


Содержание

СЕКРЕТЫ ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ	7
<i>Диана Кутю</i>	
В ПОИСКАХ ИСТОЧНИКОВ УСТОЙЧИВОСТИ.....	25
<i>Гэри Хэмел, Лииса Вяликангас</i>	
ПОДРЫВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	57
<i>Джозеф Бауэр, Клейтон Кристенсен</i>	
ОРГАНИЗАЦИИ, СИЛЬНЫЕ ДУХОМ.....	81
<i>Томас Ли, Анджела Дакворт</i>	
УПРАВЛЕНИЕ В ТРАГИЧЕСКИЙ ПЕРИОД.....	97
<i>Джейн Даттон, Питер Фрост, Моника Уорлайн, Джейкоба Лилиус, Джейсон Канов</i>	
УЧИТЬСЯ У БУДУЩЕГО	115
<i>Дж. Питер Скоблик</i>	
РУКОВОДСТВО В ЭПОХУ БОРЬБЫ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА	133
<i>Эндрю Уилсон</i>	

ВЫСОКАЯ ЦЕНА ЭФФЕКТИВНОСТИ	173
<i>Роджер Мартин</i>	
ПЕРЕЗАПУСТИТЬ ДВИГАТЕЛЬ РОСТА	203
<i>Крис Зук, Джеймс Аллен</i>	
ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В МИРЕ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ	217
<i>Вилли Ши</i>	
КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ РЕЦЕССИИ.....	229
<i>Ранджей Гулати, Нитин Нория, Франц Вольгезоген</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	245

В поисках источников устойчивости

Гэри Хэмел, Лииса Вяликангас



НАЗОВЕМ ЭТО ЯВЛЕНИЕ РАЗРЫВОМ УСТОЙЧИВОСТИ. Мир меняется быстрее, чем компании накапливают запас прочности. Об этом говорит все вокруг нас. Крупные компании все чаще терпят крах. Из 20 крупнейших банкротств в США, произошедших за 20 лет, 10 пришлось на последние два года*. Рост корпоративных прибылей становится все более нестабильным. За последние 40 лет колебания темпов роста годовой прибыли компаний из фондового индекса S&P 500 выросли почти на 50%, несмотря на усиленные попытки этой прибылью «управлять». Все чаще наблюдается спад показателей эффективности. В каждый год с 1973-го по 1977-й в среднем у 37 компаний из рейтинга Fortune 500 начинался или наблюдался пятилетний период снижения прибыли на 50%. В 1993–1997 годах, прямо в середине самого долгого экономического подъема современности, среднее число компаний, испытывающих такое сокращение прибыли, выросло более чем вдвое — до 84 в год.

* Речь о начале 2000-х годов — периоде экономического спада после того, как лопнул технологический пузырь.

Даже успешным компаниям все труднее и труднее регулярно показывать отличные результаты. В своем бестселлере «Построенные навечно»*, вышедшем в 1994 году, Джим Коллинз и Джерри Поррас выделили 18 «перспективно мыслящих» компаний, которые постоянно опережали своих конкурентов в период с 1950 по 1990 год. Но за последние 10 лет акции лишь шести из них сумели обогнать индекс Dow Jones Industrial Average. Оставшиеся 12 — в их числе Disney, Motorola, Ford, Nordstrom, Sony и Hewlett-Packard — из великоколесных стали просто хорошими. Как ни крути, успех никогда еще не был столь проходящим.

В более спокойные времена зарекомендовавшие себя компании могли положиться на инерцию развития рынка и сохранить свой успех. Некоторых, например AT&T и American Airlines, от конкуренции защищали олигополистические методы ведения бизнеса и регулирующие нормы. Другие, скажем General Motors и Coca-Cola, получали выгоду от относительно стабильной производственной парадигмы: более века у автомобилей было четыре колеса и двигатель внутреннего сгорания, а потребители покупали кофеиносодержащие безалкогольные напитки. Были и те, кто, как McDonald's и Intel, получил значительные преимущества как первопроходцы в своем деле. А в капиталоемких отраслях, таких как добыча углеводородов и аэрокосмическая промышленность, старожилов рынка защищал высокий входной барьер.

Нестабильный характер успеха в нынешние времена, очевидно, говорит о том, что инерция рыночного развития перестала быть столь мощной силой, как раньше. Несомненно, по-прежнему очень ценно иметь лояльных клиентов, хорошо известный бренд, секреты производства, привилегированный доступ к каналам дистрибуции и крепкий патентный портфель. Но ценность этих факторов постоянно снижается, тогда как количество факторов, подрывающих сложившееся на рынке положение дел, только растет. Технологические прорывы, изменения в законодательстве, геополитические потрясения, девертикализация отраслей и отказ от посредников, резкое

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Идея вкратце

Успех компаний никогда еще не был столь преходящим. Технологические прорывы, изменения законодательства, геополитические потрясения — вот лишь некоторые факторы, подрывающие сегодняшние бизнес-модели. Мир становится все более нестабильным, а ранее успешные компании оказываются несостоятельными. Корпоративные прибыли скачут. Все чаще наблюдается спад показателей эффективности.

Компании больше не могут рассчитывать на инерцию развития рынка и свое устойчивое на нем положение, чтобы сохранить показатели. Вместо этого им нужна **стратегическая устойчивость** — способность динамически пересматривать бизнес-модели и стратегии при изменении обстоятельств, постоянно ожидать перемен и приспосабливаться

к ним, если они угрожают ударить по основным источникам прибыли. Причем меняться нужно *до того*, как потребность в этом станет жизненно необходимой.

Поиски источников устойчивости начинаются со следующих дерзких устремлений: следовать стратегии, которая всегда меняется в ответ на появление новых возможностей и тенденций; сформировать организацию, которая постоянно выстраивает новое будущее, а не защищает прошлое; создавать компанию, где революционные изменения становятся следствием быстрых, эволюционных шагов — без всяких пагубных сюрпризов, массовых увольнений или колоссальных списаний стоимости обесценившихся активов.

Фантастика, скажете вы? Нет, если ваша компания решит четыре главные задачи.

изменение предпочтений потребителей и множество нетрадиционных конкурентов — вот лишь небольшая часть сил, подрывающих позиции действующих лидеров.

В прошлом руководители могли позволить себе роскошь предполагать, что их бизнес-модели более-менее бессмертны. Разумеется, компаниям всегда приходилось прикладывать усилия, чтобы становиться лучше, но им редко приходилось становиться другими — по крайней мере, они не меняли ни сути своей, ни сущности. Сегодня же становиться другими просто необходимо. С подобным вызовом столкнулась Coca-Cola, без особого успеха старающаяся увеличить долю своей продукции в продажах негазированных напитков. Эта же проблема мучает McDonald's, которая пытается оживить бизнес в ситуации, когда потребители стали есть меньше бургеров. Это сложная задача для Sun Microsystems, ищущей возможности защитить свой

Идея на практике

Любая организация, которая борется за стратегическую устойчивость, должна решить четыре сложные задачи.

Боритесь с отрицанием. Хотя тревожные признаки драматических изменений заметны повсюду, многие из нас отказываются признавать их, потому что последствия могут быть неприятными. Чтобы укрепить корпоративную устойчивость, замените подход «Это не может быть правдой» на «Мы должны воспринимать мир таким, каков он есть». Максимально серьезно оценивайте перемены вокруг вас и постоянно думайте о том, как они могут сказаться на текущем успехе вашей фирмы. Сделать это можно следующим образом:

- Отслеживайте приближение изменений и делайте это часто. Посещайте работающие на переднем крае науки лаборатории, разговаривайте со страстными активистами и теми, кому нет 18 лет. Задайте вопрос: «Какими могут быть возможные последствия тех изменений, которые я наблюдаю?»

- Найдите в своей организации людей, которые понимают, к чему могут привести изменения и чем это грозит вашей бизнес-модели. Удостоверьтесь, что они могут поговорить с вами об этом. Поужинайте с коллегами, обладающими незашоренным мышлением. Разговаривайте с потенциальными клиентами, которые не покупают ваши товары. Рассматривайте предложения, которые не попали к руководителям компании.
- Осознайте, что стратегию вашей компании неизбежно повторят конкуренты, что она будет замещена лучшими стратегиями, перестанет приносить пользу, когда рынок насытится, или станет бессмысленной, когда влияние обретут новые игроки.

Цените разнообразие. Это ваша страховка от неожиданностей. Вместо того, чтобы ставить \$1 млрд на одну идею, сделайте множество ставок по \$10 000 и \$20 000 на менее крупные и рискованные эксперименты.

высокорентабельный бизнес серверов от вторжения Linux. И это необходимость для крупных фармацевтических компаний, столкнувшихся со снижением отдачи от научных исследований и разработок, ценовой конкуренцией и растущей угрозой со стороны дженериков. Для всех этих компаний, как и для вашей, продолжительный успех больше не связан с инерцией бизнеса, обеспеченной их положением на рынке. Скорее, его обеспечивает устойчивость — способность динамически пересматривать бизнес-модели и стратегии при изменении обстоятельств.

Тысячи идей породят десятки многообещающих предложений, реализация которых может привести к нескольким крупным успехам. Протестируйте лучшие из предложений с помощью прототипов, компьютерного моделирования и опросов потребителей. Большинство таких экспериментов провалится. Но итоговое значение имеет эффективность вашего экспериментального портфеля.

Пример: Когда производитель бытовой техники Whirlpool пригласил 10 000 сотрудников принять участие в мозговом штурме, направленном на создание новых продуктов, они подали более 7000 идей, благодаря которым провели 300 небольших экспериментов. Результаты? Поток новых продуктов — от Gladiator Garage Works (модульные системы хранения) до Gator Pak (сумка, в которую можно сложить все необходимое для пикника на природе).

Высвободите ресурсы. Чтобы не допустить излишнего финансирования отмирающих стратегий, давайте деньги

людям, которые могут реализовать новые идеи. Создайте внутри своей компании инвестиционный рынок, давая каждому, кто контролирует бюджет, возможность обеспечить начальное финансирование идей, нацеленных на трансформацию основ бизнеса. «Инвесторы» могут формировать синдикаты, чтобы взять на себя больший риск, или диверсифицировать свои «портфели».

Полюбите парадоксы. Тратьте на систематическое изучение новых вариантов стратегий столько же энергии, сколько вы отдаете постоянной гонке за эффективностью. Награждайте людей за стратегическое разнообразие, широкомасштабные эксперименты и быструю мобилизацию ресурсов. А что станет вашим вознаграждением? Организация, которая чутко отзывается на изменения без всякого разрушительного беспорядка.

Стратегическая устойчивость — это не способность справиться с разовым кризисом, не способ прийти в себя после неудач. Это постоянное ожидание масштабных, долговременных тенденций, которые навсегда могут уничтожить основные источники прибыли, и умение к ним приспособиться. Это возможность измениться до того, как изменения станут жизненно необходимыми.

Нулевая травма

Успешным компаниям, особенно тем, что существуют в относительно благоприятных условиях, чрезвычайно трудно перестраивать свои бизнес-модели. Столкнувшись с изменениями, разрушающими парадигму их существования, они часто переживают долгий период, когда, кажется, удача отворачивается от них. Возьмем, к примеру, IBM. Компания, в 1990 году заработавшая \$6 млрд, уже в 1993-м потеряла почти \$8 млрд. Лишь в 1997 году ее прибыль достигла прежнего уровня. Столь значительное падение часто приводит к смене руководства, и во многих случаях новый генеральный директор — Луис Герстнер в IBM, Карлос Гон в Nissan, Роуз Мари Браво в Burberry — совершает успешный, если не сказать драматический, разворот на 180 градусов. Но как ее ни прославляй, столь резкая перемена курса говорит о недостатке устойчивости у компании. Реструктуризация и оздоровление — это трагическое следствие не предпринятых вовремя изменений.

Представьте себе дробь, в числителе которой находится величина и частота стратегических изменений, а в знаменателе — время, расходы и эмоциональная энергия, требующиеся для воплощения этих изменений в жизнь. Любая компания, которая хочет идти в ногу со временем в этом хаотичном мире, без вариантов должна наращивать числитель. Но настоящая хитрость в том, чтобы одновременно постоянно снижать значение знаменателя. Чтобы процветать в нестабильные времена, компании должны стать настолько же эффективны в обновлениях, насколько они хороши в уже выпускаемых товарах и услугах. Обновление должно естественным образом вытекать из организационной устойчивости.

Поиски источников устойчивости не могут начинаться с использования уже полученного опыта. Ведь очевидно, что сегодняшний опыт неадекватен будущим требованиям. Начать поиски нужно со страстного желания оградить организацию и ее сотрудников от травмы. Целью является стратегия, которая всегда меняется, подстраиваясь под возникающие возможности и зарождающиеся тенденции. Цель — это организация, которая постоянно творит свое будущее, а не защищает прошлое. Цель — компания, где революционные изменения

становятся следствием быстрых, эволюционных шагов без пагубных сюрпризов, судорожной реорганизации, гигантских списаний и массовых, бессистемных увольнений. В по-настоящему устойчивой организации сотрудники переживают эмоциональный подъем, а не травму.

Кажется, что это невозможно? Несколько десятков лет назад многие смеялись над понятием «бездефектность». Если вам приходилось сидеть за рулем Ford Pinto или Chevy Vega или чинить эти несчастные автомобили, само понятие прозвучит для вас абсурдно. Но сегодня мы живем в мире, где шесть сигм (3,4 дефекта на миллион единиц продукции) рассматриваются как вполне достижимая цель. Так почему бы нам не стремиться к нулевой травме? Дефекты ведут к росту издержек, но к нему же ведут и устаревшие стратегии, упущенные возможности и запоздалые программы реструктуризации. Сегодня многие из наиболее важных общественных институтов, включая крупнейшие коммерческие организации, не обладают устойчивостью. Но нет закона, который заставлял бы их и впредь оставаться такими. Именно потому, что стойкость столь важная ценность, мы должны стремиться сделать ее достижимой. (См. врезку «Почему устойчивость так важна».)

Любая организация, желающая стать устойчивой, должна решить четыре проблемы.

Когнитивную. Компания должна полностью избавиться от отрицания, ностальгии и самонадеянности. Она должна исключительно серьезно относиться к переменам и постоянно оценивать, как они могут повлиять на ее нынешние успехи.

Стратегическую. Устойчивость требует альтернатив и компетентности — способности с избытком создавать новые конкурентоспособные альтернативы отмирающим стратегиям.

Политическую. Организация должна быть способна перераспределять ресурсы со вчерашних продуктов и программ на завтрашние. Это означает не финансирование полетов фантазии, а создание возможности поддерживать широкий спектр прорывных экспериментов необходимыми капиталовложениями и квалифицированными сотрудниками.

Идеологическую. Немногие организации подвергают сомнению доктрину оптимизации. Но оптимизация бизнес-модели, которая

Почему устойчивость так важна

НЕКОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ ВОЗРАЗИТЬ, что нет никаких причин беспокоиться об устойчивости любой отдельно взятой компании, пока существует ничем не ограниченная конкуренция, отлаженный рынок корпоративной собственности, режим государственного управления, который никак не защищает терпящие крах компании от их собственной глупости, и целая популяция стартапов, стремящихся занять освободившееся место. С этой точки зрения конкуренция побуждает к постоянному возрождению. Компания, не сумевшая приспособиться к меняющейся обстановке, вскоре теряет свою значимость, клиентов и в конце концов поддержку акционеров. Она может медленно отойти от дел или ее поглотят другие корпорации, но человеческие и финансовые ресурсы перераспределяются таким образом, что повысят предельную доходность активов.

Этот взгляд на проблему устойчивости имеет одно преимущество — он в принципе очень прост. Но и бесхитроустен. Хотя конкуренция, новые претенденты, поглощения компаний и банкротства эффективны в качестве средства, освобождающего от некомпетентных управленцев, на эти силы нельзя полагаться, чтобы эффективно и в полной мере решить проблему устойчивости. Тому есть несколько причин.

Первая (и самая очевидная): вне рынка, контролируемого корпорациями, существуют тысячи важных организаций, от непубличных компаний, таких как Cargill, до государственных агентств, например Национальной службы здравоохранения Великобритании, или некоммерческих организаций, скажем Красного Креста. У некоторых из них есть конкуренты, у многих — нет. Ни одну из них не получится с легкостью поглотить. Недостаток устойчивости может оставаться незаметным в течение продолжительного времени, при этом клиенты не получают необходимых услуг, а общественные ресурсы будут расходоваться напрасно.

Во-вторых, конкуренция, поглощения и банкротства — это относительно грубые механизмы перераспределения ресурсов от плохо управляемых компаний к хорошо управляемым. Давайте начнем с самой драконовской из всех мер — банкротства. Когда фирма терпит крах, большая часть накопленного ею интеллектуального капитала исчезает, потому что распадается команда. Часто рынку труда требуется много месяцев или даже лет, чтобы надлежащим образом перераспределить человеческие ресурсы. Поглощение — более эффективный механизм перераспределения, но и оно плохо заменяет организационную устойчивость. Руководители неблагополучной компании, жаждущие защитить свои привилегии и прерогативы, обычно сопротивляются идее поглощения, пока не испробуют все остальные способы выживания. И даже тогда они склонны значительно недооценивать степень упадка организации; это ложное суждение зачастую разделяет и приобретающая сторона. Будь это покупка находящейся в тяжелом финансовом положении Digital Equipment Corporation компанией Compaq или слияние

испытывающего серьезные проблемы автопроизводителя Jaguar с Ford, такие поглощения часто проходят слишком поздно и обходятся слишком дорого.

А что же с конкуренцией, бесконечной войной между крупными и малыми, молодыми и старыми? Некоторые считают, что, пока общество в состоянии создавать новые организации, оно может себе позволить не беспокоиться об устойчивости старых. С этой экологической точки зрения на стойкость популяция стартапов являет собой целый набор экспериментов, большинство из которых потерпят крах, но некоторые все же превратятся в успешный бизнес.

По этому мнению все институты, в сущности, представляют собой нечто однородное. Молодые пожирают старых. Даже если оставить в стороне вопрос о том, имеет ли долгая жизнь организаций какую-либо ценность, стоит усомниться в аргументации вроде «да кому нужны эти скучные старожилы, когда у нас есть столько крутых стартапов». Молодые компании в целом менее эффективны, чем старые: они находятся на более раннем этапе пути от неорганизованных инноваций к дисциплинированной оптимизации. Экономика, основанная исключительно на стартапах, была бы крайне неэффективной. Более того, новички обычно зависят от зарекомендовавших себя компаний, если говорить об их финансировании, управленческих кадрах и доступе к рынку. Если приводить классический пример, успех Microsoft на раннем этапе целиком и полностью объяснялся ее способностью эксплуатировать бренд и дистрибуционные возможности IBM. Таким образом, стартапы — не такая уж хорошая альтернатива действующим участникам рынка, если представить ее в виде страхового полиса от избыточных издержек, которые несет общество в результате того, что старожилы теряют воображение и медленно меняются. Здесь, как и во многих ситуациях, гораздо лучше избежать катастрофы, чем требовать страховую выплату после того, как несчастье случилось. Кремниевая долина и другие предпринимательские «горячие точки» оказывают определенное благотворное влияние, но они лишь частично решают проблему не умеющих приспосабливаться к новому старожилых рынка.

А может ли компанию постичь безвременная кончина? Экономист бы сказал, что нет. Если не считать государственного или божественного вмешательства, организация терпит крах, когда она этого заслуживает, то есть когда раз за разом демонстрирует, что не может успешно отвечать ожиданиям заинтересованных в ее существовании лиц. Бывают, разумеется, случаи, когда кто-то совершенно обоснованно может сказать, что компания «заслуживает» смерти. Навскидку в голову приходят два таких варианта: когда организация достигла своей первоначальной цели или когда изменившиеся обстоятельства сделали ее первоначальную цель несостоятельной или бесполезной. (Например, после падения коммунистических режимов в Восточной Европе,

Почему устойчивость так важна (окончание)

которые поддерживал СССР, некоторые задались вопросом, оправданно ли дальнейшее существование НАТО.)

Но бывают и ситуации, когда гибель организации стоит рассматривать как преждевременную, поскольку она лишает общество будущих выгод. Долгая жизнь важна, поскольку время позволяет сформировать сложные структуры. Биологической эволюции потребовались миллионы лет для создания таких структур, как глаза млекопитающего, и еще миллионы, чтобы позволить развиваться человеческому мозгу и высшему состоянию сознания. Подобным образом требуются годы, а иногда и десятилетия, чтобы организация превратила простую идею в крепкую операционную модель. Только представьте себе, что компания Dell, самый успешный на сегодня производитель компьютеров в мире, умерла бы во младенчестве. Вполне возможно, что сейчас у мира не было бы достойной подражания бизнес-модели «сборка на заказ», которую Dell создала за последнее десятилетие; а ведь эта модель стимулировала инновации в цепочках поставок во многих других отраслях. Это не аргумент в пользу того, чтобы изолировать компании от окружения, но это может служить обоснованием необходимости вдохнуть в них способность динамически адаптировать свои стратегии, стремясь к долгосрочным целям.

Есть еще одна, последняя, неэкономическая причина заботиться о долгой жизни организаций и, таким образом, об их устойчивости. Институты — это сосуды, в которые мы, люди, вливаем нашу энергию, страсти и мудрость. Поэтому нет ничего удивительного в том, что мы часто надеемся: организации, которым мы служим, переживут нас. Если гены несут в себе наше личное, биологическое наследие, то институты содержат наше коллективное, целеполагающее наследие. Как и наши дети, они — наши потомки. Ничего удивительного, что мы верим: с ними все будет хорошо, и наши последователи будут правильно с ними обращаться. Эта надежда на будущее подразумевает взаимную ответственность: мы будем хорошо обращаться с институтами, которые унаследовали от своих предков. Лучший способ воздать должное этому наследию — это увеличить его, а это проще всего сделать, улучшая способность организаций к постоянному обновлению.

Тем не менее мы должны быть осторожны. Благородное прошлое не приведет организацию к счастливому будущему. Институты выдерживают испытание временем, только если способны противостоять натиску новичков. Свобода общества, позволяющая создавать новые организации, — это, таким образом, критически важный страхового полиса против его неспособности воссоздавать старые. Там, где эта свобода ограничена, как, скажем, в Японии, руководители застолбивших себе место на рынке институтов могут уклоняться от обязанностей по их обновлению.

постепенно устаревает, не способна обеспечить будущее компании. Если обновление перестанет быть эпизодическим, порожденным кризисом событием и станет постоянным процессом, подстегиваемым новыми возможностями, компаниям придется изменить свое мировоззрение, признав, что для достижения успеха недостаточно лишь управленческого профессионализма и безупречного исполнения.

Немногие организации, если такие вообще есть, могут заявить, что научились решать эти четыре проблемы. Хотя простого рецепта создания организации, обладающей устойчивостью, не существует, десятилетие исследований в области инноваций и обновления позволяют нам наметить некоторые отправные точки.

Борьба с отрицанием

Каждый бизнес остается успешным до тех пор, пока не перестает быть таковым. Что поразительно, так это удивление, которое охватывает топ-менеджеров, когда он «перестает быть таковым». Это изумление, это запоздалое осознание резко изменившейся ситуации буквально гарантируют, что работа по обновлению серьезно — а возможно, и безнадежно — запоздала.

Откуда это удивление? Разве мы не знаем, что мир не просто меняется, но меняется так, что это просто невозможно предсказать? Неужели он так изменчив, что это шокирует? Возможно, но даже «неожиданный» шок зачастую можно предугадать, если внимательно отслеживать признаки изменений. Посмотрите на обвал в высокотехнологичном секторе в начале 2000-х годов, который привел к панике и миллиардным убыткам для многих поставщиков компьютеров и сетевого оборудования.

Почва из-под ног ИТ-сектора была выбита тремя ударами. Сектор телекоммуникаций, традиционно крупный покупатель сетевого оборудования, оказался в глубоком кризисе из-за огромных долгов; у множества интернет-компаний кончились средства, и они перестали покупать компьютерное оборудование; с началом рецессии в экономике крупные корпоративные клиенты урезали бюджет на ИТ. Можно ли предполагать, что ИТ-компании должны были ожидать этого идеального шторма? Да.

К примеру, они знали, что подавляющее большинство их клиентов из числа интернет-компаний с огромной скоростью тратят средства, но не получают явной прибыли. То же самое можно сказать и про многие недавно появившиеся телекоммуникационные структуры, которые покупали оборудование на заемные средства. Эти компании сооружали волоконно-оптические сети быстрее, чем их можно было ввести в эксплуатацию. Пропускная способность этих сетей увеличивалась быстрее, чем спрос, так что резкое падение цен, загнавшее обремененные долгами компании в тупик, было лишь вопросом времени. Были и другие тревожные сигналы. В 1990 году американские компании тратили на информационные технологии 19% капиталовложений. К 2000-му эта цифра достигла 59%. Другими словами, доля ИТ увеличилась втрое — это был самый долгий бум капитальных затрат в истории США. Любой человек, взглянувший на данные в 2000 году, должен был задаться вопросом: «Смогут ли сохраниться двузначные темпы роста капиталовложений? Продолжит ли ИТ-отрасль расти так быстро?» Если мыслить логически, ответ на оба вопроса должен был быть отрицательным. То, что не может продолжаться вечно, обычно рано или поздно заканчивается. Поставщики ИТ-оборудования должны были ожидать значительного снижения темпов роста своих доходов и начать просчитывать варианты действий на время после бума задолго до того, как рухнул спрос на их продукцию.

Конечно, несправедливо говорить о проблемах лишь в одной отрасли. То, что произошло с несколькими захваченными врасплох ИТ-компаниями, может случиться с любой фирмой; зачастую так оно и бывает. Motorola наверняка была напугана быстрым выходом Nokia в лидеры мирового рынка мобильных телефонов; у руководителей Gap, возможно, случился удар, когда в начале 2001 года рост их компании неожиданно сменился падением, а команда менеджеров CNN, несомненно, была удивлена быстрым взлетом Fox News Channel в телевизионных рейтингах.

Но они, как и ИТ-компании, должны были быть способны увидеть будущее хотя бы в общих чертах, предугадать точку, в которой кривая роста неожиданно сглаживается или бизнес-модель исчерпывает себя. Поскольку серьезный провал показателей очень часто

Революция, обновление и устойчивость: словарь для беспокойного времени

КАКОВА ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАША КОМПАНИЯ значительно опередит мировую экономику по темпам роста в ближайшие несколько лет? Каков шанс, что она покажет значительно более высокую доходность, чем в среднем по отрасли? Какова возможность, что меняющиеся обстоятельства, в чем бы они ни заключались, скорее подтолкнут вашу компанию к росту, чем к падению? Уверенность в будущем вашего бизнеса — или любого бизнеса вообще — зависит от степени, в которой он смог овладеть тремя основными видами инноваций.

Революция

В большинстве отраслей основную часть благосостояния за последнее десятилетие создали революционеры, такие как JetBlue, Amgen, Costco, Университет Финикса, eBay, Dell. Чтобы получить неординарную доходность, компании, будь она новичком или старожилом, нужна неординарная стратегия. Революция в отрасли — это созидательное разрушение. Это инновация в отношении отраслевых правил.

Обновление

У новичков есть одно важное преимущество перед старожилами — они словно чистый лист. Чтобы обновить отрасль, «старичок» вначале должен обновить себя. Стратегическое обновление — это созидательная реконструкция. Она требует инноваций в отношении традиционной бизнес-модели.

Устойчивость

Обычно компания приступает к обновлению, когда ее бизнес оказывается в кризисе. Вместо того чтобы следовать по пути успехов, большинство компаний идет от успеха к неудаче, а потом, после долгого, трудного пути наверх, — снова к успеху. Устойчивость связана со способностью к постоянной реконструкции. Она требует инноваций в отношении тех организационных ценностей, процессов и типов поведения, которые систематически увековечиваются вместо того, чтобы обновляться.

оказывается сюрпризом, можно предположить, что руководители нередко прячутся за отрицанием очевидного. Грег Блондер, бывший главный технический консультант AT&T, уже в ноябре 2002 года признал в статье в журнале *Barron's*: «В начале 1990-х руководители AT&T убеждали друг друга, что устойчивый рост пользования интернетом должен каким-то образом оборваться. Идея того, что интернет-сектор может действительно затмить традиционные телефонные

услуги, казалась просто невысказанной. Но ни попытки выдать желаемое за действительное, ни разумный маркетинг не могли остановить (или хотя бы замедлить) эту тенденцию. Подпорки, поддерживавшие бизнес междугородной и международной телефонной связи, рушились одна за другой». Для AT&T, как и для многих других компаний, будущее было не столько неизведанным, сколько невообразимым, не столько загадочным, сколько неприятным.

Отрицание останавливает работу над обновлением, и издержки растут с каждым месяцем. Чтобы обеспечить устойчивость, организация должна радикально сократить промежуток времени между позицией «это не может быть правдой» до осознания «мы должны воспринимать мир таким, каков он есть». Так что же требуется для того, чтобы пробиться сквозь толстый панцирь отрицания? Три вещи.

Во-первых, топ-менеджеры должны завести привычку посещать места, где изменения происходят первыми. Спросите себя, как часто за последний год вы оказывались в положении, когда у вас был шанс увидеть приближение перемен, когда вы не читали о них в деловом журнале, не слышали от консультанта и не получали второсортный доклад от своего сотрудника, но непосредственно ощущали изменения. Бывали ли вы когда-нибудь в нанотехнологической лаборатории? Несколько ночей подряд тусовались в самых модных клубах Лондона? Встречались с пылкими защитниками природы или антиглобалистами? Был ли у вас честный разговор с человеком младше 18 лет? Очень легко отмахнуться от информации из вторых рук; куда труднее игнорировать то, что ощутили вы сами. И если вы сумели заметить перемены, сколько времени вы провели за размышлениями о последствиях второго и третьего порядка, к которым приведет то, чему вы стали свидетелем? По мере нарастания изменений должна расти и ваша личная энергия, направленная на то, чтобы их понять.

Во-вторых, уберите тех, кто фильтрует информацию. Скорее всего, в вашей организации есть люди, которые здраво воспринимают будущее и хорошо понимают не слишком радужные перспективы бизнес-модели компании. Их нужно отыскать. Вы должны удостовериться, что стражи обычаев не лакируют их мнение и что их доступ к вам не перекрывают те, кто считает, что им платят за защиту от неприятной правды. Вам стоит относиться с подозрением к каждому, кто

имеет выраженный интерес в том, чтобы вы продолжали оставаться в неведении, кто опасается, что полное осознание происходящих изменений выявит его собственную неспособность их предчувствовать или неадекватность его реакции на них.

Существует множество способов обойти льстецов и защищающих себя бюрократов. Поговорите с потенциальными клиентами, которые не покупают вашу продукцию. Сходите выпить и закусить с самыми свободомыслящими из своих сотрудников. Учредите теневое правление, в которое войдут люди в среднем лет на 20 младше членов настоящего правления. Дайте группе тридцатилетних шанс пересмотреть бюджет капиталовложений, рекламные кампании, планы закупок, стратегии подразделений и представить свое мнение непосредственно совету директоров. Есть и другая стратегия: периодически просматривайте предложения, которые так и не дошли до верха, которые зарубили руководители подразделений и отделов. Часто то, что не получает поддержки, оказывается наиболее созвучным переменах, хотя и идет вразрез с преобладающими догмами.

Наконец, нужно принять неизбежность того, что стратегия теряет актуальность. По этому случаю Билл Гейтс как-то заметил, что Microsoft всегда пребывает на расстоянии двух-трех лет от краха. Возможно, это преувеличение, но то, что он хотел сказать о своей организации, понятно: изменения сделают ненужным по крайней мере часть того, чем сегодня занимается Microsoft, и это произойдет скорее раньше, чем позже. Признать, что ничто не длится вечно, достаточно легко. Гораздо труднее принять, что выпестованная стратегия быстро превращается из наливного яблока в гнилое.

Стратегии теряют актуальность по четырем причинам. Со временем их *повторяют*, они утрачивают свою уникальность и поэтому больше не могут обеспечивать доходность выше средней. Возможно, разработка Ford Explorer и привела к появлению категории кроссоверов, но теперь практически каждый автопроизводитель — от Cadillac до Nissan и Porsche — имеет в своей продуктовой линейке популярного прожорливого монстра. Ничего удивительного, что это ударило по рентабельности Ford. С армией консультантов, всегда готовых научить передовым методам, и толпой бизнес-журналистов, стремящихся раскрыть тайны высокоэффективных компаний, хорошие

идеи сегодня воспроизводятся быстрее, чем когда-либо. А когда стратегии становятся похожи друг на друга, прибыльность падает.

Хорошие стратегии также *вытесняются* еще более хорошими. Будь то сделанные на заказ компьютеры Dell, мебель в плоских коробках от IKEA или доступная для скачивания через KaZaA музыка, новшества часто подрывают доходность традиционных бизнес-моделей. Творческое начало одной компании — это разрушение другой. И есть все основания считать, что во все более взаимосвязанной экономике, где идеи и капитал перемещаются со скоростью света, новые стратегии будут устаревать быстрее, чем когда-либо.

Стратегии *истощаются*, когда рынок насыщается, клиентам становится скучно или программы оптимизации достигают точки, за которой доходность начинает убывать. Один пример: в 1995 году в мире был приблизительно 91 млн работающих мобильных телефонов. Сегодня их более миллиарда. Nokia удалось загнать эту кривую роста более виртуозно, чем соперникам. В какой-то момент ее рыночная капитализация в 3,5 раза превышала капитализацию ближайшего конкурента. Но количество мобильных телефонов в мире больше не увеличится еще на 1000%, и кривая роста Nokia уже начала сглаживаться. Сегодня новые рынки могут взлетать со скоростью ракеты. Но чем быстрее они растут, тем скорее достигают точки, где рост начинает замедляться. В конце концов, у любой стратегии кончается запас топлива.

Наконец, стратегии *выхолащиваются*. Возможно, интернет изменил не все, но он значительно сократил время перехода власти от производителей к потребителям. Клиенты пользуются своей новоприобретенной силой словно ножом, отрезая большие ломти от когда-то жирной нормы прибыли. Нигде это так не очевидно, как в сфере туризма, где путешественники пользуются Всемирной паутиной, чтобы найти самые низкие цены на перелеты и отели. Вы знаете все те эффективные возможности онлайн-бизнеса, которыми пользуется ваша компания? В конечном итоге она вернет большую часть полученного прироста производительности клиентам в форме более низких цен или улучшенных товаров и услуг по той же цене. Не конкуренты, а клиенты все чаще и все жестче держат вас — и вашу маржу — за горло.