно неуместна с другим и в иных условиях. Руководитель должен понимать особенности лингвистических стилей подчиненных, чтобы слышать, что ему говорят опытные сотрудники.

Казалось бы, обмениваться мнениями лучше всего свободно и открыто: в этом случае у всех участников обсуждения равные возможности. Однако теперь мы знаем, что если проводить собрания в неформальном стиле, то проявят себя главным образом те, кто чувствует себя в коллективе как рыба в воде. Они не будут дожидаться паузы, чтобы высказаться, и им и не нужно одобрение других. Те же, кто привык не перебивать собеседника, дать ему закончить свою мысль, кто рассчитывает на то, что его выслушают, и кто часто ссылается на мнение других, ярче себя проявят на обсуждениях, где все следуют регламенту. Мужчины скорее предпочтут открытую, свободную дискуссию, а женщины — регламент. Часто женщины энергично спорят в женском коллективе или один на один, но тушуются в обсуждениях, где большинство — мужчины. А если женщины держат себя как мужчины, то им ставят в вину уже другое — чрезмерную жесткость и напористость.

Руководителю, который видит эти нюансы, нужно уметь более гибко вести обсуждения, управлять кадровой политикой, оценивать подчиненных и т.д. Бизнес становится все более глобальным, а персонал — разнообразным в культурном и этническом отношении, и начальники должны понимать, как происходит взаимодействие между людьми, чувствовать собеседника. Тогда слово, речь — инструмент работы руководителя — станет реальной силой.

**Дебора Таннен** ( Deborah Tannеn) — профессор лингвистики Джорджтаунского университета. Мировую известность ей принесла переведенная на 29 языков книга «Пойми меня: мужчины и женщины в разговоре» (You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. William Morrow, 1990).

# Мы не можем предвидеть ВСЁ

[Роджер Мартин](http://hbr-russia.ru/blogs/803/) 2015

Руководители не могут точно предсказывать эволюцию отрасли, изменения в качестве и составе клиентов, в их предпочтениях, в судьбе своей компании, реализации ее потенциала и структуре расходов, в составе конкурентов и их вероятных реакциях. Мы никак не можем предвидеть все изменения.

Чаще всего перед лицом этой проблемы человек предпочитает просто отмахнуться от непосильной задачи: упростить ситуацию, проанализировать все в упрощенном виде и составить план. И чаще всего это не кончается добром, потому что сложность и непредсказуемость реальности уничтожают наши планы быстрее, чем мы их составляем. Другой подход — сдаться, объявить, что ситуация вообще не позволяет принять решение и следовать неверному истолкованию «формирующейся стратегии», этого пугала корпоративных стратегов.

Третий подход — признать сложность и неопределенность, однако не отказываться от решений, ибо это малопродуктивно. Данный подход предлагает стратегию прототипов. Это инструмент, позволяющий постепенно сокращать риски и расходы. Компания создает ряд прототипов, проверяя новые идеи и добывая новые знания. Прототип совершенствуется, снова обкатывается, приобретаются новые знания, снова совершенствуется прототип и так далее, пока идея не будет отработана полностью и наступит черед внедрения.

Так же выстраивается и стратегия. Стратегическая возможность — ряд ответов на пять ключевых стратегических вопросов (к чему мы стремимся, на каком поле играем, как надеемся победить, какие для этого нужны способности и какие требуются системы управления) — это и есть прототип стратегии. Поначалу эту концептуальная стратегия. Стратегия осуществляется как движение от царства концепции к царству конкретики через итерацию (от лат. iteratio — повторяю) прототипов.

Первая итерация заключается в вопросе: какие условия должны быть истинными, чтобы ответы на наши пять ключевых вопросов оказались разумными. Затем проверяются эти ответы, но стратегия пока не осуществляется. Ответы можно затем модифицировать и исправлять.

Усовершенствованный прототип проверяется снова, снова модифицируется и снова проверяется и т. д. С каждой итерацией мы продвигаемся все дальше в царство действия, то есть ближе к рынку. Аспекты стратегии тестируются в том числе в отношениях с клиентами — так мы с каждой итерацией приобретаем новые знания и оттачиваем стратегию.

Процесс работы с прототипами никогда не останавливается. Получая все новые рыночные данные, данные о своих конкурентах и о собственной компании, вы возобновляете и продолжаете процесс. Лучше так и понимать стратегию: не как заповеди на каменных скрижалях, но как очередной прототип, сверенный с самыми свежими данными рынка. Так она всегда будет синхронизироваться с конкурентной средой.

**РОДЖЕР МАРТИН**

*Роджер Мартин — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности.*

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |