

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Происхождение современных стратегических идей в бизнесе	13
Глава 2. Плохих отраслей не существует	48
Глава 3. Зачем мы занимаемся бизнесом?	76
Глава 4. В поисках святого Грааля (долгосрочного прибыльного роста)	103
Глава 5. Знаете ли вы, в чем состоит ваша стратегия?	132
Глава 6. Как сформировать правильную стратегию	157
Глава 7. Как создаются сильные бренды	180
Глава 8. Бренды: составляющие успеха. Убийцы брендов	199
Глава 9. Что такое значимая продуктовая дифференциация?	233
Глава 10. Откуда берутся выдающиеся идеи?	260
Глава 11. Стратегии, позволяющие «оторваться от стаи»	294
Глава 12. Попасть точно в цель	348
Примечания	367

Предисловие

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

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

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

рекомендовал своим клиентам инвестировать в несколько многообещающих стартапов, но те обанкротились, когда лопнул пузырь доткомов.

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

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

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

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

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

У многих студентов, обучающихся на курсе MBA, результаты подобных исследований вызывают удивление, а может быть, и тревогу. В конце

концов, эти студенты вкладывают много сил и времени в изучение самых современных бизнес-стратегий, лучших практик управления и аналитических моделей, призванных привести их к выдающимся успехам в бизнесе. Теоретически они вправе ожидать, что когда станут менеджерами, то смогут победить в конкурентной борьбе, несмотря на неблагоприятные в целом шансы на успех.

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

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

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

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

Метафора, использованная в названии этой книги, отражает вызов, с которым рано или поздно приходится сталкиваться любой компании. Она также акцентирует внимание на психологической установке, необходимой для того, чтобы преодолевать препятствия на пути к долгосрочному прибыльному росту. Представьте себе собачью драку, участники которой (конкуренты) кусают и грызут друг друга в борьбе за территорию (доминирование на рынке), при этом прибегая к практически одинаковой тактике (продаже товаров и услуг). Именно такого рода условия типичны для зрелых высокостандартизированных рынков, для которых характерен медленный рост, низкая рентабельность и жесткая конкуренция, что делает задачу «оторваться от стаи» достаточно трудной для всех игроков. В собачьей драке, как и в бизнесе, сильнейшие бойцы могут получить временное преимущество, но затянувшаяся схватка за доминирование обычно приводит к истощению ресурсов всех участников, к тому же над ними постоянно висит угроза новых стычек.

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

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

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

- Непрерывные инновации — не ради самих инноваций, а для того, чтобы предоставлять клиентам...
- ...товары или услуги, значимо дифференцированные от других аналогичных товаров и услуг, что клиенты осознают и высоко ценят, с помощью...

- ...согласованности рабочих процессов — все корпоративные возможности, ресурсы, стимулы, организационная культура и бизнес-процессы должны быть подчинены задаче исполнить стратегическое намерение компании.

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

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

Глава 1

Происхождение современных стратегических идей в бизнесе

Проблема поиска выигрышных стратегий и лучших практик управления, которые могли бы обеспечить долгосрочный прибыльный рост, отнюдь не нова. В конце 1970-х гг., когда я только начинал свою карьеру в бизнесе, Майкл Портер уже опубликовал статью «Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил»¹. В настоящее время она считается одним из самых влиятельных источников современных представлений о бизнес-стратегиях. В этой основополагающей работе Портер идентифицировал пять сил — главных конкурентных факторов, — объяснив с их помощью, почему одни компании уже по самой своей природе оказываются более прибыльными, чем другие (рис. 1.1).

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

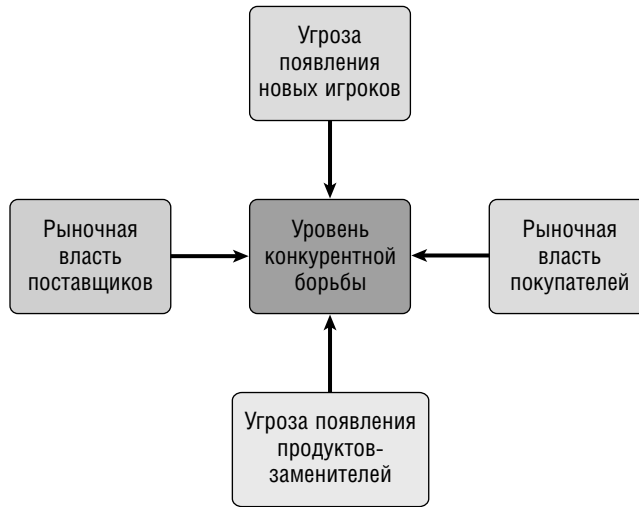


Рис. 1.1. Модель пяти сил Портера

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

Второе важное достижение в области стратегического управления, получившее широкое признание в 1970-х гг., принадлежит одной из ведущих мировых консалтинговых фирм — Boston Consulting Group (BCG). В 1970 г. ее основатель Брюс Хендерсон создал матрицу, в которой по одной оси отображается рост спроса, а по другой — доля рынка

компании. Каждая компания в зависимости от своей доли рынка и общего темпа роста отрасли попадает в один из четырех квадрантов матрицы (рис. 1.2)². Компании с высокой долей рынка в быстрорастущих отраслях Хендерсон назвал «звездами», рекомендуя менеджерам стремиться к бизнесу этого типа. Кроме того, из модели BCG в определенном смысле следовало, что даже когда «звезды» начинают созреть (об этом может свидетельствовать замедление темпов роста в отрасли), они превращаются в «дойных коров», удерживающих существенную долю рынка и сохраняющих при этом способность генерировать значительные денежные потоки, которые можно инвестировать в зарождающиеся новые компании-«звезды».

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

И Портер, и BCG придерживались несколько фаталистического представления, что особенности, изначально присущие отдельным бизнес-единицам и целым отраслям, в значительной степени определяют эффективность бизнеса. Соглашаясь с их мироощущением, Уоррен Баффетт однажды остроумно заметил: «За редким исключением,

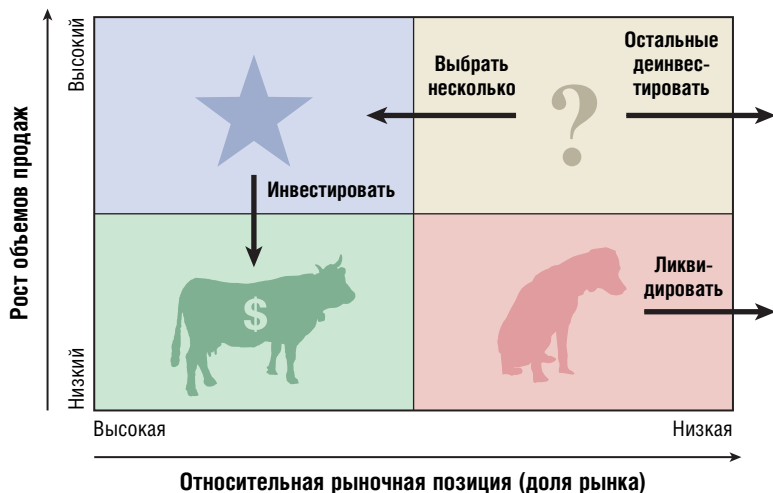


Рис. 1.2. Матрица «рост/доля рынка» консалтинговой компании BCG

когда менеджер с блестящей репутацией берется управлять компанией, с репутацией которой не все в порядке, страдает всегда репутация менеджера, а не компании»³.

Этот структуралистский взгляд на рынки и конкуренцию был широко распространен в то время и, несомненно, способствовал популярности бизнес-конгломератов 1970-х и 1980-х гг. Менеджмент таких корпораций, как ИТТ, United Technologies и General Electric (GE), управлял ими так же, как управляют диверсифицированными бизнес-портфелями, причем руководство регулярно оценивало каждое подразделение, чтобы вовремя понять, в чем на данный момент заключается его роль: стимулировать рост, генерировать денежные потоки или быть проданным. Агрессивным сторонником такого управленческого мышления был Джек Уэлч, генеральный директор General Electric с 1981 по 2001 г. Вскоре после того, как Уэлч занял свой пост, он публично заявил, что любое подразделение GE, которое не сможет достичь первой или второй позиции в своей отрасли, должно быть немедленно «отремонтировано», в противном случае его следует продать или ликвидировать. За время двадцатилетнего пребывания Уэлча во главе корпорации GE деинвестировала 117 предприятий⁴ и приобрела около 1000 других, параллельно увеличив свою рыночную капитализацию почти на 500 млрд долл.⁵

Трудно отрицать достигнутые Уэлчем успехи⁶, но что эта бизнес-философия может дать простым смертным — легионам бизнес-менеджеров или студентов бизнес-школ, которые, в отличие от Уоррена Баффетта и GE, не могут позволить себе роскошь покупать и продавать компании? Возможно, многие читатели этой книги в данный момент пытаются найти работу или уже работают в компании, которая не является «звездой» в терминах BCG и работает в отрасли, которая выглядит не слишком привлекательной с точки зрения пяти сил Портера. Означает ли это, что для них перспектива застрять в «собачьем» квадранте матрицы неизбежна, а шансы на рыночный успех стремятся к нулю?

В этой книге я попытаюсь доказать, что эффективная стратегия, сопровождающаяся превосходным исполнением, может возобладать над такими негативными факторами, как неоптимальная структура отрасли, и что это верно даже для тех отраслей, репутация которых, с точки зрения Баффетта, оставляет желать лучшего. Мы проанализируем многочисленные случаи, когда компании или бренды добивались выдающихся успехов, несмотря на все трудности, характерные для

зрелых отраслей с жесточайшей конкуренцией, — в частности, нас будет интересовать история успеха компании Southwest Airlines, а также вин марки Yellow Tail.

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

УТОПИЧНЫЙ ПОИСК ЛУЧШИХ ПРАКТИК

В 1980-х гг. внимание переключилось с изучения относительных преимуществ и недостатков отдельных отраслей на поиск практических методов управления и типов менеджерского поведения, которые обеспечивают успех в бизнесе. Одной из заметных попыток исследования этой темы была книга «В поисках совершенства», написанная консультантами McKinsey Томом Питерсом и Робертом Уотерманом-младшим*. С момента ее выхода в 1982 г. она стала абсолютным рекордсменом по количеству проданных экземпляров среди деловых книг⁷.

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

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

В результате анализа эти два консультанта McKinsey выделили восемь основных принципов управленческой эффективности — в частности,

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

ориентированность на действие, хорошее понимание потребностей клиентов, стимулирование производительности сотрудников, специализация на том, что ваша компания делает лучше всего. Казалось вполне разумным принять эти принципы эффективного менеджмента на вооружение, тем более что сами принципы формулируются авторами достаточно широко.

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

Несмотря на рост сомнений в действенности и полезности рекомендаций, содержащихся в книге «В поисках совершенства», соблазн продолжать поиск ключей к эффективному менеджменту был по-прежнему силен. К работе подключились новые исследователи, наибольшую известность из которых приобрел Джим Коллинз. За последние 25 лет он издал шесть книг, концептуально продолжающих линию, заданную «В поисках совершенства», такие как «Построенные навечно»*, «От хорошего к великому»** и «Великие по собственному выбору»***, которые разошлись суммарным тиражом более 10 млн экземпляров⁸.

Работы Коллинза впечатляли строгостью исследовательской методологии. Например, он проводил парные сравнения, где результаты каждой успешной компании, попавшей в выборку, сравнивал с результатами менее успешной компании из той же отрасли за тот же период времени. Считалось, что это позволит выявить различия в методах управления,

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

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

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

принятых в этих парных компаниях, а они объясняют итоговые различия в финансовых результатах.

Чтобы попасть в выборку, успешная компания должна была в течение долгого времени соответствовать ряду установленных Коллинзом строгих критериев. Наконец, в процессе поиска лучших практик, общих для всех успешных компаний, Коллинз использовал обширные данные — тысячи страниц корпоративных отчетов, книг, академических исследований, аналитических отчетов и статей в прессе. Если оглянуться на его работу из сегодняшнего дня, когда анализ больших данных стал общим местом, возникнет сильный соблазн поверить, что если проанализировать достаточно широкую выборку, то можно выявить статистически значимые закономерности, лежащие в основе лучших практик. Коллинз сформулировал свои выводы на достаточно высоком уровне обобщения, используя ряд остроумных акронимов, метафор и серьезную дозу здравого смысла, что создавало впечатление о широкой применимости его выводов. Примеры лучших практик из книги Коллинза⁹:

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

В самих по себе этих советах нет ничего плохого, однако утверждать, будто бы существует прогностическая связь¹⁰ между даже искренне поддерживаемыми лучшими управленческими практиками и успешностью бизнеса, невозможно по двум причинам: это эффект ореола и тот факт, что любая стратегия зависит от конкретной ситуации.

Совет Джима Коллинза для менеджеров

Иметь.
Большие.
Волосатые.
Дерзкие.
Цели.

Эффект ореола

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

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

Существует масса научных данных, подтверждающих наблюдение Уивера¹¹. Например, в периоды, когда компания переживает быстрый рост прибыли и взлетевшая цена ее акций становится поводом для выплаты солидных бонусов менеджменту и карьерного роста, сотрудники компании и бизнес-пресса начинают на все лады расхваливать генерального директора за его стратегическое видение, лидерство, сфокусированность на результатах и решительность. И хотя все их оценки, по существу, субъективны, все равно в подобной ситуации невозможно не признать, что топ-менеджер компании явно *кое-что* делает правильно. Но стоит той же самой компании вдруг споткнуться (по любым причинам), аналитики моментально переходят к массовой критике менеджмента, исходя при этом из тех же субъективных критериев. При этом по факту управленческие практики в компании могли измениться лишь незначительно или вообще остаться теми же самыми. На самом же деле финансовые результаты компании (независимо от того, хороши они или плохи) просто создают некую ауру, которая начинает серьезно влиять на наше восприятие ее стратегии, лидеров, сотрудников и корпоративной культуры.

Вспомните, например, о том, какие похвалы обрушились на генерального директора Netflix Рида Хастингса, который по общему мнению

считается одним из лучших менеджеров Кремниевой долины, — журнал *Fortune* назвал его лучшим генеральным директором 2010 г. В своей статье, посвященной Хастингсу, *Fortune* представляет его как топ-менеджера, обладающего стратегическим видением, динамичностью, ориентированностью на клиента и потрясающей дальновидностью¹². Менее чем через год — как только финансовые результаты Netflix дали сбой в результате неудачной бизнес-инициативы — о том же самом топ-менеджере большинство СМИ начали писать в том духе, что он утратил связь с реальностью, высокомерен и не просчитывает свои шаги. Некоторые аналитики и бизнес-эксперты даже стали призывать к его отставке¹³. И тем не менее со временем Netflix вернул утраченные позиции и стал одной из ведущих компаний на американских фондовых биржах, а репутация Рида Хастингса в период между 2011 и 2015 гг. полностью возродилась.

Еще одним примером эффекта ореола является восприятие бизнес-сообществом карьеры Тима Кука, генерального директора Apple. Скорее всего, Тим Кук не заслуживал ни слишком ранней «канонизации» в начале своей карьеры в качестве генерального директора, ни последовавших спустя некоторое время поношений в деловой прессе. Началось все с того, что 11 июня 2012 г. фото Тима Кука украсило обложку журнала *Fortune*, предваряя собой хвалебную статью о нем как о человеке, у которого, возможно, самая трудная работа в Америке — стать успешным преемником легендарного Стива Джобса, которого *Fortune* ранее уже успел обожествить как «лучшего генерального директора десятилетия» и «лучшего предпринимателя нашего времени»¹⁴.

Вот что говорилось в статье: «Принимая во внимание всеобщую истерическую озабоченность, не потеряет ли Apple управляемость, оставшись без Джобса, просто удивительно, насколько уверенно компания продвигается по пути развития без него». Журнал *Time* откликнулся следующей похвалой: «Строго соблюдающий этические нормы и действующий всегда продуманно, Кук источает спокойствие, однако при необходимости может быть жестким, как гвоздь. Подобно великому дирижеру Джорджу Шеллу, Кук знает, что его стремление к совершенству неотделимо от того невероятного ансамбля, которым он руководит в лице Apple»¹⁵.

В тот момент подобные дифирамбы выглядели вполне оправданно. Когда вышла статья в *Fortune*, Apple торговалась по 571 долл. за акцию, т. е. на 52% больше, чем десятью месяцами ранее, когда Стив Джобс покинул компанию. Еще через несколько месяцев цена акции Apple взлетела до 700 долл., и это побудило *Forbes* и *The New York Times* пуститься

в рассуждения о том, что Apple, возможно, уже стала самой дорогой компанией в мире и уверенно движется к тому, чтобы превратиться в первую в мире компанию с рыночной капитализацией 1 трлн долл.¹⁶

Менее чем через четыре месяца Apple потерпела несколько нехарактерных для нее неудач на рынке. Цена акций упала на 25%, и *The Wall Street Journal* опубликовала статью под заголовком «Не уступила ли Apple в крутизне Samsung?»¹⁷. Что касается Тима Кука, то в середине февраля 2013 г. *Forbes* продолжил дискуссию статьей «Тим Кук — это проблема», в которой был высказан ряд серьезных сомнений в том, способен ли Тим Кук вообще быть эффективным генеральным директором Apple¹⁸.

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

Таким образом, если проведенный Джимом Коллинзом (а ранее Питерсом и Уотерманом) анализ о чем-то и говорит, то лишь о том, что эффект ореола жив и здоров, а представления о существовании причинно-следственной или тем более прогностической связи между субъективным восприятием управленческих практик и финансовыми результатами бизнеса ошибочны. Безусловно, надо отдать должное Коллинзу, который изучил огромный объем информации; однако если анализируемые на входе данные носят субъективный характер, то на самом деле неважно, сколько информации было собрано или насколько тщательно она была проанализирована. Как и в случае с Питерсом и Уотерманом, несколько компаний, отобранных Коллинзом в качестве эталонных с точки зрения лучших практик управления, включая Fannie Mae, Circuit City, Motorola и Sony, впоследствии столкнулись со значительными проблемами¹⁹.

Стратегия зависит от конкретной ситуации

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

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

В качестве примера — и в связи с рекомендацией Джима Коллинза, что дальновидные бизнес-лидеры должны ставить перед собой «большие волосатые дерзкие цели», — давайте рассмотрим подход, которого придерживался Лу Герстнер, генеральный директор IBM в 1990-х гг., успешно осуществивший одну из самых решительных корпоративных антикризисных программ всех времен. Когда на первой встрече с рыночными аналитиками его попросили поделиться своим видением для IBM, Герстнер дал ставший знаменитым ответ: «Видение — это последнее, что сейчас требуется IBM! Что нам действительно нужно в данный момент, так это прагматические, ориентированные на рынок высокоэффективные стратегии»²⁰. За первый полный год руководства IBM Герстнер в два раза сократил численность сотрудников и прикрыл множество неэффективных бизнес-подразделений, развернув компанию от операционного убытка в размере 8,6 млрд долл. в 1993 г., что поставило под угрозу саму ее деятельность, к операционной прибыли в размере 5 млрд долл. в 1994 г. Таким образом, всего за один год финансовый результат улучшился на 13,6 млрд долл.

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

НЕОБХОДИМОСТЬ НЕПРЕРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ

Вскоре после того, как вышли первые две книги Коллинза о секретах устойчивого успеха в бизнесе²¹, Клейтон Кристенсен опубликовал свою широко известную работу, посвященную подрывным технологиям. Кристенсен выдвинул теорию, что практически во всех отраслях рыночные силы представляют собой серьезную, а зачастую и непреодолимую угрозу для действующих лидеров. В книге под названием «Дилемма инноватора»*, опубликованной в 1997 г., Кристенсен утверждал, что широко распространенные практики управления, пропагандируемые Питерсом и Уотерманом, а также Джимом Коллинзом, например советы «хорошо понимать потребности клиентов» и «делать то, что у вас получается лучше всего», могут невольно стать причиной неудач²².

Следствия из теории Кристенсена были абсолютно очевидными, они шокировали и завораживали по двум причинам. Во-первых, его теория была применима практически без каких-либо ограничений. Несмотря на используемый Кристенсеном термин «подрывные технологии», теория применима в любой отрасли — высокотехнологичной или низкотехнологичной. Также она не делает различий между товарами или услугами. Примеры, которые мы рассмотрим далее в этой книге, иллюстрируют действие рыночных сил, которые в итоге нарушили конкурентное равновесие в таких отраслях, как сталелитейная промышленность, книгоиздание, компьютеры, туристические агентства и медицинские услуги. В некоторых случаях в результате появления новых технологий исчезли целые отрасли, однако во многих других случаях подрывной эффект возник скорее как следствие изменений во вполне низкотехнологичных компонентах или появления инновационных бизнес-моделей, а вовсе не из-за новых технологий. Конечно, рост популярности «Википедии» в ущерб Британской энциклопедии не произошел бы без развития интернета, но появление медицинских амбулаторных центров, которые сейчас можно найти почти в любом магазине Walmart, CVS и других розничных сетях, в первую очередь было обусловлено возникновением новой модели предоставления повседневных медицинских услуг: эти центры смогли предложить пациентам более низкие цены, а их посещение оказалось более удобным, чем, например, визит к обычному врачу (табл. 1.1, с. 26).

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

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

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

Чуть позже я прокомментирую работу Кристенсена гораздо более детально, но суть его аргументации в том, что у лидеров рынка есть сильный стимул считать приоритетом уже существующие потребности своих лучших и наиболее требовательных клиентов. В конце концов, менеджеры просто обязаны реагировать на происходящие на рынке изменения и активно защищать свой основной бизнес от действий традиционных конкурентов (постоянно пытающихся украсть лучших клиентов, предлагая им еще более продвинутые товары и услуги). В результате во многих отраслях идет гонка вооружений, в ходе которой конкуренты стремятся превзойти друг друга, непрерывно добавляя все новую функциональность и возможности в уже и без того продвинутые продукты²³. В конечном итоге нарастает количество потребителей, с точки зрения которых предлагаемая функциональность является избыточной, а следовательно, они ее не ценят и не готовы платить высокие цены за постоянно улучшающиеся или даже лучшие в своем классе продукты.

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

Наиболее требовательные клиенты поначалу не проявляют особого интереса к таким «неполноценным» продуктам, а действующие лидеры

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru