

# СОДЕРЖАНИЕ

## Предисловие партнеров по изданию

|

**1**

### **НОУ-ХАУ**

Суть успешного лидерства

7

**2**

### **ОСНОВА ОСНОВ**

Умение позиционировать бизнес так, чтобы он приносил деньги

23

**3**

### **ПОКА НЕ ГРЯНУЛ ГРОМ**

Умение выявлять изменения во внешней среде  
и предпринимать соответствующие шаги

45

**4**

### **КАК СОБРАТЬ КОТОВ В ОДНУ СТАЮ**

Умение добиться от людей эффективной работы  
через управление социальной системой компании

63

**5**

### **КАК СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ**

Умение оценивать, выявлять и выращивать лидеров

87

**6**

### **ЕДИНСТВО БЕЗ ЕДИНООБРАЗИЯ**

Умение сформировать сплоченную команду лидеров

115

**7****ПРИБЫЛЬ НАЧИНАЕТСЯ С ВАС**

Умение правильно определять и ставить цели

133

**8****УТРО ПОНЕДЕЛЬНИКА — И ЧТО ТЕПЕРЬ?**

Умение определить и с лазерной точностью задать приоритеты

153

**9****СУД ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ**

Умение взаимодействовать с внерыночными силами

173

**ПИСЬМО БУДУЩЕМУ КОРПОРАТИВНОМУ ЛИДЕРУ**

190

**ВОСЕМЬ НОУ-ХАУ**

195

**БЛАГОДАРНОСТИ**

197

**ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ**

199

**ОБ АВТОРЕ**

203

## НОУ-ХАУ

### Суть успешного лидерства

Ноу-хау — вот что отличает руководителей, которые успешно выполняют свою работу и добиваются результатов. Это признак людей, которые знают, что делают. Именно благодаря им создается реальная долгосрочная стоимость и достигаются краткосрочные цели.

Что мешает компаниям находить таких руководителей? Привязка к *внешним атрибутам* лидерства. К сожалению, очень часто людей на руководящие должности выбирают на основании следующих личностных черт:

- *Интеллект*: «У него такой глубокий аналитический ум! Я уверен, что он справится с этой работой».
- *Представительная внешность и превосходные коммуникативные навыки*: «Презентация была потрясающей. Не представляю, как ей удалось втиснуть такое количество информации в PowerPoint. Она покорила представителей комитета. Запомни мои слова: она далеко пойдет».
- *Смелое видение*: «Какую потрясающую картину будущего он нарисовал!»
- *Харизма*: «Люди в подразделении ее просто обожают. Никто не умеет так поднять боевой дух и мотивировать людей, как она!»

Разумеется, указанные качества важны. Но высокий интеллект вовсе не гарантирует, что его обладатель будет хорошим бизнесменом. Сколько раз вам приходилось видеть, как люди уверенно принимали решения, катастрофические для бизнеса? Сколько раз вы выслушивали смелые видения, которые оказывались не более чем пустой болтовней?

Личные качества — это лишь малая часть лидерского пирога. И ценность их в отсутствие ноу-хау управления бизнесом близка нулю. Нам нужны руководители, которые знают, что делают. Мир никогда не стоял на месте, но сегодня размах, скорость и глубина внешних изменений поистине уникальны.

Возьмем хотя бы компанию Google, которая появилась буквально из ниоткуда и за несколько лет выросла в корпорацию, имеющую миллиардные прибыли. Но изменения несут с собой не только потрясающие деловые возможности, но и опаснейшие ловушки: только представьте, какую угрозу являет собой та же Google для компаний рекламной, телеведущей, издательской отраслей. Благодаря мобильности талантов, капитала и знаний конкуренты мирового класса сегодня могут появиться откуда угодно: свидетельство тому — волна новых игроков из развивающихся стран, захлестнувшая в последнее время рынок.

Умение лидера вести бизнес в правильном направлении отныне будет подвергаться постоянной проверке. Сможете ли вы принимать правильные решения, обеспечивать высокие результаты и руководить своей организацией лучше, чем было? Иными словами, умеете ли вы:

- **позиционировать свой бизнес**, т.е. находить такую центральную идею, которая позволит удовлетворять нужды потребителей и одновременно зарабатывать деньги, и, что сегодня особенно актуально, правильно и своевременно его **перепозиционировать**;
- **выявлять изменения во внешней среде** и определять их характер раньше других, чтобы активно наступать, а не обороняться;
- **управлять социальной системой своего бизнеса**, набирая в команду людей с правильными моделями поведения, чтобы принимать оптимальные решения и достигать высоких результатов;
- **оценивать людей** и подбирать для них подходящую работу;
- **создавать сильную и сплоченную управленческую команду**, убеждая талантливых и компетентных лидеров поступаться собственными интересами ради достижения общих целей;
- **ставить цели** исходя из того, чего реально способна достичь ваша организация, а не просто глядя в зеркало заднего вида и чуть-чуть приподнимая планку;
- **задавать приоритеты с лазерной точностью**, направляя ресурсы, действия и силы действительно на достижение поставленных целей;
- **взаимодействовать с вне рыночными силами**, творчески и конструктивно реагируя на разного рода давление со стороны общества, которое оказывает серьезное влияние на ваш бизнес?

Владение этими ноу-хау позволит вам правильно диагностировать любую ситуацию и предпринять надлежащие действия: т.е. выйти за пределы комфортной зоны собственной компетентности и сделать то, что надо, а не только то, что вы умеете или привыкли делать.

Вместе с тем указанные ноу-хау не являются самодостаточными. Существует многое, что мешает людям выносить здравые суждения и делать то, что необходимо. Здесь в игру вступают личные качества лидера, его психо-

логия и эмоции. Однако, вместо того чтобы пытаться определить и привить себе идеальный набор личностных качеств, гораздо полезнее сфокусироваться на простом вопросе: как ваш характер и когнитивные способности влияют на овладение и использование указанными ноу-хау? Например, умение выявлять изменения во внешней среде зависит от вашей психологической открытости и реалистического взгляда на жизнь.

«Ноу-хау» — книга о том, что вы должны *делать* и каким вы должны *быть*, чтобы успешно управлять бизнесом в сегодняшней, вероятно, самой сложной и непредсказуемой за последние десятилетия деловой среде.

Позвольте рассказать вам две истории, свидетелем которых я был, чтобы проиллюстрировать разницу в управлении бизнесом при наличии ноу-хау и при его отсутствии. Главными героями выступают два гендиректора — Ник и Билл (имена изменены). Ник обладал всеми качествами, традиционно ассоциируемыми с лидерством: невероятно живым умом, бешеной энергией и такой бездной обаяния, что даже на самом многочисленном собрании каждому казалось, будто он обращается именно к нему. Он четко выражал свои мысли, превосходно разбирался в финансах и умел воодушевлять людей. Что касается Билла, он тоже обладал многими из этих качеств, но помимо этого он владел ноу-хау. Вы увидите, насколько различны их истории.

## НИК

Совет директоров компании, в которую пришел работать Ник, был серьезно обеспокоен. На протяжении многих десятилетий компания была лидером отрасли, но в последние 10 лет темпы роста замедлились, и она начала уступать стремительно растущему конкуренту. Компания не только теряла свою долю рынка под напором активного соперника, но и столкнулась с двумя другими серьезными проблемами: неудовлетворенностью потребителей и операционными накладками, приводящими к высоким издержкам и отрицательному денежному потоку. Два предыдущих гендиректора оказались бессильны, и вот совет директоров сделал еще одну попытку. На помощь был призван лучший хедхантер в отрасли, вооруженный тщательно составленным перечнем критериев, которым должен отвечать кандидат. Совет директоров не имел права еще на одну ошибку.

Когда Ник пришел на собеседование, члены совета увидели в нем спасителя компании на предыдущем месте работы он сделал стремительную карьеру. Ник умел общаться с людьми, был простым и искренним. Он специализировался на финансах и, отвечая на вопрос одного из членов правления, честно признался, что ему будет нелегко разобраться в производственных процессах и логистике, но пообещал, что пригласит лучших специалистов в этих важнейших для данного бизнеса областях.

Ему только-только исполнилось 44, он выглядел подтянутым и полным сил. Ник создавал впечатление лидера, способного возродить компанию, и был достаточно молод для того, чтобы довести эту миссию до конца. Рекомендации подтверждали его достоинства.

Уолл-стрит благосклонно приняла новость о назначении Ника. Деловая пресса кинулась рисовать компании радужные перспективы. Зажигательные речи Ника воодушевляли сотрудников фирмы. Какое облегчение! Наконец-то появился гендиректор, который вернет компании былую славу.

Ник с ходу взялся за дело и предпринял несколько смелых шагов. Он заявил совету директоров, а затем объявил публично, что намеревается отвоевать долю рынка у крупнейшего конкурента. И спустя несколько недель заменил президента компании руководителем одного из подразделений конкурента, признанным экспертом по логистике. Он также привел в компанию своего консультанта по информационным технологиям, с которой проработал много лет, предложив ей возглавить ИТ-подразделение и провести его реструктуризацию, поскольку в этой сфере компания сильно отставала от конкурента.

Какое-то время каждый шаг Ника встречался бурными аплодисментами, но вскоре они прекратились. Бывший консультант, а ныне вице-президент по ИТ всю жизнь занималась только консалтингом и никогда не сталкивалась с производством. Она не сумела мотивировать группу талантливых независимых программистов и специалистов по ИТ, поэтому задуманное Ником радикальное преобразование этого подразделения шло со скрипом. В течение года ей пришлось несколько раз обращаться к Нику с просьбой увеличить бюджет на ИТ.

Новый президент обзавелся собственной свитой, переманив множество бывших коллег из конкурирующей компании. При их поддержке он попробовал добиться значительных скидок у поставщиков за счет закупки огромных партий товара. Идея состояла в том, чтобы снизить цены на продукцию и вернуть потерянную долю рынка. Разумеется, конкурент не замедлил дать отпор новой стратегии, снизив цены на свои товары в стратегических для компании Ника торговых точках. Снижение цен несколько уменьшило прибыли конкурента, но, учитывая его размеры, никак не сказалось на его благополучии. Потребовалось совсем немного времени, чтобы Ник заметил, что товар начинает скапливаться в рознице. Срок годности многих продуктов был невелик, и их приходилось сбывать по бросовой цене, гораздо ниже себестоимости. Хуже того, затраты на закупки крупных партий и содержание товарно-материальных запасов съедали столь необходимую наличность.

Финансовая ситуация компании все больше беспокоила ее финдиректора. Он несколько раз предупреждал Ника о том, что его неумеренная страсть к закупкам ставит под угрозу выживание компании: деньги убывают с катастрофической быстротой, и если этот процесс не остановить — причем как можно скорее, — то они не смогут выполнять обязательства по кредитам.

Предостережения финансового директора становились все резче и настойчивее, Ник все больше злился и наконец заявил ему, что раз он не поддерживает цели компании, то должен уйти.

К чему все шло, было очевидно. Наступил день, когда одному из членов совета директоров позвонил председатель правления головного банка компании. Все было кончено. На следующий день банки собирались официально объявить, что компания нарушает условия своих кредитных договоров. Совет директоров приказал Нику уволить президента и после нескольких недель непростых переговоров с кредиторами объявил о банкротстве с правом защиты от преследования. Ника уволили, а компания до сих пор борется за выживание.

В том, что произошло, немало повинны сами члены совета директоров, которые искали *форму*, а не *содержание*. Сосредоточившись на личных качествах кандидата, его интеллектуальной и эмоциональной зрелости, умении вдохновлять и мотивировать других, они не позаботились о том, чтобы глубоко прозондировать навыки Ника в перепозиционировании бизнеса, его умение разбираться в людях и формировать эффективную управленческую команду. Как оказалось, Нику недоставало этих навыков, что серьезно компрометировало его профессионализм.

Кое-кто может возразить, что провал Ника был всецело его виной. Не совсем так. В конце концов Ник никого не обманул. Он в полной мере продемонстрировал те качества, которыми восхищались окружающие и которые точно соответствовали списку критериев, продиктованных советом директоров хедхантеру.

Я много раз встречался с тем, что люди делали такую ошибку при подборе топ-менеджмента — гендиректоров компаний, глав подразделений, региональных менеджеров мультинациональных корпораций и функциональных руководителей высшего звена, таких как директор по НИОКР или сбыту, — из списка Fortune 100. Разумеется, ни один целеустремленный и честолюбивый руководитель не вступает в новую должность с намерением плохо работать, тем не менее такое случается. Молодые люди быстро учатся тому, что они должны делать, чтобы их заметили и признали: поражать окружающих своим умом, напористостью и внешним видом. Со временем они доводят внешние признаки лидерства до совершенства, и окружающие охотно на них покупаются. Невероятно, но, когда речь заходит о руководстве бизнесом, мы не рассматриваем самые важные вопросы: владеет ли человек необходимыми навыками управления бизнесом? Способен ли он развивать эти навыки и настроен ли совершенствовать их? Зачатки лидерских качеств могут быть даны человеку от природы, но указанным ноу-хау нужно учиться, развивать их и оттачивать на практике. По-настоящему незаурядные и высокоэффективные руководители воспитывают себя всю жизнь. Тут не должно быть разногласий: руководителями становятся, а не рождаются.

## БИЛЛ

Когда совет директоров принял решение о назначении Билла на пост гендиректора, компания переживала трудные времена: последние два года прибыли падали, а инвесторы избавлялись от акций. Совет директоров перебрал множество кандидатов. Билл, которому на тот момент исполнилось 45, оказался самым молодым, но вместе с тем обладал самым разнообразным опытом. Он успешно работал в трех разных компаниях — в Швейцарии, Мексике и США — трех разных отраслей. Единственное, чего ему недоставало, так это знания базовой технологии, которую использовала его новая компания.

Пока Билл размышлял над тем, как перепозиционировать вверенный ему бизнес, он обнаружил, что одно из трех подразделений, обеспечивающее треть годового дохода, приносит очень мало прибыли. Более того, это подразделение не было тесно связано с основным бизнесом компании. Изучив различные рыночные сегменты с точки зрения их потенциальной прибыльности, Билл решительно избавился от нерентабельного производства, сосредоточил ресурсы на оставшихся рыночных сегментах и создал новое подразделение, предлагающее новый продукт. Это была самая легкая часть работы.

Одновременно Билл внимательно изучал ситуацию в отрасли и происходящие в ней изменения. Основную прибыль компании приносили 10 клиентов, осуществляющих операции по всему миру. Свою базовую технологию компания разрабатывала в Германии, но продукция производилась в основном в США. Однако Билл заметил, что центр принятия решений у его клиентов постепенно смещается в сторону Японии и Тайваня. Возможно, имеет смысл перевести основную часть научных исследований и производства в Азию? Но кто будет руководить этими операциями? И как насчет языковых и культурных барьеров? И как такое фундаментальное изменение скажется на компании? Размышляя о том, что делать, Билл обратил внимание на ускорение эволюции продуктов в отрасли: период разработки новых продуктов становился все короче, цены снижались все быстрее. Инженеры и разработчики компании в Европе и Америке были талантливыми и эффективными, но получали в несколько раз больше, чем специалисты того же профиля в Тайване. Если Билл хочет иметь возможность вдвое снижать цены на новые продукты уже через 18 месяцев после их выведения на рынок, ему нужно сокращать издержки. Это решило все: центр тяжести компании должен был переместиться в Тайвань.

Решения, которые пришлось принять Биллу, были непростыми. Они в корне меняли бизнес. Существовал риск, что они не сработают. Однако правильность этих шагов вскоре стала очевидной. Теперь компания могла более агрессивно конкурировать в целевых сегментах, стала более конкурентоспособной с точки зрения себестоимости и структуры затрат, повысила потребительскую ценность своих продуктов и стабильно увеличивала долю



рынка и прибыль. Уверенность Билла в собственных решениях не была бравадой — она проистекала из его опыта в перепозиционировании бизнеса, нацеленного на рост прибыли. Немалую роль в этом процессе сыграли и личные качества Билла: он умел слушать людей, не ленился думать, собирать, изучать и анализировать информацию и был уверен, что, задавая правильные вопросы, непременно получит правильные ответы.

Он также умел разбираться в людях. Когда Билл пришел в компанию, она уже была мультинациональной. Он плохо знал своих подчиненных, но смог быстро понять, кто из них сможет справиться с передислокацией компании в Азию, кто сумеет сократить продолжительность циклов, а кто — уменьшить производственные издержки.

Назначив ответственных за реализацию изменений, Билл должен был скоординировать их работу: они должны были работать как единая команда, несмотря на различия в языке, культуре, территориальную разобщенность. С этой целью он ввел еженедельные телефонные конференции и ежемесячные собрания. Это позволяло Биллу регулярно собирать всех вовлеченных сотрудников, чтобы решать текущие проблемы, искать компромиссы, назначать ответственных и контролировать результаты.

Но главным талантом Билла было умение видеть внешние изменения рынка, которые требовали от компании сократить продолжительность циклов разработки продуктов и вовремя реагировать, чтобы получать прибыль даже при условии 50%-ного снижения цен на новые продукты через 18 месяцев. Сосредоточившись на достижении этих целей, Билл сумел столь успешно перепозиционировать компанию, что ее прибыли начали быстро увеличиваться, а курс акций продолжал расти даже в 2001 и 2002 гг., когда вся отрасль переживала спад.

Вся разница между Ником и Биллом сводится к одному: Билл точно знал, что делал, а Ник — нет. Современная деловая среда с ее молниеносными изменениями и прозрачностью гораздо быстрее, чем ранее, разоблачает несостоятельность руководителей. Но и вред, которые те успевают нанести за это время, может быть огромным. Упущенная возможность или незамеченная угроза со стороны конкурентов могут уничтожить компанию точно так же, как ошибки в оценке людей и возможностей организации или в постановке целей.

Успешные руководители целенаправленно овладевают навыками управления и постоянно совершенствуют их. Мастерство приходит с опытом. Без тренировок даже очень одаренный от природы человек никогда не добьется в спорте таких же результатов, как тот, кто упорно тренировался. Так что руководителям, которые пренебрегают отработкой указанных навыков, не стоит рассчитывать на успех. Этим ноу-хау не учат в школе, и овладеть ими не так просто. Но со временем, благодаря вашей настойчивости, вы станете их использовать автоматически, а ваше деловое чутье существенно улучшится. Именно так специалист превращается в профессионала: какой бы сложной

и незнакомой ни была ситуация, он знает, как, когда и в какой комбинации применить нужные навыки, — точно так же, как Майкл Джордан знал, где встать на баскетбольной площадке, а гольфист Тайгер Вудз — размахнуться, чтобы попасть в лунку на любом поле.

## СОЕДИНЯЕМ НОУ-ХАУ И ЛИЧНОСТЬ

Споры о том, рождаются лидерами или становятся, ведутся с незапамятных времен. Лично я твердо убежден, что лидерами становятся. Можно быть чрезвычайно харизматичной личностью — как Ник, — но, как показывает опыт, без опоры на технологию на вершине долго не продержаться. Если же вы хотите быть и оставаться руководителем, вам нужно развивать вышеперечисленные навыки при помощи все более сложных задач, которые разовьют ваши способности и позволят понять, какие свойства личности вам помогают, а от каких стоит избавиться.

Позвольте рассказать вам историю Лиз, ныне топ-менеджера компании из списка Fortune 500. В начале своей карьеры она работала в небольшой фирме, где отвечала за продуктовую линию и отчитывалась непосредственно перед гендиректором. Босс был поражен ее умением работать с цифрами, а также диагностическими и аналитическими навыками. Но вот с умением позиционировать бизнес и выявлять тенденции во внешнем окружении у Лиз были проблемы, потому что она не горела желанием общаться с потребителями. После того как босс заставил ее встретиться с несколькими корпоративными клиентами, Лиз сумела понять причину своих проблем: она испытывала неосознанный, но вполне реальный страх, что люди будут негативно реагировать на ее молодость и относительно неопытность или задавать вопросы, на которые она не сумеет ответить.

Лиз была очень честолюбивой, порой даже слишком, и в погоне за результатами зачастую делала скоропалительные выводы. Если подчиненный не справлялся с работой, она была готова его уволить. Такая политика создала атмосферу страха, затруднявшую обмен информацией, в частности сообщение плохих новостей. Босс Лиз, выступая в роли наставника, учил ее искать подлинные источники проблем с помощью следующих вопросов: какие факторы лежат в основе плохого исполнения? Действительно ли виноват сотрудник или же просто изменилась ситуация на рынке? Возможно, этот человек находится не на своем месте и его талантам можно найти лучшее применение в рамках компании?

Время от времени Лиз приходилось заниматься репозиционированием, и, когда она билась над этой сложной для нее задачей, ее мышление расширялось. Постепенно она научилась видеть полную картину развития вверенной ей продуктовой линии и четко выявлять тенденции во внешнем окружении. С каждым новым успехом ее уверенность в себе росла.

---

И сегодня, после того как она сменила несколько ответственных и непростых должностей в другой, более крупной компании, в которой проработала 10 лет, Лиз возглавляет крупное подразделение в компании из списка Fortune 500. Предыдущий опыт помог ей не только приобрести и усовершенствовать необходимые навыки, но и совладать с чертами характера, препятствующими ее росту как руководителя.

Теперь она не боится задавать каверзные вопросы своим подчиненным, которые только учатся решать проблемы. Ее умение и готовность вникать в детали помогают ей лучше понимать бизнес и ставить нужные цели. Она весьма проницательна в отношении личных качеств других людей: готовы ли они пойти на риск, чтобы воспользоваться внезапно открывшейся возможностью для роста; насколько хорошо видят проблемы; видят ли они возможности для репозиционирования бизнеса; предпочитают ли наступать или обороняться...

Как все успешные руководители, Лиз постоянно учится, хорошо знает свои сильные и слабые стороны и охотно анализирует свой опыт и наблюдения. Ее умение разбираться в людях, навыки в позиционировании бизнеса и постановке целей все эти годы улучшались и в конце концов создали основу для того, чтобы она в будущем стала успешным гендиректором.

Существуют десятки качеств и черт характера, способных повлиять на ваш успех как руководителя. Однако мои исследования показывают, что некоторые из них оказывают определяющее влияние на то, насколько эффективно руководители овладевают указанными ноу-хау. Вот эти качества: честолюбие, энергичность и упорство, уверенность в себе, открытость, прагматизм и неутолимое желание учиться.

Проявляются эти качества по-разному. Вы корпите над решениями в одиночку или привлекаете консультантов? Можете ли вы изменить свое мнение под влиянием других людей, например в свете более глубокого анализа, проведенного вашим подчиненным? Вы осторожный человек, стремящийся получить как можно больше данных, прежде чем принять решение, или вы импульсивны и склонны принимать поспешные решения, опираясь на интуицию? Считаете ли вы необходимым нравиться окружающим? Психологические особенности определяют ваш стиль руководства: навязываете ли вы свою волю организации или ищете конструктивный консенсус, настраивающий всех в компании на достижение общих целей.

**Честолюбие.** Желание сделать что-либо значимое и заслуживающее внимания заставляет руководителей компании в полной мере реализовывать свой потенциал. Лидеру необходима здоровая доза честолюбия, чтобы подталкивать вперед себя и других. Но честолюбие может и ослепить. Так происходит, когда руководители делают крупные, но не нужные с финансовой точки зрения приобретения, ставят громкие, но нереальные цели или берутся за большее число задач, чем могут осилить.

**Энергичность и упорство.** У некоторых руководителей есть внутренний двигатель, который заставляет их добираться до сути проблем и находить нужные решения. Они ищут точные ответы и не сдаются, пока их не получат. Их неутомимая энергия заразительна. Такие люди настойчиво прививают свою систему ценностей всей организации. Они упорно ищут недостающую информацию и неустанно генерируют и тестируют новые модели бизнеса, пока не найдут то, что будет работать. Но у энергичности и упорства есть и обратная сторона: порой эти свойства характера заставляют руководителя упрямо придерживаться плана, который перестал быть перспективным.

**Уверенность в себе.** Лидер должен уметь прислушиваться к своему внутреннему голосу и выдерживать те непростые моменты, когда от него зависит принятие важных решений. Он должен быть готов высказать свою точку зрения и решительно действовать, осознавая последствия своих решений. Это не значит, что он должен действовать жестко: я говорю, скорее, о наличии твердого внутреннего ядра — о том, что называют силой духа. Крошечные в глубине души страхи и неуверенность столь же разрушительны для овладения ноу-хау, как нарциссизм и заносчивость.

Некоторые руководители испытывают сильную *потребность нравиться* окружающим. Поэтому они стремятся быть тактичными и не поднимать острых вопросов. Особенно трудно таким руководителям увольнять лояльных сотрудников. В результате нередко их собственный карьерный рост замедляется, потому что они продвигают не тех людей, терпят плохих работников и позволяют деградировать социальной системе.

Очень распространен и *страх ответной реакции*. Такие руководители старательно избегают конфликтов, им трудно говорить людям правду в глаза или оспаривать чужую точку зрения. Они воздерживаются от предоставления честной обратной связи или привлекают для этого третью сторону.

Лидеры, боящиеся потерпеть *неудачу*, часто бывают нерешительными и предпочитают *сидеть в обороне*, упуская благоприятные деловые возможности. Они боятся ставить цели, сомневаются в истинности изменений, происходящих во внешней среде, и всячески медлят (и опаздывают) с репозиционированием бизнеса.

Каждый руководитель должен время от времени применять власть — когда ставит цели, распределяет ресурсы, выбирает или продвигает людей, определяет вознаграждение или перенаправляет диалог в нужное русло. Боясь неудачи или ответной реакции, неуверенные в себе руководители стесняются продемонстрировать свою власть, однако неприменение власти, когда того требуют обстоятельства, серьезно подрывает их репутацию. Например, неспособность поставить на место зарвавшегося подчиненного роняет авторитет лидера в глазах окружающих. С другой стороны, склонные к самоуверенности менеджеры часто злоупотребляют собственной властью, применяя ее неразумно и вопреки интересам организации.

**Открытость.** Готовность менять свое мнение в случае необходимости и открыто делиться идеями улучшает навыки управления. Такие руководители стремятся выслушать самые разные мнения, чтобы получить как можно более полную картину и учесть как можно больше факторов. Их открытость пропитывает всю социальную систему компании, способствуя откровенному и свободному общению. Руководители, которым свойственна психологическая закрытость, замкнутость, боятся выносить на обсуждение свои идеи, часто маскируя страх под маской конфиденциальности. Они сознательно дистанцируют себя от непосредственных подчиненных, поэтому некому критически оценить их идеи или сообщить информацию, противоречащую их убеждениям. В современном деловом окружении такая закрытость сильно усложняет репозиционирование бизнеса, поскольку руководителю не хватает знания всей картины — точек зрения сотрудников разных подразделений, специалистов различных сфер деятельности и людей, принадлежащих к разным культурам.

**Прагматизм** — это золотая середина между оптимизмом и пессимизмом. Степень вашей склонности к тому или другому очень сильно влияет на то, как вы используете навыки руководителя. Оптимизм, к примеру, может подтолкнуть вас к постановке амбициозных целей, которые превышают возможности вашей компании, или скомпрометировать вашу способность разбираться в людях: «Да, его самомнение не знает границ, но я научу его работать в команде». Пессимисты, напротив, не желают слышать об амбициозных планах и смелых инициативах, ну а если все-таки решаются выслушать, стараются найти в них хоть какие-то изъяны и риски. Что же до благоприятных деловых возможностей, то они чаще всего их упускают. Прагматик открыт ко всему, что предлагает ему действительность. Он хочет получать полную информацию, которую можно обдумать, оценить, проанализировать и протестировать, прежде чем сделать следующий шаг. Он охотно общается с потребителями, персоналом и поставщиками, собирая информацию.

**Желание учиться.** Навыки руководителя оттачиваются благодаря применению их в различных ситуациях с разным уровнем сложности, поэтому наличие желания учиться и приобретать новый опыт особенно важно для лидера. Руководители, которые охотно берутся за новые задачи, овладевают знаниями гораздо быстрее остальных.

Ко всему вышесказанному я могу добавить лишь то, что личные качества влияют на рассматриваемые навыки — в лучшую или худшую сторону, — и что избыток какого-либо качества, как правило, превращается в недостаток. Чрезмерная уверенность в себе в сочетании с избыточной энергичностью может привести к самовлюбленному поведению, излишней соревновательности и недоверию к другим. Добавьте сюда психологическую закрытость и сверхоптимизм, и вы напрочь лишите своих подчиненных желания сообщать вам плохие новости или предупреждать о невыполнимости ваших планов.

Разумеется, овладение этими навыками требует определенного подхода. Лучшие руководители обладают особыми когнитивными способностями, охватывающими весь диапазон мышления — от концептуального до предельно конкретного уровня. Для них характерна широта восприятия, и они великолепно владеют рефреймингом проблем и ситуаций, поскольку могут взглянуть на них под самыми разными углами.

Способность увидеть ситуацию одновременно с заоблачных высот и с уровня «земли» — важный фактор успеха. В начале карьеры вам часто приходилось «пачкать руки», изучая ситуацию в подробностях. По мере восхождения по карьерной лестнице надо уделять больше внимания общей картине и глобальным концепциям. Но как руководитель вы будете гораздо эффективнее, если при умении мыслить стратегически сохраните способность углубляться в детали. Такие руководители, задавая вопросы, докапываются до истинных причин явлений и разбираются в самых сложных ситуациях. Многие лидеры любят строить грандиозные планы, не думая о том, как они будут воплощаться в жизнь и принесут ли прибыль. Вопросы, которые они задают, как правило, общие и расплывчатые. Другие так сосредоточены на деталях, что за деревьями не видят леса. И та и другая крайность может быть губительной для бизнеса.

Широкий когнитивный диапазон позволяет воспринимать больший объем информации и видеть вещи в более широком контексте, помогает находить взаимосвязи и разбираться в запутанных ситуациях. Он улучшает вашу способность выявлять благоприятные тенденции за пределами отрасли, а также рассматривать свой бизнес и его социальную систему *целостно*, а не как набор отдельных функций, подразделений и сотрудников.

Рефрейминг улучшает указанные навыки, поскольку позволяет получить более полное представление о проблеме, человеке или явлении и увидеть альтернативы. Благодаря рефреймингу вы можете по-новому взглянуть на проблему и найти нешаблонное решение: например, превратить проблемного работника в превосходного сотрудника, переведя на другую должность, более соответствующую его талантам. Рефрейминг поможет вам понять, как воспринимает ваш бизнес целевая аудитория, и предугадать реакцию Уолл-стрит на ваш выбор целей.

Но самое главное, конечно же, это осознать, какие личные качества мешают вам точно и объективно воспринимать реальность, делать правильные выводы и принимать эффективные деловые решения. Устранение этих препятствий и расширение когнитивного диапазона — важнейшие условия для овладения ноу-хау.

## ИСТОКИ МОЕЙ ТЕХНОЛОГИИ

Свой первый деловой опыт я приобрел в нашем семейном обувном магазинчике в Индии. Именно тогда я сформулировал ключевые навыки успешного

---

ведения бизнеса. Самый важный урок заключался в том, что, если под конец рабочего дня в кассе нет денег, на столе не будет еды. Постоянное внимание к вопросу получения дохода заставляет живо интересоваться тем, что покупают клиенты, почему они предпочитают покупать у вас и что делать, когда товар не продается. Это стало частью моей деловой хватки, ядром моего образа мышления и способа принятия решений.

Получив в Индии диплом инженера, я отправился в поисках работы в Австралию. Как-то, будучи еще младшим инженером-конструктором одной из крупнейших австралийских компаний, я случайно столкнулся в коридоре с руководителем отдела по исследованиям и разработкам и задал ему какой-то наивный вопрос. Он оказался столь любезен, что подробно ответил на него и с этого времени в течение последующих четырех лет щедро уделял мне по четыре часа каждые две недели, отвечая на все интересовавшие меня вопросы.

Только представьте себе ценность таких бесед для человека, выросшего в маленьком индийском городке, плохо говорящего по-английски и совершенно не знающего Австралию. Благодаря открытости этого топ-менеджера я все глубже постигал секреты зарабатывания денег в большой компании и в конце концов решил оставить инженерное дело и поступить в Гарвардскую школу бизнеса. Этот топ-менеджер знал, что у меня есть диплом инженера, но не подозревал о моей одержимости темой денег. Хотя в то время мне было всего 20 лет, я взялся за изучение годовых отчетов компании и однажды с удивлением обнаружил, что сумма, которую заработала компания, была гораздо меньше суммы выплаченных ею дивидендов. Поначалу я боялся спросить об этом, полагая, что младшему инженеру не подобает лезть в корпоративные финансы. Но мой наставник общался со мной непринужденно и открыто и повторял, что я могу спрашивать его о чем угодно. Я поймал его на слове и как-то поинтересовался, занимает ли компания деньги, чтобы выплачивать дивиденды своим акционерам. Шокированный этим вопросом, он даже вскочил со стула и двинулся в мою сторону со взглядом, в котором читалось: «Да как ты смеешь?» Такое никогда не приходило ему в голову, и он был настолько возмущен, что я подумал, что меня тут же уволят. Сам он был технарем и не знал ответа на этот вопрос, но ему хватило мудрости быстро взять себя в руки, снять телефонную трубку и позвонить финансовому директору. Сначала финансовый директор попытался уклониться от ответа, но потом подтвердил, что дела обстояли именно так.

Это первое знакомство с миром большого бизнеса открыло мне глаза на ширину, глубину и сложность задачи зарабатывания денег, а также помогло понять ее сходство и отличия от аналогичной задачи в нашем обувном магазинчике. Кроме того, это заставило меня заинтересоваться, почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу. По всей видимости, образование тут не играет роли. Например, один из руководителей вышеупомянутой компании практически не получил официального образования, но

стабильно преуспевал, тогда как другой, выпускник Гарварда и стипендиат программы Джорджа Бейкера, показывал весьма посредственные результаты. Я слышал, как люди говорили о ком-то: «Этот человек — прирожденный лидер» или «У нее отличное деловое чутье», но потом видел, как эти «прирожденные лидеры» совершали чудовищные ошибки, в то время как ничем не примечательные на первый взгляд руководители уверенно делали свое дело. С тех пор большая часть моей профессиональной деятельности была связана с поиском ноу-хау успеха.

\*\*\*

Мой *modus operandi*, которого я придерживаюсь вот уже 45 лет, — исследовать предмет посредством наблюдения за событиями в режиме реального времени — имеет австралийские корни. Эти исследования охватывают сотни компаний, отношения с которыми я поддерживал много лет. Я входил в топ-менеджмент более чем дюжины компаний в течение 10 лет, а некоторых — в течение нескольких десятилетий. Выступая в качестве эксперта и посредника на многих ключевых встречах и дискуссиях на высшем уровне, я имел возможность наблюдать за решениями, действиями и поведением руководителей. Как правило, результаты проявлялись не сразу, а со временем, и я мог проанализировать как краткосрочное, так и долгосрочное влияние этих решений и действий на финансовое положение и общее благополучие компаний, не рискуя попасться на крючок всеобщей эйфории или личной харизмы руководителей. За счет своего положения я мог оценить, удалось ли этим руководителям развить свои организации в тех аспектах, которые не всегда можно отразить в цифрах.

Компании, предоставившие мне возможность наблюдать за тем, как они создавали и тестировали различные виды бизнеса, а затем увидеть конечные результаты этих экспериментов, можно назвать живыми лабораториями по изучению причинно-следственных связей в управленческой практике. За время нашего сотрудничества во многих компаниях не раз поменялось руководство, что помогло мне еще глубже понять, в чем же состоят коренные различия между разными лидерами.

Таким образом, лежащее в основе этой книги исследование было динамическим. Традиционные исследования, проводимые посредством анкет и опросов, обычно бывают статическими и ретроспективными, поскольку изучают компании в конкретный период времени. В статике действия руководителей зачастую предстают гениальными, но управление бизнесом — процессом, требующим от лидеров непрерывного принятия решений в постоянно меняющихся условиях. Исследования, проводимые задним числом, дают опрашиваемым возможность, пусть и неумышленно, переписать историю. Можно, конечно, попытаться воссоздать реальную картину, опросив как можно больше непосредственных участников событий, но такой подход непрактичен.



---

Управление бизнесом — крайне сложный и запутанный процесс, поскольку здесь задействовано очень много факторов. Поэтому я брал эти запутанные ситуации с огромным количеством переменных, убирал факторы, не поддающиеся контролю, и выделял различия между успешными и неуспешными лидерами. В результате получилась простая в применении технология. Нужно сказать, что это стало возможным лишь благодаря моим доверительным отношениям с руководителями компаний, которые позволяли мне не только присутствовать во время принятия решений и наблюдать за их реализацией, но и делились со мной своими мыслями и мнениями. Благодаря им я смог понять, что на самом деле лежит в основе успеха руководителей, и в итоге создать наиболее полную теорию лидерства, которая определяет ключевые навыки успешного управления бизнесом и объясняет, как они взаимодействуют с личными качествами лидера, его психологическими особенностями и типом когнитивной архитектуры.

В процессе исследования я принимал во внимание не только стандартные финансовые и количественные показатели успеха, но и нематериальные аспекты: например, усилил ли руководитель организацию, создав институт лидерства, или открыл новые возможности для компании? Мне пришлось отказаться от многих общепринятых объяснений успеха, которые в динамике показывали крайне слабую причинно-следственную связь или вовсе отсутствие таковой. В результате я обнаружил восемь ноу-хау успешного управления бизнесом, которые и составляют суть этой книги.

Итак, давайте начнем наше путешествие, цель которого — изучить ключевые ноу-хау успешного управления бизнесом и понять, какие личные качества помогают или мешают нам в овладении этими навыками. Вы знаете, как мгновенно меняется сегодня деловая среда. Следовательно, чтобы гарантировать компании устойчивое процветание в столь непростых условиях, необходим навык позиционирования и перепозиционирования бизнеса. В процессе овладения этим навыком вы увидите, каким образом ваши личные качества, такие как оптимизм, пессимизм или честолюбие, влияют на ваши суждения. Это и будет темой следующей главы.



## ОСНОВА ОСНОВ

Умение позиционировать бизнес так, чтобы он приносил деньги

*Запуск нового продукта: «Мое видение натуральных кормов для животных LaJolla Premier таково: обеспечить наших любимых братьев меньших высококачественными продуктами питания, сравнимыми с теми, что едим мы, люди. В конце концов не путешествуем ли мы вместе по этой жизни? Наша стратегия основана на доскональном анализе рынка, поэтому мы уверены в успехе».*

*Что в результате? Собакам корм не понравился.*

Позиционирование — это центральная идея вашего бизнеса, от которой зависит, заработаете вы деньги или нет. Подлинной проверкой правильности позиционирования является реальный мир. Если людям нравится то, что вы им предлагаете, и вы можете продать это с прибылью, вы заработаете деньги. Если они не понимают, что вы им предлагаете, или им это не нравится, денег вы не заработаете. Другими словами, если собакам не понравится ваш корм, вы проиграли.

Но даже если выбранное вами позиционирование сегодня приносит деньги, вполне вероятно, что завтра все изменится. Позиционирование не бывает вечным. Учитывая частоту, радикальность и стремительность изменений в современном мире, вам придется периодически настраивать и перестраивать свой бизнес, чтобы тот соответствовал постоянно меняющемуся экономическому ландшафту и продолжал приносить прибыль. А это значит, что за 40 лет профессиональной карьеры большинству руководителей XXI в. придется не раз решать, что добавить к бизнесу, а что убрать; выявлять и использовать открывающиеся возможности для роста; регулярно ресегментировать рынки и выбирать технологии. Когда эта книга выйдет из печати, задача перепозиционирования, несомненно, будет стоять в повестке дня многих крупных компаний.

Умение позиционировать и перепозиционировать бизнес — одно из ключевых требований, предъявляемых к современным руководителям. Все восемь навыков, которым посвящена эта книга, важны и необходимы, однако навык позиционирования является *primus inter pares* — первым среди равных. Если вы не заложите правильный фундамент своего бизнеса, он в конце концов рухнет.

## ПРОГУЛКА ПО МАГАЗИНАМ

Примеры успешного позиционирования бизнеса легко найти в повседневной жизни. Предположим, вы один из миллионов покупателей, каждую неделю посещающих гипермаркеты Wal-Mart или Target. Можно с уверенностью сказать, что большинство знают, почему они предпочитают тот или другой магазин: в Wal-Mart — низкие цены, а в Target — хорошие цены на чуть более стильные вещи. Сотрудники, инвесторы и широкая публика четко представляют, что могут предложить им Wal-Mart и Target. Суть позиционирования Wal-Mart заключается в том, чтобы предоставить широкий ассортимент качественных товаров как можно дешевле. Следовательно, главным условием успеха здесь будет постоянное снижение себестоимости товара на его пути от поставщика к покупателю. Согласно годовому отчету за 2005 г., Wal-Mart, когда-то начинавшая с одного магазина, сегодня представлена 6198 гипермаркетами по всему миру. За свою почти 50-летнюю историю компания дважды меняла позиционирование. В первый раз изменение было связано с географическим расширением, когда компания стала открывать магазины в крупных городах, бросая вызов таким «крутым парням», как Kmart, Sears и JCPenney. Второе изменение стало мощным двигателем для роста: компания решила использовать свои возможности в логистике, информационных технологиях и покупательную способность, чтобы войти на рынок бакалейных товаров и получить большую часть покупательского кошелька — фактически стать самым крупным продавцом бакалейных товаров в США.

Target позиционировала свой бизнес иначе. Она решила быть на голову выше Wal-Mart во всем — в оформлении магазинов, обслуживании покупателей, качестве и стильности предлагаемых товаров. Цены в Target не самые низкие, зато справедливые. Учитывая сегодняшние изменения в демографическом составе и уровне жизни покупателей, интересно поразмышлять о том, какое из двух позиционирований окажется более актуальным в будущем.

Wal-Mart была отлично позиционирована в течение 50 лет. Немудрено, что ее успех намного превзошел самые смелые мечты основателя: сегодня это одна из крупнейших компаний в мире по объему годового дохода. Ее гибкость и приспособляемость на операционном уровне поразительны. Но недавно в окружающем компанию ландшафте появилась трещина. Последние пять лет сравнимые продажи Wal-Mart (годовое увеличение объема продаж в магази-

нах, открытых более года назад) росли очень вяло, зачастую гораздо медленнее, чем у Target, и руководство Wal-Mart серьезно этим озабочено. Поскольку доходы у населения стабильно растут, люди начинают отдавать предпочтение товарам чуть более стильным и качественным, чем предлагает Wal-Mart. И если хозяйственные товары они по-прежнему покупают в Wal-Mart, то за одеждой и товарами высокого качества идут в другие магазины, например в тот же Target. Кроме того, Wal-Mart взяла на себя гораздо большие обязательства по пособиям для сотрудников, что увеличивает издержки, снижает прибыли и ставит под угрозу традиционную формулу зарабатывания денег.

Под руководством гендиректора Ли Скотта Wal-Mart предприняла несколько серьезных шагов по репозиционированию бизнеса, экспериментируя с новыми торговыми концепциями, пытаясь привлечь покупателей с более высокими доходами. В частности, это коснулось предложения элитных вин и вторжения в сферу моды. Компания разместила в журнале *Vogue* восьмистраничный рекламный материал с презентацией новой линии одежды; провела показ мод в Нью-Йорке; открыла новый офис на Манхэттене — за тридевять земель от родного Бентонвиля, штат Арканзас, и пригласила бывшего топ-менеджера из Target занять высший руководящий пост в Wal-Mart. Компания больше не старается втиснуть как можно больше товара на полки, а наоборот, стремится облегчить доступ к одежде, а витрины сделать более привлекательными.

Тем не менее вопросы остаются. Не размоеет ли новое позиционирование, ориентированное на покупателей с более высокими доходами, традиционное представление о бренде Wal-Mart? И даже если Wal-Mart сделала правильные выводы и нашла правильную формулу зарабатывания денег, сумеет ли она изменить навыки и психологию 1,4 млн своих сотрудников?

Несомненно, руководство Target зорко следит за каждым движением Wal-Mart. Если Wal-Mart успешно репозиционируется, позиционирование Target тоже будет изменено.

Ситуация, с которой сегодня столкнулась Wal-Mart, практически не имеет аналогов, за исключением разве что ситуации с General Motors. Курс акций Wal-Mart давным-давно застыл на мертвой точке. На компанию насаждают СМИ и группы влияния, а ее модель ведения бизнеса находится под угрозой. Это будет хорошей проверкой когнитивных и творческих способностей руководителей Wal-Mart: сумеют ли они разобраться в хитросплетениях изменившегося ландшафта и найти простое, легко реализуемое предложение потребительской ценности? Ведь четкое и оригинальное позиционирование компании в сознании потребителей, персонала и других групп — залог ее успеха.

Изменение позиционирования в относительно стабильном окружении, зачастую сопровождающее смену корпоративного руководства, может привести к постепенному размыванию ценности бренда в глазах потребителей. Возьмем Sears. Когда-то люди точно знали, что ожидать от компании и кто

ее конкуренты, но с изменением деловой среды ее позиционирование потеряло былую четкость. На протяжении вот уже более 20 лет Sears переживает своего рода кризис корпоративного самоопределения, то акцентируя, то убирая акцент с различных аспектов бизнеса.

Когда начался отток покупателей к дискаунтерам, руководители Sears пытались исправить ситуацию. В начале 1980-х гг. компания занялась оказанием финансовых услуг, но в начале 1990-х гг. отказалась от этой идеи. На какое-то время она сосредоточилась на своих «мягких линиях», таких как одежда, а затем перешла к «жестким» (бытовая техника и инструменты). Свои универсальные магазины Sears поначалу старалась размещать в торговых пассажах, потом стала строить отдельные магазины для мебели и товаров. В 1995 г. компания отказалась от торговли по каталогам, которой занималась более 100 лет, но в 2002 г., с приобретением Lands' End, вернулась к ней снова. Одно время она делала акцент на своих брендах Craftsman, DieHard и Kenmore, потом снова переключилась на бренд Sears. В интервью газете *Wall Street Journal* в 2000 г. Алан Лейси, недавно назначенный на пост гендиректора компании, признался в трудностях с позиционированием Sears, сформулировав вопрос, на который он пытался ответить за потребителей: «Почему я должен идти в Sears, а не Target?» Это был правильный вопрос. Это один из главных вопросов, на которые лидер всегда должен знать ответ: что мы предлагаем потребителям? Чем мы лучше наших конкурентов? Как мы на этом заработаем деньги? От ответов на эти вопросы будет зависеть процветание бизнеса.

Овладение навыком репозиционирования потребует от вас постоянной бдительности в отношении ранних предупредительных сигналов и правильной их интерпретации: чем является данное изменение — отклонением, благоприятной возможностью или угрозой? Один из первых сигналов, предупреждающих компанию о надвигающейся опасности, — это отток потребителей. Вспомните о сокращающейся рыночной доле автогиганта GM, особенно в высокоприбыльных сегментах. Вялые продажи Sears, в то время как Wal-Mart и Target переживали бум, были прямым указанием на то, что Sears следует пересмотреть свое позиционирование, точно так же, как наблюдаемое сегодня снижение доходов от рекламы настоятельно указывает издателям газет и журналов на необходимость перемен.

Еще один предупредительный сигнал связан с ситуациями, когда один или несколько показателей структуры доходов начинают сокращаться или заметно отставать от аналогичных показателей конкурентов. Нужно установить реальную причину такого положения дел: виновата экономика или причина кроется во внутренней неэффективности компании по сравнению с конкурентами, а может быть, пришло время репозиционировать бизнес. Возьмем индустрию ПК: в конце 1980-х гг. валовая прибыль в этой отрасли составляла 35%, а в начале 2000-х гг. снизилась до 18%. Согласитесь, существенное изменение, безошибочно сигнализирующее о том, что для компа-

ний типа IBM внешняя среда радикально меняется, вертикальная интеграция перестает быть важным конкурентным преимуществом в отрасли, а акцент перемещается с «железа» на программное обеспечение. Dell рано заметила это изменение, а IBM — гораздо позже, поэтому ее позиции на рынке ПК не только быстро ухудшились, но так никогда и не восстановились. Когда-то лидер отрасли, IBM была вынуждена продать свое подразделение ПК китайской компании Lenovo.

## КОГДА МИР НАЧИНАЕТ МЕНЯТЬСЯ

Когда в некогда целостном окружающем ландшафте появляется трещина, что происходит в последнее время во многих отраслях, умение руководителя позиционировать и перепозиционировать бизнес становится особенно важным. Один из свежих примеров — приход новых технологий, в частности поисковых систем, которые поставили под угрозу само существование газетного бизнеса. Вы можете увидеть это сами, если по пути на работу остановитесь у газетного киоска и купите номер, скажем, *New York Times* или *Wall Street Journal*: эти и другие издания стали намного тоньше, чем раньше, потому что в них гораздо меньше рекламы. На протяжении многих десятилетий позиционирование компаний в газетном бизнесе было простым и неизменным, и способ, которым они зарабатывали деньги, состоял из комбинации продаж в газетных киосках, подписки и рекламы. Но вдруг совершенно неожиданно земля ушла из-под ног.

Индустрия венчурного капитала, призванная служить двигателем изменений, создала поисковую систему Google, которая смогла делать то, что раньше было невозможно, — измерять эффективность рекламы. Поскольку традиционная аудитория печатных, да и телевизионных СМИ постепенно переключается на другие источники информации и развлечений, рекламодателям требуются новые каналы доступа к ней. А Google предложила им не просто новый, но и на порядок лучший канал. Во-первых, размещая рекламу на Google, точнее, на страницах с результатами поиска по ключевым словам, каким-либо образом связанным с их товаром, рекламодатели охватывают категорию людей, которые действительно могут быть заинтересованы в их предложениях. Во-вторых, отслеживая точное количество пользователей, кликнувших на рекламный баннер, Google предоставляет рекламодателям данные, недоступные для традиционных СМИ. Когда компания Mercedes размещает рекламу своих автомобилей в журнале *Fortune*, она может лишь приблизительно оценить, сколько человек ее увидело, не говоря уже о том, чтобы предположить, сколько человек благодаря ей купило машину. Google устраняет догадки, предлагая рекламодателям неслыханную возможность, за которую они готовы платить. Особая роль Google в современном мире — ее позиционирование — и ее способ зарабатывания денег тесно связаны:

в 2005 г. компания заработала около \$ 7 млрд из примерно \$ 255 млрд, которые ежегодно тратятся на рекламу в Америке, и это далеко не предел.

Если многих из нас успех Google просто удивляет, то издателей газет и журналов он заставляет содрогаться, потому что разрыв слишком велик. Для печатных СМИ вопрос состоит уже не в том, как быстро будут расти их доходы, а как быстро они будут сокращаться. Что делать? Для начала изменить формулу зарабатывания денег — перепозиционироваться. Другого выбора нет. Их выживание зависит от того, как скоро они сумеют понять природу происходящих изменений и не помешают ли им психологические барьеры осознать новую реальность.

К сожалению, нередко люди, проработавшие в отрасли много лет, из-за сложившихся стереотипов упускают из виду появление новых тенденций. Например, маститый руководитель газеты, которому свойственен чрезмерный оптимизм и самоуверенность, может счесть резкое сокращение одного из главных источников доходов простой случайностью, оправдывая это временным спадом на рынке и указывая на то, что в некоторых регионах доходы от рекламы продолжают расти. Подобный подход блокирует восприятие важных предупредительных сигналов, в том числе исходящих от крупных рекламодателей: например, заявление гендиректора Procter & Gamble Алана Лафли о том, что компания планирует значительное увеличение бюджета на рекламу в Интернете за счет рекламы на телевидении и в печати. Прежде всего вам нужно разобраться в противоречивых сигналах и быть психологически открытым, чтобы увидеть изменения. Затем необходимо осознать, что происходит, чтобы понять всю глубину и скорость изменений, и, наконец, воспользоваться своим навыком перепозиционирования бизнеса. Когда внешние силы меняют правила игры, сохранение традиционной модели зарабатывания денег может привести компанию к катастрофе.

Крупные газетные издательства стараются найти свой путь в новой экономике. Например, корпорация New York Times, которой принадлежат газеты *Boston Globe* и *International Herald Tribune*, предприняла вторжение в Интернет (через покупку сайта About.com, который был и остается убыточным) и даже на телевидение (через приобретение половины цифровой кабельной сети Discovery Times), однако почти 95 % своих доходов в 2005 г. она заработала на газетах и их интернет-версиях. Хотя в 2004 и 2005 гг. ее ведущее издание *New York Times* приносило более миллиарда рекламных долларов в год, затраты на топливо, газетную бумагу и зарплаты сотрудникам росли быстрее. Один из руководителей *Times* сказал в интервью журналу *New Yorker*: «Это лишь вопрос времени, когда мы начнем терять деньги»\*.

Чтобы перепозиционировать газету — да и любой другой бизнес, — необходимо четко представить, каким будет новый состав доходов, каковы бу-

---

\* Ken Auletta. The Inheritance // *New Yorker*. 2005. December 19.



дут его источники и какой должна быть новая структура стоимости, чтобы продолжать зарабатывать деньги. А для этого нужно увидеть свой бизнес в ином, более широком контексте, помня при этом, что восприятие бизнеса в значительной мере зависит от вашего когнитивного диапазона и личностных качеств: вы предпочитаете наступать или обороняться? Считаете ли, что правила игры не изменились, или же уверены, что игра стала радикально иной и более масштабной?

Например, чтобы найти новые источники доходов в газетном бизнесе, важно знать, как изменится потребление информации: что предпочтут люди — читать газету или смотреть непрерывную трансляцию новостей на iPod или в мобильном телефоне? Чего желает потребитель — длинных историй или сообщений продолжительностью не более минуты? Внешняя среда в этом бизнесе меняется быстро и радикально, поэтому руководителям необходимо обладать широчайшим когнитивным диапазоном, позволяющим рассматривать ситуацию одновременно с высоты птичьего полета и на уровне земли, где выясняются мелкие, но критические детали. Кроме того, им не обойтись без готовности экспериментировать и идти на риск, поскольку только так можно найти альтернативные варианты позиционирования газеты, соответствующие новому поведению потребителей и появлению новых рыночных сегментов. Одни потребители будут по-прежнему читать газеты, другие — использовать мобильники, третьи — смотреть телевизор. А многие будут использовать несколько источников одновременно. Как передать потребителям собранную вашей газетой информацию, чтобы они предпочли именно вас? Как быстро и как много потребителей способна привлечь ваша газета, чтобы оправдать инвестиции рекламодателя? Союз с какими партнерами, в какой момент и в какой последовательности выведет вас на вершину? Успешные руководители постоянно занимаются подобной мыслительной гимнастикой. Опираясь на свою интуицию, опыт и факты, они многократно прогоняют в уме эти многочисленные факторы и в итоге находят жизнеспособное альтернативное позиционирование.

Позиционирование — это быстро эволюционирующая игра, условия которой меняются по мере того, как игроки взаимодействуют друг с другом. Только время покажет, кто из сегодняшних газетных руководителей обладает необходимыми навыками, когнитивным диапазоном и личностными качествами, чтобы успешно перейти в наступление. Удел остальных — сидеть в обороне и балансировать на грани выживания. Если издатели печатных СМИ не начнут двигаться в правильном направлении и с правильной скоростью, Уолл-стрит и хеджевые фонды либо заставят их это сделать, либо лишат независимости, как это произошло с крупнейшим газетным издательством Knight Ridder, которое вопреки желанию своего руководства было продано небольшой компании McClatchy, собирающейся, по слухам, репозиционировать объединенную компанию.

## ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ — ЭТО НЕОБХОДИМОСТЬ

Перемены в вашем деловом окружении и порождаемые ими проблемы могут вызвать у вас головокружение. Но как бы то ни было, правильность выбранного позиционирования проверяется простым вопросом: приносит ли ваш бизнес прибыль в соответствии с вашими ожиданиями или нет? Можно использовать массу всевозможных финансовых данных и экзотические финансовые инструменты, но суть дела проста: чтобы оставаться на плаву долгое время, любой бизнес — от компаний из списка Fortune 500 до мелких частных магазинчиков — должен приносить прибыль, иметь больше доходов, чем расходов, и приносить денег больше, чем выплачивать акционерам и банкам. Основные элементы зарабатывания денег — рост доходов, валовая прибыль, оборачиваемость капитала, объем денежных средств и рентабельность инвестиций\* — одинаковы для коммерческого предприятия любого типа и размера в любой стране. Значение каждого элемента и взаимосвязь между ними могут меняться в зависимости от компании и момента времени, однако мастерское владение всеми указанными элементами позволит вам успешно управлять любым бизнесом.

К примеру, у Wal-Mart и General Motors основные элементы зарабатывания денег такие же, как у магазинчика хозяйственных и электротоваров Hastings Electric & Hardware, принадлежащего братьям Кенни и Брюсу Алуизию в пригороде Нью-Йорка. Единственное, что отличает компании, — это размер и вытекающие из него сложности с пониманием отношений между различными элементами зарабатывания денег и их связи с позиционированием. У братьев Алуизию вся информация, необходимая для управления бизнесом, находится в их распоряжении. У них нет менеджеров среднего звена и бизнес-аналитиков, чтобы фильтровать эту информацию, и нет сложностей, с которыми сталкиваются крупные корпорации. Почти все клиенты Hastings Electric живут в радиусе мили от магазина, и многие из них являются постоянными покупателями, с которыми владельцы магазина знакомы лично. Каждый день братья Алуизию видят, сколько человек заходит к ним в магазин, как долго в нем находятся, что ищут и что покупают, и четко осознают, что покупательское поведение этих людей напрямую влияет на объемы продаж (доходы), рентабельность этих продаж (валовую прибыль) и то, сколько времени товары остаются на полках (оборачиваемость капитала). Они знают формулу рентабельности:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность инвестированного капитала} &= \\ &= \text{Прибыль} \times \text{Оборачиваемость}, \end{aligned}$$

а также то, что излишки товарных запасов сокращают наличность, которая может потребоваться для оплаты счетов. Если братья видят, что какие-то товары не пользуются спросом, они меняют ассортимент, цены или планировку магазина либо пытаются договориться со своими немногочисленными пос-

\* Объяснение этих терминов дано в Примечаниях в конце главы.

тавщиками — короче говоря, делают все возможное, чтобы удержать доходы, прибыль, оборачиваемость, объем наличности и рентабельность инвестиций на должном уровне. Снижение цен может стимулировать продажи, но одновременно уменьшит прибыли и доходность инвестированного капитала.

Топ-менеджеры Wal-Mart обязаны заниматься точно такой же корректировкой бизнеса, как и братья Алуизиу, но в Wal-Mart в этот процесс вовлечено несколько тысяч руководителей, несколько иерархических слоев и несколько функциональных отделов. Информация о потребителях поступает из тысяч розничных точек, расположенных в разных регионах. Решения о том, какие товары и в каком количестве закупать, по какой цене их продавать, принимаются множеством разных людей. Но каким бы сложным ни был их бизнес, руководители Wal-Mart, как и братья Алуизиу, должны четко знать, что происходит с их доходами, прибылью, оборачиваемостью капитала, свободными денежными средствами и рентабельностью инвестиций, а также то, как изменения во внешнем мире могут повлиять на поведение их потребителей и соответственно на традиционную для компании модель зарабатывания денег. Они должны уметь устанавливать взаимосвязи между несопоставимыми на первый взгляд факторами и находить приемлемые решения. Это больше, чем игра цифр, и больше, чем линейный аналитический процесс. В их головах все должно каким-то образом сплавляться в целостную взаимосвязанную структуру. Качество мышления руководителя — умение выделить как можно больше бизнес-элементов и связать их с формулой зарабатывания денег — определяет его успех.

Руководители крупных компаний должны быть такими же гибкими и легкими на подъем, как и владельцы небольших магазинов. Братьев Алуизиу не застигло врасплох сообщение о том, что всего в нескольких милях от них, в Йонкерсе, Home Depot открыла свой супермаркет. Они верно рассудили, что соседство с крупным ритейлером негативно скажется на их бизнесе, уменьшив поток покупателей и объем продаж, поэтому переключились на предложение специализированных услуг, таких как электротехнические работы и установка и ремонт систем отопления и кондиционеров.

## **КОГДА ТРЕБУЕТСЯ ЧАСТОЕ ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

Сколь трудно зарабатывать, когда из-под ног уходит почва, хорошо видно на примере корпорации Blockbuster. Причиной ее проблем стал Голливуд и развитие технологий. Три топ-менеджера, последовательно сменивших друг друга на посту гендиректора, не сумели адаптировать компанию к переменам в окружающем мире. Изначально формула Blockbuster была проста — покупать видеокассеты с голливудскими фильмами и сдавать их в прокат. В конце 1980-х гг. такое позиционирование было абсолютно правильным. В то время видеомагнитофоны стали доступными и получили широкое рас-

пространение, а кинотеатры превратились в территорию тинейджеров и молодежи. Большинство предпочитало смотреть кинофильмы в уединении и комфорте собственных домов. К тому же позиционирование Blockbuster было четко связано с зарабатыванием денег: видеокассеты приобретались у дистрибьюторов в кредит, люди платили за прокат наличными, и прибыли были очень высокими. Blockbuster была генератором наличности, причем настолько успешным, что привлекла внимание медиакомпания Viacom, которая и приобрела ее в 1994 г., придав ей статус отдельного подразделения.

Однако в середине 1990-х гг. несколько незначительных, казалось бы, изменений за стенами Blockbuster пошатнули ее комфортное позиционирование. Во-первых, Голливуд начал продавать фильмы широкой публике одновременно с их поступлением в пункты проката. Как следствие, многие стали приобретать кассеты, вместо того чтобы брать их напрокат. Во-вторых, с внедрением спутниковых антенн кабельное телевидение предложило новую услугу — канал, транслирующий видео по запросу телезрителей.

Понимая, что привычки потребителей изменились, Blockbuster решила на перепозиционирование, сместив акцент с проката на розничную продажу. С точки зрения потребителей, новое позиционирование вполне имело смысл. Но как насчет зарабатывания денег? Прибыли от продаж видеофильмов были гораздо меньше, чем от проката, и компания вскоре почувствовала разницу. Рост доходов замедлился, и поток денежных средств начал иссякать: прибыли упали с 42% в 1994 г. до 28% в 1995 г. Теперь малоперспективная Blockbuster стала обузой для материнской компании Viacom, чей курс акций резко упал.

С целью возродить Blockbuster новым главой компании был назначен Билл Филдз, второй человек в команде Wal-Mart. Верный своему прошлому опыту, он предложил позиционировать Blockbuster как сеть современных торговых центров, в которых предлагается широкий ассортимент продуктов развлекательной индустрии и товаров повседневного спроса. Люди пойдут в Blockbuster за покупками и общением, утверждал он. Но люди не пошли. Центральная идея нового позиционирования Филдза провалилась: он совершил ошибку, продолжая делать то, что ему нравится и в чем ему было психологически комфортно.

Следующий гендиректор Blockbuster, Джон Антиоко, вернулся к центральной идее видеопроката, но постарался при этом творчески переосмыслить задачу зарабатывания денег. Он заключил соглашения с голливудскими киностудиями (у которых тоже были проблемы с позиционированием), по которым те получали часть прибылей от видеопроката в обмен на продажу своих фильмов Blockbuster по сниженным ценам. Таким образом, Blockbuster смогла получать больше новых релизов, не делая крупных капиталовложений. Антиоко удалось выиграть время, но его позиционирование тоже было обречено, поскольку изменения во внешнем мире продолжались. Появились новые технологии, такие как DVD, службы проката онлайн и возможность

скачивать видео через Интернет. Дешевые DVD-проигрыватели усилили тенденцию к покупке фильмов. В 2003 г. Антиоко объявил об акцентировании на продаже фильмов. Это перепозиционирование выставило в качестве соперников Blockbuster таких гигантов, как Wal-Mart и Costco. К сожалению, оно также не сработало.

В 2004 г., когда ситуация в Голливуде вновь изменилась, Антиоко запустил службу проката онлайн, чтобы конкурировать с Netflix. Как именно будут зарабатывать деньги, пока было неясно, но в конце года Антиоко заявил *Wall Street Journal*: «Мы превратим Blockbuster из пункта видеопроката в такое место, где вы сможете брать напрокат, покупать или обменивать фильмы и игры, новые или бывшие в употреблении, с повременной или ежемесячной оплатой, в магазине или онлайн». Голливуд помогал отражать угрозу со стороны каналов «видео по запросу», руководствуясь собственными корыстными интересами: добрая доля его доходов приходилась на продажу DVD, так что у него была причина выпускать фильмы на DVD раньше, чем те показывались по кабельному телевидению. Blockbuster пользовалась этим. Тем не менее ее доходы, прибыли и денежный поток в третьем квартале 2005 г. заметно сократились по сравнению с результатами третьего квартала предыдущего года.

В 2006 г. Голливуд продолжали осаждать силы, действующие внутри и за пределами его традиционной индустрии. Шаги Стива Джобса по налаживанию сотрудничества с ABC, NBC и некоторыми операторами кабельного телевидения, чтобы сделать их контент доступным на портативных устройствах, вероятно, усугубят положение Blockbuster. В январе 2006 г. Disney вновь запустила спутниковую службу MovieBeam, которая транслирует фильмы крупных голливудских киностудий по индивидуальным заказам одновременно с их выходом на DVD, представляя собой прямую угрозу для других служб «видео по запросу», а также для Netflix и Blockbuster. Все эти изменения, скорее всего, негативно скажутся на возможностях компании зарабатывать деньги, делая ее будущее очень неопределенным.

История компании Blockbuster поучительна в том смысле, что подтверждает факт: позиционирование не бывает вечным. Мало того, в современном мире оно вообще долго не живет. «Срок годности» актуального позиционирования стабильно укорачивается, и в будущем эта тенденция сохранится. Вот почему навык позиционирования так важен. И еще: иногда очень важно не заикливаться на том, что приносило вам успех в прошлом и в чем вам психологически комфортно. Сегодня новые возможности для бизнеса часто возникают в смежных областях, как это хорошо видно на примере фармацевтической индустрии. Некоторые руководители в этой отрасли, владеющие навыком перепозиционирования бизнеса, активно применяют свое воображение и переходят в наступление. Компания Novartis под руководством Дэниела Васелла, например, отошла от производства исключительно запатентованных лекарственных препаратов и стала вторым крупнейшим в США производителем дженериков, а также занялась производством вакцин.

## БЕСКОНЕЧНЫЙ БОЙ ЗА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Разные игроки совершенно по-разному реагируют на изменение деловой среды в своей отрасли: одни предпочитают обороняться, другие — наступать, а третьи — упрямо игнорируют любые неприятные симптомы. Действия одного игрока влияют на действия всех остальных, а некоторые партии между конкурентами могут разыгрываться годами. Даже если вы найдете отличное позиционирование для своего бизнеса, внешние силы могут сделать его неактуальным быстрее, чем вы успеете воплотить его в жизнь.

Когда руководители начинают понимать, что основы их бизнеса рушатся, и при этом не видят подходящего решения, их внутренние страхи и неуверенность иногда берут верх и мешают обратиться к другим за помощью. В такие моменты руководители нередко теряют способность не только к творческому, но и просто к трезвому мышлению. И впрямь, что, как не психологический барьер, мешает ведущим игрокам газетной индустрии увидеть, сколь радикально иным может быть бизнес печатных СМИ в XXI в.? Но даже если вы понимаете необходимость репозиционирования и четко видите путь, нужно принимать во внимание еще один важный фактор — саму организацию. Вполне вероятно, что сопротивление внутри организации будет высоким и испытает на прочность вашу решимость, смелость и упорство. Если вы сомневаетесь, что вам под силу склонить сотрудников на свою сторону, подсознательно вы станете действовать не так настойчиво. Помните, что в такие переходные периоды ваши лидерские качества и навык репозиционирования не раз подвергнутся суровой проверке.

Сложность и непредсказуемость реального мира делают позиционирование бизнеса по определению рискованным делом. Невозможно, например, предсказать все ходы конкурентов: в условиях неопределенности существует высокая вероятность того, что поведение некоторых игроков будет абсолютно нелогичным. Возьмем компанию General Motors, чьи программы беспроцентного финансирования и скидок сотрудникам могут показаться совершенно нелогичными, потому что подрывают рентабельность отрасли и снижают относительную стоимость брендов в глазах потребителей. Это еще больше усложняет вашу задачу. Навык позиционирования заключается в том, чтобы уметь продумать все возможные варианты и найти оптимальное решение, взвесив его долгосрочные последствия. И критическую роль тут играют ваши упорство и желание перемен. Успешный руководитель должен быть психологически открытым, восприимчивым и активным в поиске признаков того, что бизнес меняется или вот-вот изменится. Вы должны окружить себя людьми, с которыми можно предельно откровенно обсудить эти проблемы и пути их решения. Вот когда знание самого себя становится по-настоящему важным! Действительно ли вы наслаждаетесь этой частью своей работы? Как много времени вы ей посвящаете? Настроены ли вы развивать и оттачивать свои деловые навыки?