

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие и благодарности.....	13
Глава 1. Тирания успеха	19
Глава 2. Универсальная организация: эволюционные и революционные изменения	35
Глава 3. Определение проблем и возможностей: фундамент успеха.....	55
Глава 4. Решение проблем управления: модель согласованности.....	75
Глава 5. Создание культуры, способствующей инновациям и конкурентному преимуществу	117
Практическое руководство по диагностике производственной культуры.....	139
Глава 6. Формирование культуры организации.....	147
Глава 7. Управление потоками инноваций в универсальных организациях	173
Глава 8. Внедрение стратегических изменений	197
Глава 9. Победить с помощью инноваций.....	227

Библиография.....	241
Примечание	255
Алфавитный указатель.....	261

Предисловие к русскому изданию

За каждой книгой всегда стоит какая-то история. Подлинная история этой книги началась почти 40 лет назад. Майк был инженером и работал на крупную компанию по производству электроники, которая постепенно приходила в упадок. Он пытался понять, почему, имея столь одаренных в техническом отношении сотрудников, компания не сумела приспособиться к новым условиям конкуренции. Чарльз служил в Армии США в чине капитана и своими глазами видел трудности, с которыми военные столкнулись во Вьетнаме. Хотя мы и смотрели с совершенно разных ракурсов, однако оба видели, как тяжело организациям и руководителям подстраиваться под изменения условий функционирования. Это побудило нас стать учеными, интерес жизни которых заключается в изучении того, почему организации часто останавливаются в своем развитии и как великие руководители могут помочь своим организациям приспособиться к переменам.

В течение последних 30 лет мы изучаем эту проблему, обсуждая с руководителями разных компаний те трудности, с которыми они сталкивались. Мы занимаемся этим в рамках программ для руководителей, которые ведем в Стэнфордском и Гарвардском университетах в рамках курса «Управление изменениями и обновлением организации», и в ходе других подобных программ, проводимых нами в Европе, Азии, на Ближнем Востоке и в США, а также консультируя компании по всему миру. Чем больше мы наблюдали за компани-

ями и работали с ними, тем яснее становилось, что основные проблемы, связанные с организационными изменениями, одинаковы вне зависимости от отраслей, конкретных компаний и континентов. Проблемы менеджмента, с которыми сталкиваются азиатские сталелитейные предприятия, европейские производители автомобилей, американские производители электроники, британские розничные магазины и, вероятно, российские банки, совпадают в некоторых важных аспектах: всем им необходимо понять, что должны сделать руководители, чтобы их организации смогли конкурировать с другими в давно освоенных сферах бизнеса (где успех зависит от большей экономической эффективности, более низких затрат, более высокого уровня обслуживания и качества продукции) и, одновременно с этим, рационально используя активы и возможности своих фирм, войти на новые рынки и внедрить новые технологии (в этих случаях успех зависит от других факторов — скорости, гибкости и готовности к риску).

Когда мы писали первоначальный вариант этой книги 15 лет назад, фирмы по всему миру имели дело с данными проблемами. Сейчас же, как нам кажется, уже наступил кризис. Ситуацию обострили непрерывный технологический прогресс и глобализация рынков, породившие новый тип конкуренции. Последнее десятилетие компании, когда-то великие, терпят крах с пугающей регулярностью. Nokia утратила лидерство на рынке мобильных телефонов и ушла в более узкую нишу, сосредоточившись на телекоммуникационных устройствах. Blackberry идет ко дну. Hewlett-Packard в упадке. Компания Kodak обанкротилась и распродает свою интеллектуальную собственность. Такие гиганты розничной торговли, как Circuit City, Sears и Peacocks, либо уже закрылись, либо понемногу распродают активы. Известные производители автомобилей — в частности, Saab и Jaguar — проданы либо ликвидированы. Почтенные финансовые организации, в числе которых Royal Bank of Scotland, Mitsubishi Bank, Fortis и Merrill Lynch, проданы или значительно уменьшились в размерах. Когда-то великие авиакомпании — например, JAL и American Airlines — были принуждены к банкротству. В 1959 году крупнейшей корпорацией в США была General Motors. Пятьдесят лет спустя она потеряла более половины своей доли на рынке, была объявлена банкротом, а высшее руководство — уволено.

В приведенных нами примерах важно то, что все эти компании имели большую историю и на протяжении долгого времени были успешны. Но, несмотря на свою славную историю, они не оказались способны к изменениям. Раньше, если фирма была крупной и существовала давно, резонно считалось, что она сможет адаптироваться к новым условиям, пусть и медленно. Фирму защищал ее размер. Одним из уроков последних 15 лет стало то, что размер больше не спасает. В условиях возросшей глобальной конкуренции и стремительных технологических изменений крупные организации терпят крах все чаще и чаще. В одном из недавних исследований средняя продолжительность жизни крупных американских компаний (из списка S&P 500) оценивается всего лишь в 12 лет.

В то время как одни фирмы не смогли приспособиться к изменениям и заплатились за это, другие перешли на новые рынки и в новые сферы бизнеса. 30 лет назад компания IBM была производителем компьютерного оборудования. Сегодня она является производителем услуг. GKN, британская фирма-производитель запчастей для авиапромышленности с годовым оборотом в 7 млрд долл., начинала 250 лет назад как угольная шахта. Компания Amazon была создана в 1994 году; тогда она занималась продажей книг через Интернет, а сейчас это многоотраслевая и высокотехнологичная компания, продающая все: от электроники до произведений изобразительного искусства и компьютерных услуг. Фирма Kodak в упадке, однако ее главный конкурент, Fujifilm, перепрофилировался и стал лидером на рынке оптических приборов, медицинского оборудования и материалов для них. Все эти истории успеха имеют общую основу: данные фирмы оказались способны использовать свои сильные стороны, чтобы не упустить новые возможности бизнеса.

Исходя из нашего опыта, компании, которые смогли приспособиться к новым условиям, отличаются от тех, которые не сумели этого сделать, несколькими важными характеристиками. Первая из них — способность руководителей быть универсалами (*ambidextrous**), т. е. уметь одинаково эффективно конкурировать как на зрелом, так и на зарождающемся рынках, используя существующие активы фирмы так, чтобы она могла успешно составить

* Дословный перевод этого (ключевого для изложенной в книге концепции корпоративной культуры) термина: «одинаково владеют обеими руками», «одинаково умелы и в том и в другом».

конкуренцию другим и в традиционных, и в новых рыночных пространствах. Речь идет о лидерах, способных выполнять два несовместимых дела одновременно: управлять уже существующим бизнесом, уделяя особое внимание экономической эффективности, качеству и обслуживанию, и пробовать новые виды деятельности, в которых ключом к успеху является скорость, гибкость и готовность к риску. Вторая немаловажная характеристика, способствующая процветанию этих фирм, — сильная корпоративная культура, созвучная стратегии фирмы и помогающая ей реализовать свои стратегические цели. В корпоративных культурах таких компаний акцент делается на инновации, скорость, готовность к риску и результативность. В этих фирмах суть корпоративной культуры — в способности достигать намеченные цели, а не в абстрактных словах о «ценностях» и «видении».

Наша книга подробно описывает, как некоторые компании и руководители сумели добиться всего этого, и объясняет, почему некоторые фирмы оказываются в плену своих прошлых успехов. Мы предлагаем аналитическую схему, которая поможет руководителям любого организационного уровня решить существующие проблемы, связанные с эффективностью работы, и понять, как следует структурировать компанию, чтобы достичь успеха в будущем. Основываясь на нашем опыте консультирования, мы показываем, каким образом руководители таких компаний, как IBM и Novartis, использовали подобные аналитические схемы, чтобы их фирмы добились процветания. В сущности, наша книга — о лидерстве и изменениях; о том, как лидерам преуспеть и в ближней, и в дальней перспективе. Эта книга основана на практике и подкреплена исследованиями. Нашей целью было не произвести впечатление на коллег-ученых, а помочь практикующим менеджерам преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются, проводя организационные изменения. Поэтому мы старались обосновать все тезисы реальным опытом руководителей и анализом реальных проблемных ситуаций.

Книга никогда не была бы написана, если бы не бесчисленные руководители компаний, которые не пожалели времени и рассказали нам о своих успехах и неудачах в управлении изменениями. Они раз за разом помогали нам разобраться в сложностях управления организационными изменениями, разъясняя, что сработало, а что нет; таким образом мы смогли объединить в общие темы и типичные си-

туации те случаи успехов и неудач, которые нашли свое отражение в книге. Мы благодарим всех этих людей за искренность и помощь. Надеемся, что материалы этой книги, рожденные их стараниями, помогут будущим руководителям избежать некоторых распространенных ошибок и повысят шансы на успех в их проектах по управлению организационными изменениями.

Мы хотим выразить особую благодарность Президенту, Председателю Правления Сбербанка Герману Грефу, Ректору Корпоративного университета Сбербанка Валерию Катыкало и всему высшему руководству Сбербанка за поддержку, оказанную этому русскому изданию нашей книги. Хорошая новость: Сбербанк — компания с солидной традицией успеха (172 года!). Однако с этим потенциально связана и плохая новость: как показано в книге, именно крупные, с большой историей, долгое время успешные компании сильнее, чем организации с не столь впечатляющим прошлым, противятся переменам, и в сегодняшней конкурентной среде их дальнейшее развитие находится под угрозой наибольших рисков. Новый вызов, стоящий перед 36 тысячами менеджеров Сбербанка состоит в поиске механизма их согласованных действий, который обеспечит выполнение их организацией стратегических целей. Мы надеемся, что книга даст им необходимое понимание и инструментарий успешного достижения этого, и когда через 50 лет историки будут анализировать события переживаемого нами сейчас периода, Сбербанк будет по-прежнему пониматься как одна из тех великих компаний, которые оказались способны к развитию и адаптации, а не как «когда-то великая» компания, которая пришла в упадок. Сейчас Сбербанк переживает переломный момент своей долгой истории. У него есть возможность совершить рывок с прочной позиции лидера среди российских банков в число ведущих банков мира. Случится ли это? В конечном счете это зависит от лидеров организации, и от того, насколько сплоченными они будут в достижении данной цели.

*Стэнфорд, штат Калифорния,
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк,
декабрь 2013 г.*

Предисловие и благодарности

На протяжении всей нашей исследовательской, преподавательской и консультационной деятельности мы всегда хотели понять, от чего зависит долгосрочный успех или несостоятельность компаний и организаций. Почему одни компании преуспевают, а другие — нет? Успех и неудача в бизнесе — всегда следствие сложного взаимодействия самых разных факторов, и далеко не все они подвластны руководителям. На основании наших исследований, пятидесятилетнего (на двоих) практического опыта и обширного взаимодействия с руководителями самых различных организаций мы разработали концепцию, которая, как мы считаем, может помочь руководителям определить и лучше понять динамику долгосрочного успеха компании. Мы написали эту книгу, потому что наша концепция уже помогла решить проблемы многих руководителей при конкурировании одновременно на зрелых и на новых рынках. Мы очень рады тому, что наш подход оказался им полезен.

Первое издание этой книги вышло в свет в 1997 г. С тех пор произошли разительные перемены в сфере технологий, рынков и конкуренции. Концепция, представленная в этой книге, стала еще более актуальной. Мы стали свидетелями стремительного взлета и падения таких компаний, как Pets.com, Webvan и Excite@Home. По данным журнала Fortune, более 300 компаний-доткомов потерпели крах за эти годы. Былые лидеры Lucent, Xerox, Kodak и Hewlett-Packard утратили свои позиции. Обанкротились даже такие столпы «старой

экономики», как Bethlehem Steel и Polaroid. Однако в то время как эти компании пытались остаться на плаву, другие, например Siebel Systems, IBM и General Electric, развивались и процветали. Почему у компаний из одной и той же отрасли такая разная судьба? Почему Southwest Airlines и Continental наслаждаются успехом, а America West и TWA при этом едва сводят концы с концами? Почему Wal-Mart и USA Today растут, а Kmart и Knight-Ridder сокращают свои объемы? Чем можно объяснить успех Dell и Toyota и неудачи Compaq и Ford?

По нашему опыту, успешные руководители и организации сталкиваются с любопытным парадоксом: действия, предпринимаемые для достижения краткосрочного успеха, часто становятся причиной неудач в долгосрочной перспективе. Но как такое может быть? Принято считать, что для достижения успеха в ближайшей перспективе требуется согласовать стратегию, структуру, систему, штат и производственную культуру компании. Эффективность деятельности подразделения того или иного предприятия зависит от способности руководителя увязать модель организации с деловой стратегией. Таким образом, проблемы эффективности возникают вследствие недостаточной согласованности стратегии с бизнес-средой или стратегии с организационной моделью. В теории идея о том, что соответствие между стратегией и организационной моделью приводит к краткосрочному успеху, вполне разумна, но на практике добиться этого довольно сложно. Теоретические знания не всегда можно применить на практике. Чтобы помочь руководителям достичь такого соответствия, мы разработали модель согласованности — мощный практический метод, позволяющий диагностировать причины проблем эффективности и идентифицировать те проблемы организации, которые не позволяют ей полностью использовать свои стратегические возможности.

Однако организационная согласованность, которую так трудно обеспечить и которая всегда приводит к краткосрочному успеху, в итоге обязательно вызывает инерцию, как структурную, так и культурную. А инерция, в свою очередь, мешает организации меняться и адаптироваться. Этот риск тем выше, чем крупнее компания, особенно на стремительно меняющихся конкурентных рынках. Например, Yahoo! и Excite@Home взлетели на вершину, а затем обнаружили, что не способны меняться с той скоростью, которая необходима для адаптации в новых условиях конкуренции. Эти компании

достигли большего успеха по сравнению с опытными участниками рынка именно потому, что были новичками, не обремененными устаревшими организационными моделями. Но перед лицом их успеха и изменившихся экономических условий именно та согласованность, которая принесла успех, и затруднила проведение изменений и помешала быстрой корректировке курса. Результат — большие убытки и необходимость погони за новыми лидерами, для чего пришлось полностью перестраивать организацию и принимать срочные меры для предотвращения банкротства. Такой радикальный консерватизм — активное стремление организации ничего не менять — часто поражает успешные компании, молодые или зрелые, большие или маленькие, созданные сто лет назад или совсем недавно.

Как же разрешить этот парадокс, который Клэй Кристенсен назвал «дилеммой инноватора»? Новым компаниям, разрабатывающим «подрывные технологии», Кристенсен советует создавать совершенно новые бизнес-модели. Он считает, что руководители компаний не могут конкурировать на зрелых и на новых рынках одновременно. Столкнувшись с угрозой подрывных инноваций, компании необходимо создать совершенно новую организацию, как сделала, например, Wal-Mart, когда разработала сайт Walmart.com. Новые компании, даже те, которые используют «подрывные технологии», всегда могут эффективнее использовать существующие ресурсы — технологии, производство, маркетинг или продажи, в то время как отделенные части компаний в качестве отдельных предприятий теряют такую возможность.

Мы не согласны с Кристенсеном. Мы считаем, что команда руководства компании должна научиться управлять *потоками инноваций*; ей нужно поддерживать существующие продукты и услуги и одновременно с этим создавать новые. Но согласованность согласованности разнь: одно дело, когда она необходима для эффективного, зрелого бизнеса, связанного с известными технологиями и процессами, и совсем другое — когда мы имеем дело с совершенно новой сферой, где технологии и рынки быстро меняются. Очевидно, согласованность различается по типам. Но чтобы достичь долгосрочного успеха, организации нужно и то и другое: как способность конкурировать на зрелых рынках на основе цены и качества, так и возможность конкурировать на новых рынках на основании скорости и способности адаптироваться. Успешное управление обоими ти-

нами согласованности возможно в том случае, если руководителю удастся создать универсальные структуры — структуры, которые позволяют одновременно использовать несколько типов согласованности. Универсальные структуры, в свою очередь, требуют наличия «универсальных» руководящих групп. Такие руководители должны уметь выходить из сложных ситуаций и разрешать конфликты, возникающие при попытках использовать достижения прошлого и при этом создавать будущее.

Мы написали эту книгу, потому что мы уверены, что добиться в организации соответствия очень важно. Оно может стать хорошим инструментом диагностики, позволяющим руководителю лучше понять свой бизнес. Мы убеждены, что краткосрочный успех — функция соответствия. Мы также полагаем, что для долгосрочного успеха организации необходимы разные типы соответствия. Сейчас руководителю как никогда нужно быть универсальным в том, как он создает свой бизнес и руководит топ-менеджерами. Успешное достижение такой универсальности — вызов для современного руководителя. Мы надеемся, что эта книга поможет менеджерам принять его. Мы надеемся, что эта книга для вас будет интересной и полезной.

*Стэнфорд, штат Калифорния,
Бостон, штат Массачусетс, декабрь 2001 г.*

В развитии теорий, изложенных в этой книге, принимали участие многие наши коллеги. Эта книга не была бы написана без Гвидо Спиччи из компании Ciba-Geigy (сейчас Novartis). Энергия и энтузиазм Гвидо постоянно нас поддерживали. Он дал нам возможность проверить наши идеи в Ciba. Он был нашим искренним сторонником. Другие сотрудники Ciba помогали оттачивать наши идеи. Среди них — Алекс Кроер, Франсуа Л'Эплатинье, Курт Хубер, Майкл Джейкоби, Рольф Мейер, Уве Эйзенлор, Дитер Вирш, Глен Брэдли, Мишель де Ружеман, Роберт Споерри и Пьер Юреш. Эти люди и более пятисот других работников Ciba показали нам, что такое инновации и изменения. Важный вклад в эту книгу также внесли Джон Лейн из Data General, Расс Дэмерс из Bristol-Myers Squibb, Джерри Абарбанел из Dun & Bradstreet, Джон Элиас и С. К. Чоу из ВОС, Сэнди Кесада из ИВМ, Джон Уайтхед из Technicon, Трейси Кун из Intel, Род Спенс

и Йохан Сванепул из Anglo American, Питер Линдуолл из Ericsson, Рон Боссерт из Johnson & Johnson, Дэн Коул из SciMed, Дэн Рид из Citibank, Кори Биллингтон и Эд Фейцингер из Hewlett-Packard, Фабио Корно из Centro Studi d'Impresa (Италия), Джоан Берк из John Hancock, Дин Хаякава из Школы менеджмента Nomura (Токио), Кэти Эсслинггер из Американской ассоциации электроники, Рауно Пескала из Nordic Management of Technology Group, Сорен Сьоландер из Технического университета Чалмерса, Эл Бин из Лихайского университета и Ник Николс из Калифорнийского технологического института. Без их помощи и поддержки эта книга, возможно, никогда не была бы написана.

В работе над книгой мы также использовали идеи и предложения наших замечательных коллег, друзей и студентов. Джефф Пфедфер из Стэнфордского университета и Дэвид Надлер из Delta Consulting Group остаются нашими друзьями и сторонниками вот уже 20 лет. Их идеи вы найдете на страницах этой книги. Элен Романелли, Фил Андерсон, Сара Кек и Лори Розенкопф были аспирантами Майка. Дэйв Колдуэлл, Дженни Чатмен и Джим Уэйд были студентами Чарльза. Сейчас они стали нашими равноправными коллегами. Их энтузиазм, творческие способности и энергия были для нас постоянным источником новых открытий.

Ральф Кац, Энди Петтигрю, Дон Хэмбрик, Кэй Скунховен, Джефф Пфедфер, Энди Ван де Вен, Дженни Чатмен, Бала Чакраварти, Чарли Гелуник, Линда Йохансон (Пайк) и Мартин Гарджило читали первые черновики рукописи и делали важные комментарии. Постоянно бросали вызов нашим идеям наши студенты в Колумбийском университете, в Стэнфорде, Беркли, Массачусетском технологическом институте и INSEAD, предлагая новые гипотезы. Без хороших студентов наша жизнь как преподавателей, разумеется, была бы не так плодотворна и интересна. Поддержка различных организаций также была крайне важна для нашей работы. Колумбийский университет оказывал долгосрочную поддержку Майку, а Стэнфорд и Беркли — Чарльзу. Без них эта книга, возможно, не появилась бы. В этих учебных заведениях ценят научные исследования и методы, позволяющие использовать их результаты в практике менеджмента.

Нам посчастливилось работать с командой блестящих профессионалов издательства Harvard Business School Press — Кэрол Франко, Холлис Хеймбау, Барбарой Рот, Натали Гринберг и Нинди Лерой.

Все они помогли сделать нашу книгу более понятной для менеджеров-практиков. Административная и редакторская поддержка Джой Глазнер была очень значимой для Майка. Алан Гистрек и Мюррей Билмс предложили нам бесценные рекомендации в процессе написания книги. Их помощь, профессионализм и поддержка оказались более важными, чем они думают.

Особую благодарность мы хотим выразить нашим самым главным сторонникам — нашим семьям. Рэйчел и Джонатану, детям Майка: книга, наконец, закончена. Спасибо за все ваше терпение и любовь. Поддержка, профессиональные советы, эмоциональная энергия, дух и любовь Марджори Уильямс создали для Майка пространство и контекст для написания этой книги и для развития на новом этапе жизни. Энн и Брандт Венеграт оказали огромную поддержку Чарльзу. Отдельное спасибо Ульрике Шеде за то, что этот путь стал для нас полным радости и удовольствия.

*Стэнфорд, штат Калифорния,
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк, октябрь 1996 г.*

Тирания успеха

В 1972 г. компании IBM, General Motors и Sears занимали первую, четвертую и шестую позиции соответственно в списке 500 лучших компаний США журнала Fortune. В 1983 г. они были названы среди лучших компаний страны. Фактически, по данным исследования 1982 г., IBM была корпорацией № 1. К 1992 г. у каждой из этих компаний возникли серьезные проблемы, и ни одна из них не числилась среди 20 лучших компаний по версии все того же Fortune. Только в 1992 г. их убытки в совокупности составили 32,4 млрд долл. Как это могло произойти? Как умные менеджеры, которым платили огромные деньги за то, чтобы они решали проблемы, допустили, чтобы эти крупные и уважаемые корпорации утратили свое конкурентное преимущество?¹.

В 1963 г. Томас Уотсон-мл., легендарный глава корпорации IBM и один из лучших топ-менеджеров Америки всех времен, выступал перед магистрами бизнеса в Колумбийском университете. Он сказал, что только 2 из 25 индустриальных корпораций Соединенных Штатов, занимавших лидирующие позиции в 1900 г., сохранили свое положение на рынке. «Такие данные, — продолжал он, — напоминают нам, что... успех, в лучшем случае — это мимолетная удача, постоянно выскальзывающая из рук»². Почти 30 лет спустя истинность этих слов подтвердила сама корпорация IBM. В середине 1980-х гг. на долю IBM приходилось 40% объема продаж и 70% прибыли в компьютерной отрасли. Эта компания обладала огромными технологическими, финансовыми, маркетинговыми и человеческими ресурсами. В 1970-х гг. рынок репрографии принадлежал компании Xerox, а IBM доминировала на компьютерном рынке. Но с 1986 по 1994 гг. IBM была вынуждена уволить почти 200 000 сотрудников. Она недо-

получила 14 млрд долл. прибыли от продажи компьютеров и только в 1993 г. сообщила об убытках в размере 8,1 млрд долл.³.

В 1980-х гг. деловая пресса взахлеб писала о чудесах менеджмента таких компаний, как Toyota, Apple и People Express. Сегодня People Express уже нет с нами, Apple стала тенью своего бывшего величия, а европейские производители автомобилей, например Mercedes, равняются не на Toyota, а на Ford. В 1980-х менеджеры с энтузиазмом внедряли такие методы, как кружки качества, система управления запасами «точно вовремя» и бережливое производство. Сегодня мы читаем о неудачах всеобщего менеджмента на основе качества (TQM) и об опасностях реинжиниринга, лишаящего компании «подкожного жира». Сегодня деловые и научные издания пишут об успехах ABB, GE и Microsoft. Если история действительно повторяется, то через десять лет мы будем читать о том, что эти компании испытывают серьезные трудности⁴.

Такой алгоритм — неудача вслед за успехом, инерция вслед за инновациями — можно наблюдать в самых разных компаниях и отраслях в самые разные периоды. Этот феномен нельзя назвать американским, европейским или азиатским — это «универсальная» болезнь, и она может поразить менеджеров на любом уровне организации. Будь то упадок американских гигантов — Singer Sewing Machines, International Harvester или Western Union (когда-то самая успешная технологическая компания в мире) — или нынешние проблемы таких компаний, как Philips, Nissan или Fiat, урок ясен: успех длится недолго.

Но успех не должен мешать компании развиваться. Самые успешные компании способны получать краткосрочные преимущества как раз тогда, когда они создают организационные возможности для долгосрочного стратегического обновления. Они трансформируются посредством проактивных инноваций и стратегических изменений. Проактивные компании способны переносить сегодняшний успех в будущее, задавая темп инноваций в своих отраслях⁵.

Чтобы добиться успеха — и сегодня, и в будущем — руководителю нужно научиться играть в две разных игры одновременно. Во-первых, ему нужно непрерывно поддерживать конкурентное преимущество компании в ближайшей перспективе, а для этого нужно добиваться соответствия стратегии, структуры, штата, производственной культуры и процессов. Эта игра эффективности требует хорошего

знания основ бизнеса. Но одна только эффективность не гарантирует долгосрочного успеха. Фактически сегодняшний успех может привести к неудаче завтра. Чтобы успех был стабильным, руководителю нужно освоить и другую игру: понять, как и когда инициировать революционные инновации и, в свою очередь, революционные организационные изменения.

Чтобы обновить организацию, нужно понимать динамику инноваций и организационных изменений и уметь ею управлять. Хорошие менеджеры способны одновременно держать в поле зрения и сегодняшние, и завтрашние задачи. Способность играть в обе игры одновременно крайне важна для долгосрочного выживания и успеха компании. Инструменты, помогающие в этом, просты и понятны, менеджеры используют их на протяжении уже многих лет. Эти инструменты помогают руководителю становиться архитектором своей организации, постоянно управляя контекстом, в котором действуют сотрудники его компании. Они также помогают руководителю лучше понять динамику инноваций и организационных изменений.

Тирания успеха: извечная проблема

Видя необходимость введения изменений в сфере конкуренции, технологий и рынков, менеджеры часто думают, что их предшественники никогда не сталкивались с такими проблемами. Они и правы, и неправы. Правда заключается в том, что рынки и технологии меняются часто новыми и непредсказуемыми способами, но фундаментальная динамика этих изменений в значительной степени остается такой же — в разных отраслях, в разных странах и в разные времена. Специфика конкурентной среды может быть уникальной, но результаты этой динамики для менеджеров и организаций одни и те же.

Давайте начнем наше исследование динамики инноваций и изменений в организации не с новейших технологических отраслей 1990-х гг., а вернувшись на 100 лет назад, к одному из самых первых описанных в истории примеров того, как могут реагировать руководители организации на инновации и изменения. Читая следующие абзацы, представьте себе, как эта история могла бы разворачиваться в вашей организации сегодня.

Элтинг Морисон не был ни менеджером, ни преподавателем менеджмента. Он был историком технологий⁶. Он вообще не интере-

совался бизнесом. Но его подробный отчет о том, как американский флот взял на вооружение довольно простые инновации, мог бы стать притчей о судьбе инноваций во многих современных организациях. Морисон пишет о том, как на рубеже веков американский флот принял на вооружение новый метод обстрела вражеских судов — непрерывный прицельный орудийный огонь. Эта инновация позволила военно-морским судам гораздо эффективнее решить одну из самых важных задач: точно поражать корабли противника. Тем не менее путь этой инновации был непростым.

В 1898 г. орудийный огонь на море не отличался точностью. В одном исследовании Главное управление вооружения ВМС США (группа исследований и разработок военно-морского флота) обнаружило, что из 9500 сделанных выстрелов в цель попал только 121! Вести огонь из орудий, закрепленных на палубе постоянно движущегося судна, по другому движущемуся судну — нелегкая задача. Но американский флот был очень успешен. Он только что помог США выиграть войну с Испанией, и любые сравнения в точности обстрела показывали, что американский флот на голову выше флотов других стран. На любые заявления о «неточности» стрельбы можно было ответить, что американский флот — лучший в мире.

Неточность стрельбы считалась просто естественным следствием сложности военных действий на море. Так было до тех пор, пока адмирал британского флота Перси Скотт не обратил внимание на то, что один канонир на его судне ведет огонь гораздо точнее, чем другие. Скотт стал наблюдать за ним и увидел, что этот канонир, наводя орудие на цель, неосознанно учитывает и использует качку и движение судна. Адмирал поставил орудия на подъемные механизмы, позволявшие корректировать прицел, и добавил оптический прицел. Новый метод (орудия и дополнительные системы) повысил точность поражения цели на судне Скотта более чем на 3000%.

По натуре адмирал Скотт не был ни сторонником инноваций, ни изобретателем. Он модернизировал свой корабль, но не стремился убедить в эффективности нового метода других офицеров британского флота. Однако Скотт рассказал об инновации молодому офицеру американского военно-морского флота, лейтенанту Симсу. Симс служил на борту американского судна, которое патрулировало воды Южно-Китайского моря, как и судно Скотта. Добросовестный

молодой офицер, Симс заинтересовался методом, который мог бы позволить увеличить точность канониров его корабля. Он быстро понял, что новый подход Скотта может оказаться очень полезным американскому флоту. Кто бы стал возражать против 3000%-ного увеличения точности орудийного огня? Он начал собирать данные в пользу инновации, доказывавшие ее эффективность. Затем Симс изложил собранные данные в отчете и отправил его копии в Министерство армии (сухопутных войск) и в Главное управление вооружения ВМС США в Вашингтоне. Он ожидал быстрого и положительного ответа.

Но был разочарован. Симс ждал, но ответ так и не пришел. По сути, реакция министерства и Главного управления вооружения ВМС США означала, что новый продукт Симса их не интересует. Они просто проигнорировали его отчеты. Действительно, что может знать об артиллерийском деле младший лейтенант, находящийся в 7500 милях от штаба, где работают эксперты и офицеры высшего ранга? Но Симс не сдавался. Он продолжал собирать данные и отправил еще несколько отчетов в Главное управление вооружения ВМС США и представителям армейского сообщества в Вашингтоне. Он считал, что любой разумный человек должен увидеть преимущества непрерывного прицельного орудийного огня. Он считал, что технологи Главного управления вооружения должны среагировать на собранные им данные, и отправил им еще несколько отчетов, подтверждающих эффективность инновации. Его отчеты снова были проигнорированы.

Но Симс лишь удвоил усилия. Тон его отчетов становился все более резким. Он начал распространять их среди других офицеров-артиллеристов. Скоро он стал настолько неудобной фигурой, что его уже нельзя было игнорировать. Слишком многие узнали о его диковинных предложениях. Главному управлению вооружения пришлось ему ответить. Ответ был таким: новый метод не даст того эффекта, о котором говорит Симс, а кроме того, у американского флота нет никаких проблем с точностью стрельбы. У него лучшие технологии в мире, и недавно он доказал это, выиграв войну. Если и есть какие-то проблемы, то они связаны с канонирами и их обучением, а не с самими орудиями.

Этот ответ привел Симса в ярость, и он пошел на открытый конфликт: отправлял в министерство и в Главное управление вооруже-

ния все новые и новые отчеты с новыми данными и не стеснялся при этом в выражениях. Конфликт стал достоянием общественности, и Главное управление вооружения было вынуждено проверить выкладки Симса относительно непрерывного прицельного орудийного огня. Оно провело эксперимент, в ходе которого использовались орудия, неподвижно закрепленные на земле. При этом не учитывалась морская качка, и результаты поэтому «доказали», что непрерывный прицельный орудийный огонь, как с самого начала утверждали министерство и Главное управление вооружения, не дает никаких преимуществ. В результате между Симсом, министерством и Главным управлением вооружения артиллерии разгорелся еще более острый конфликт.

К этому времени карьера Симса была закончена. Он бросил вызов самым высоким авторитетам флота, поставил под сомнение их мотивы и компетентность и впал в немилость. Наконец, он описал всю ситуацию и отправил отчет лично президенту Соединенных Штатов Америки, Теодору Рузвельту. Как ни странно, президент, бывший военный и бывший министр ВМС, прочел отчет Симса и оценил потенциал нового подхода. Вопреки традициям флота и его иерархии, он пригласил Симса в Вашингтон и предложил ему должность инспектора по учебным стрельбам. Рузвельт приказал ввести метод непрерывного прицельного орудийного огня на всех судах флота и поручил Симсу руководить этим процессом.

Важно отметить, что эта инновация была реализована исключительно по той причине, что ее сторонник был готов пожертвовать ради нее своей карьерой. Она была реализована вопреки своей эффективности. И сопротивлялись ее внедрению как раз те, кто, на первый взгляд, должен был бы лучше всех понимать ее преимущества. Наконец, она была реализована лишь потому, что глава организации, по каким-то неясным причинам, нашел время, чтобы лично прочесть отчет, и был готов не послушаться своих советников. Конечно, это не лучший способ вводить инновации в организации. Но этот пример прекрасно иллюстрирует, почему внедрение инноваций и изменений может быть такой трудной задачей.

Мы обсуждали историю Симса с менеджерами из Азии, Европы и обеих Америк и обнаружили, что сегодня в их организациях та же самая динамика и те же самые проблемы. К сожалению, и реакция организаций на инновации и изменения остается такой же.

Уроки прошлого

Прежде чем мы рассмотрим уроки, которые может извлечь организация из истории Морисона, нужно понять, почему такой важный и полезный для флота продукт вызвал столь сильное противодействие. Сопrotивление было настолько значительным, что Морисон назвал его «динамичным консерватизмом», описывая активные усилия флотской верхушки по сохранению статус-кво. Морисон предлагал несколько причин. Во-первых, Симс был инакомыслящим. Он был офицером низшего ранга и находился на периферии организации (буквально за 7500 миль от центрального офиса). При этом он был нетерпим к бюрократии и иерархии; он не вписывался в культуру и традиции флота, где ценились лояльность и повиновение. Симс не вызывал доверия и не смог заручиться поддержкой более влиятельных офицеров. Поэтому его стали считать просто «сумасбродным выскочкой» и «фальсификатором доказательств».

Во-вторых, метод непрерывного прицельного орудийного огня вызвал сопротивление, потому что он не решал никаких насущных проблем организации (по мнению руководства военно-морского флота). Кроме того, флот недавно столкнулся с серией других технических изменений, в том числе с изобретением паровых турбин и электродвигателей. Славная история, недавние успехи, отсутствие очевидных проблем с точностью орудийного огня, репутация лучшего флота в мире и наличие других, более важных перемен — все это, вместе взятое, играло против Симса и его инновации.

В-третьих, во флоте, как в организации, была мощная и консервативная культура, где ценились личная смелость и готовность сражаться с врагом до последней капли крови. Если бы метод непрерывного прицельного орудийного огня был взят на вооружение, то военно-морской бой стал бы вестись на расстоянии, без непосредственного контакта с врагом. Эта инновация изменила бы всю стратегию и тактику военных действий на море. Ценности военно-морского флота потеряли бы свою важность.

В-четвертых, если бы новый метод был принят, опыт простого артиллерийского офицера скомпрометировал бы всю действующую систему навигации и, в свою очередь, роль капитана и его команды. Капитану и шкиперу оставалось бы только вывести корабль на по-

зицию, где канониры могли бы видеть цель. Искусство навигации и храбрость, те самые умения, которые обеспечивали успех во флоте, стали бы никому не нужны.

Наконец, Главное управление вооружения ВМС США было официальным экспертным органом, и только оно имело право оценивать технологии артиллерийского дела. Оно также гордилось своей компетентностью, но не находилось в прямом контакте со своими «клиентами». Чтобы принять новый метод, особенно позволяющий кардинально увеличить точность огня, флот должен был бы признать, что Главное управление вооружения не настолько компетентно, как ему хотелось бы думать. Данные о новом продукте поступили от офицера низшего ранга, и это было не только нетрадиционно, но и вдвойне оскорбительно. Новый метод был изобретен не «по заказу» флота. Поэтому, по логике Главного управления вооружения, он просто не мог быть эффективным.

Флот, как исторически успешная организация, создал структуры, систему, культуру и стиль лидерства, которые соответствовали друг другу. Члены этого сообщества на опыте проверили, что приносит успех, и были уверены в том, что они знают, что важно и оправданно. Простое введение на первый взгляд важной инновации нарушило бы это соответствие. Поэтому она и была встречена сопротивлением и инерцией — не потому, что «менеджеры» были упрямыми или глупыми, но потому, что они были продуктом определенной культуры и достигли успеха в ее рамках. Симс и его инновации угрожали изменить статус-кво организации. Этот синдром успеха, активное сопротивление инновациям и изменениям, заманил американский флот в ловушку его выдающегося прошлого.

Морисон использует этот пример для подтверждения своей основной гипотезы — гипотезы, которой посвящена и наша книга. Он предполагает, что из-за «ограниченной идентификации» (внимания к продукту, а не к процессу) успешные организации динамически консервативны; они активно пытаются сохранить свои основные компетенции. Из-за такого консерватизма успешной организации или системе иногда очень сложно трансформироваться. В примере Морисона реформы были введены благодаря вмешательству «постороннего игрока» — президента страны, и благодаря тому, что главный герой, Симс, нарушил нормы и правила существующей культуры.

Проблемы ограниченной идентификации и динамического консерватизма актуальны и сегодня не только в американском флоте, но и в большинстве успешных компаний. Как это ни парадоксально, история компании и ее текущая стратегия, структура, штат и производственная культура зачастую как раз и препятствуют инновациям и адаптивным изменениям. И американскому флоту на рубеже веков, и современным менеджерам нужно согласовать стратегию, структуру, штат и производственную культуру, чтобы выиграть войну сегодня, и необходимость введения периодических революционных изменений, которых потребует война завтра. Если сделать это не вовремя, то, как мы скоро увидим, риск потерпеть неудачу повышается. Если же этого вовсе не сделать, неудачи не избежать.

Уроки для современных менеджеров

Прежде чем оставить XIX в., давайте рассмотрим еще несколько уроков истории Симса, которые и сегодня актуальны для менеджеров:

1. 3000%-ное увеличение точности не было результатом фундаментальных исследований или новой технологии. Скорее, эта революционная инновация возникла на основании творческого использования уже существующих технологий. Новым было их сочетание, возникшее на практике, а не в теории, и позволившее в значительной степени повысить эффективность.
2. Метод непрерывного прицельного орудийного огня возник благодаря тому, что произошло случайное событие, которое увидел любознательный менеджер, готовый к экспериментам. На корабле, которым командовал адмирал Скотт, канониры не стеснялись экспериментировать. В ходе этих экспериментов, проб и ошибок Скотт и увидел нечто, что помогло ему создать новый метод. На корабле Скотта была независимая культура, в которой отсутствовала жесткая иерархия, и приветствовались инновации и изменения.
3. До тех пор пока результаты соответствуют ожиданиям, успешная система активно стремится сохранить стабильность. Менеджеры успешных организаций изучают, какие методы работают лучше всего, и включают их в формальные и неформальные структуры и процессы компании. Чтобы эти методы были

эффективными, часто нужны однородность и согласованность. Но, если акцент при этом делается на «сегодня» и «вчера», организация рискует оказаться в ловушке. Говорят, генерал всегда должен быть готов к последней битве. Менеджеры зачастую лучше всего готовы конкурировать на вчерашних рынках.

Во избежание тирании успеха менеджеру иногда нужно сделать паузу как раз в период успеха. Симс пытался сделать это, собирая данные, но интерпретация фактов часто зависит от исторического и политического контекста. В отсутствие кризиса увеличение точности не считалось достаточно веской причиной для того, чтобы преодолеть инерцию. Но если бы флот терял корабли вследствие вражеского орудийного огня, реакция организации на появление оружия, которое увеличивало точность на 3000%, была бы совсем другой. Если у успешной организации нет проблем, ее поражает гордыня, и она становится уязвимой.

4. Также стоит отметить, что причины сопротивления, с которыми столкнулся Симс, были системными. Это сопротивление было связано не с каким-то одним человеком и не с небольшой группой людей, настроенных против изменений. Угрозе инновации сопротивлялись сама структура флота, его культура, традиции, процессы и люди. Карьера офицеров была основана на подчинении, уважении авторитетов и морской традиции; в этой культуре Симс был инородным телом. Лидеры флота добились своего положения в старой системе и посвятили ей всю свою жизнь. Но чтобы заручиться поддержкой во внедрении инноваций и успешно проводить изменения, менеджерам нужны методы объективной диагностики причин сопротивления в отношении внедрения инноваций и изменений в масштабах всей системы.
5. Инновации и изменения в масштабах всей организации были введены благодаря вмешательству главы организации (президента США). Как мы скоро увидим, сталкиваясь с революционными изменениями, 90% организаций, которым удается успешно с ними справиться, делают это под руководством новой команды топ-менеджмента. В недавнем исследовании компании McKinsey & Company, посвященном 85 крупным ком-

паниям, переживающим трудности, было выявлено, что для возврата на прежние позиции компании пришлось сменить две трети руководящего состава⁷. Руководство компании редко способно на революцию. Однако в самых успешных компаниях именно высшее руководство инициирует изменения. Эти результаты подчеркивают важность умения управлять как эволюционными, так и революционными инновациями организационными изменениями.

6. Руководителю нужно помнить, что изменения могут вызвать сопротивление, но при этом важно ценить существенные преимущества, которые дает стабильная, устойчивая, надежная организация. Порядок, стабильность и дисциплина всегда помогают выигрывать — и на войне, и в бизнесе. Флот, в котором слишком много таких офицеров, как Симс, был бы неуправляемым и не мог бы действовать эффективно. Изменения могут парализовать организацию. Руководство часто буквально заваливают новаторскими идеями по трансформированию организации. Но, как все мы знаем, из ста «новаторов» только десять предлагают что-то действительно полезное. Остальные 90 могут оказаться просто «сумасбродными выскочками», как когда-то считали Симса. К сожалению, руководство не всегда может вовремя выяснить, кто действительно новатор, а кто просто болтун. Поэтому у успешных организаций есть серьезные основания для того, чтобы защищаться от таких, как Симс. Динамичный консерватизм» важен. Как и способность учиться путем проб и ошибок, в процессе которого и рождаются инновации.

Практическое руководство по изменению и обновлению организации

Уроки, на которые указывает Морисон, — элемент гораздо более обширного феномена. Современные менеджеры сталкиваются с теми же проблемами, что и лейтенант Симс сто лет назад. Давайте рассмотрим список отраслей производства товаров и оказания услуг, перечисленных в таблице 1.1. Есть ли между ними что-то общее? На первый взгляд, не слишком много. Чем финансовые услуги по-

Таблица 1.1. Отрасли производства товаров и оказания услуг, в которых ведущие компании быстро потеряли позиции на рынке

Часы	Кухонные комбайны
Автомобили	Микроволновые печи
Фотоаппараты	Спортивное оборудование
Стереосистемы	Полупроводники
Медицинское оборудование	Промышленные роботы
Цветные телевизоры	Станки
Ручной инструмент	Оптическое оборудование
Шины	Консалтинговые услуги
Электродвигатели	Компьютерная техника
Фотокопировальные устройства	Текстиль
Судостроение	Авиакомпании
Программное обеспечение	Финансовые услуги

хожи на спортивное оборудование? Но есть один тревожный вопрос, характерный для всех этих отраслей. В каждой из них ведущие компании, сталкиваясь с необходимостью быстрых изменений, теряли свои позиции. Производство часов, автомобилей, мотоциклов, шин, спортивной обуви; банки, авиалинии и финансовые компании — во всех этих сферах конкуренция быстро перемещается с местного уровня на международный; длительность цикла разработки продукта стремительно сокращается; качество, системы поставок и сервиса, как и инновации, стали ключевыми конкурентными требованиями. Кроме того, в самых разных отраслях победители слишком часто становятся проигравшими, когда меняются условия товарного класса. Руководителей, которым не удастся справиться с новыми условиями конкуренции, намного больше, чем тех, кому это удастся (см. таблицу 1.2).

Такие неудачи случаются не только в отраслях, переживающих упадок, когда компания использует стратегию выхода с рынка; напротив, во всех этих примерах товарный класс продуктов трансформируется, а возможности рынка расширяются. Кроме того, компании, переживающие трудности, не испытывают недостатка в передовых технологиях. Часто инновации, созданные в компа-

нии, как и непрерывный прицельный оружейный огонь, не находят применения. Основная причина этих организационных неудач — неспособность высшего руководства управлять инновациями и изменениями. Но организационная инерция не должна делать успешную организацию заложницей ее прошлого. Историй долгосрочного успеха много: достаточно вспомнить GE Medical Systems, Intel, Microsoft, Ericsson Radio, Alcoa, Ciba Vision, Hewlett-Packard Printers и VOC Gases. Все эти компании проактивно двигались от сегодняшних успехов к завтрашним благодаря внедрению инноваций и проведению изменений.

Этот парадоксальный сценарий, когда победители превращаются в проигравших, а компании теряют свое инновационное преимущество, можно наблюдать по всему миру. Американские компании IBM, Apple и General Motors, французская Michelin, голландская Philips, британские EMI и British Gas, японская Mazda — все эти уважаемые компании стали жертвами своих прошлых успехов. И это произошло в результате действий руководства и организационных процессов в ситуации резких перемен, а не каких-то таинственных факторов рыночного спроса или государственной политики. Руководство принимает решения, которые приводят к успеху или неудаче. И именно руководство может противостоять тирании успеха.

Таблица 1.2. Тирания успеха: прибыльные производящие компании, ставшие жертвами собственного успеха

ICI (химикаты)	SSIH (часы)
IBM (персональные компьютеры)	Oticon (слуховые аппараты)
Kodak (фотография)	Bank of America (финансовые услуги)
Sears (розничные продажи)	Goodyear (шины)
General Motors (автомобили)	Polaroid (фотография)
Ampex (видеомагнитофоны)	Bausch and Lomb (оптика)
Winchester (жесткие диски)	SmithCorona (пишущие машинки)
U. S. Steel (сталь)	Fuji Xerox (копировальные устройства)
Syntex (фармацевтические препараты)	Zenith (телевизоры)
Philips (электроника)	EMI (компьютерные томографы)
Volkswagen (автомобили)	HarleyDavidson (мотоциклы)

В разных странах и разных отраслях существуют одни и те же принципы, которые отличают прибыльные компании от убыточных. Чтобы понять этот феномен, нужно знать, как технический прогресс влияет на циклы инноваций, как возникают промышленные стандарты; нужно понимать, что периодические изменения в технологиях требуют соответствующих изменений в методах менеджмента и организации, а организационная культура может помочь или помешать организации адекватно отреагировать на эти изменения. Чтобы компания не оказалась в ловушке успеха, ее руководство должно понимать опасность этой динамики.

Но долгосрочная конкурентоспособность требует намного большего, чем просто понимания процесса стратегических изменений. Руководителю также нужно понимать, что успех — это палка о двух концах; а краткосрочная эффективность может привести к неудачам в будущем, не позволяя организации адаптироваться к переменам в долгосрочной перспективе. Гибкость, скорость, инновации и быстрое реагирование крайне важны. Но не менее важны такие качества, как последовательность, надежность и эффективность. В первом случае организация не сможет использовать весь потенциал своих ранних инноваций. Во втором — компания неизбежно столкнется с сопротивлением и инерцией. Успех в долгосрочной перспективе зависит от навыка использовать и инновации, и эффективность.

Руководителям бросили вызов, и он пугает. Для долгосрочного успеха организации нужны потоки инноваций — систематическая разработка новых типов инноваций в течение длительного времени. Такие *потоки инноваций* противостоят силам инерции. Учитывая эти противоположно направленные силы — стремление к изменениям и стремление к стабильности, руководителю нужно создать универсальную организацию — организацию, поддерживающую одновременно и стабильность, и постепенные изменения, эксперименты и скачкообразные перемены. В самых успешных компаниях руководители поощряют полную согласованность между стратегией, структурой, штатом и производственной культурой, которая обеспечивает текущий успех, но при этом периодически инициируют революционные изменения ради обновления в перспективе. Универсальные организации умеют создавать условия, позволяющие им преуспевать и сегодня, и завтра.

Сегодня организациям, точно так же, как и американскому флоту на рубеже веков, следует обращать внимание на пробелы в эффек-

тивности и упущенные возможности, сопротивление изменениям, организационную инерцию и постепенные инновации в противовес инновациям-прорывам. От менеджеров требуется не только эффективность, но также гибкость и инновации. Сегодня им нужно справляться со всем этим лучше, чем это делал американский флот в начале века. В этой книге мы предлагаем менеджерам интегрированный набор проверенных инструментов, позволяющих лучше понимать, что такое потоки инноваций и организационная динамика, и лучше управлять ими. Мы не даем простые ответы, мы описываем проверенный практикой процесс, который поможет выбрать самый адекватный стиль лидерства, а также создать команды и организации, способные проводить изменения и обновления с использованием потоков инноваций.

Наша книга о том, как справиться с требованиями сегодняшнего дня и при этом не упустить завтрашние возможности. Для долгосрочного успеха нужно и то и другое. Во второй главе мы покажем, насколько глубокими и глобальными стали сегодня проблемы инноваций и обновления в организациях. В главах 3, 4, 5 и 6 мы сосредоточимся на том, что нужно для сегодняшнего успеха: создание структуры, компетенции и, в особенности, культуры организации, которая помогала бы опередить сегодняшних конкурентов. В третьей главе мы поговорим о стратегии, целях и концепции развития, а также о пробелах в эффективности и упущенных возможностях. В четвертой главе представлен подход к решению проблем на основании согласованности — проверенный практикой метод, позволяющий найти причины сегодняшних пробелов в эффективности и упущенных возможностей. Главы 5 и 6 посвящены культуре организации — очень важному элементу нашей теории.

В седьмой и восьмой главах мы обсудим, что такое потоки инноваций, и покажем, почему скачкообразные организационные изменения — хороший способ обновления компании. В седьмой главе мы поговорим о технологических циклах, о том, зачем нужны потоки инноваций, и о методах создания универсальных организаций, а в восьмой главе сосредоточимся на том, как сделать это на практике: на роли менеджеров и их команд в проведении организационных изменений, связанных с потоками инноваций. В девятой главе мы подведем итог основным идеям о том, как победить с помощью инноваций.

Универсальная организация: эволюционные и революционные изменения

В середине 1950-х гг. объем рынка электронно-лучевых трубок составлял около 700 млн долл. По тем временам лидерами в сфере передовой технологии производства электронно-лучевых трубок были такие технологические гиганты, как RCA, Sylvania, Raytheon и Westinghouse. Но с 1955 по 1982 гг. ситуация кардинально изменилась. В отрасли произошел настоящий переворот, связанный с изобретением транзистора. К 1965 г. на рынке появились новые серьезные игроки — Motorola и Texas Instruments, а Sylvania и RCA начали терять свои позиции. На протяжении последующих 20 лет на рынок вышли новые лидеры — Intel, Toshiba и Hitachi, а Sylvania и RCA вышли из данной категории продукта (см. таблицу 2.1).

Что же случилось с такими компаниями, как RCA? RCA успешно начала переход от электронно-лучевых трубок к транзисторам. Но внутри компании велись жаркие споры о том, нужно ли ей выходить на рынок транзисторов, рискуя при этом разрушить прибыльный бизнес электронно-лучевых трубок. Некоторые разумно утверждали, что рынок транзисторов только начал формироваться, и никто не знает, какую

прибыль может принести новый продукт. Другие считали, что опасно игнорировать новую технологию. Но даже если бы RCA решила выйти на рынок транзисторов, ей нужно было бы сначала решить сложные организационные проблемы. Сможет ли компания развивать обе технологии одновременно? Кому должно подчиняться подразделение по производству транзисторов — руководителю группы электроники и прежнему менеджеру, занимающемуся производством электронно-лучевых трубок? Располагая огромными маркетинговыми, финансовыми и технологическими ресурсами, RCA решила выйти на рынок транзисторов. Но при этом у нее не было четкой стратегии и понимания культурных различий между рынком транзисторов и рынком электронно-лучевых трубок. В итоге у RCA ничего не получилось.

Таблица 2.1. Полупроводниковая промышленность, 1955–1995 гг.

1955 (электронно- лучевые трубки)	1955 (транзисторы)	1965 (полу- проводники)	1975 (интегральные схемы)	1982 (СБИС)	1995 (субмикроны)
RCA	Hughes	TI	TI	Motorola	Intel
Sylvania	Transitron	Fairchild	Fairchild	TI	NEC
General Electric	Philco	Motorola	National	NEC	Toshiba
Raytheon	Sylvania	GI	Intel	Hitachi	Hitachi
Westinghouse	Texas Instruments	GE	Motorola	National	Motorola
Amperex	GE	RCA	Rockwell	Toshiba	Samsung
National Video	RCA	Sprague	GI	Intel	TI
Rawland	Westinghouse	Philco	RCA	Philips	Fujitsu
Eimac	Motorola	Transitron	Philips	Fujitsu	Mitsubishi
Lansdale	Clevite	Raytheon	AMD	Fairchild	Philips

Источник: Ричард Н. Фостер «Иновация: преимущество нападающего» (Нью-Йорк, Саммит, 1996 г.), с. 133. Данные приведены с разрешения издательства книги «Иновация» Ричарда Фостера Simon & Schuster. Авторское право © 1996 McKinsey & Co., Inc.

Ричард Фостер, директор компании McKinsey & Company, отмечает: «Если в 1955 г. на рынке электронно-лучевых трубок было десять компаний-лидеров, то в 1975 г. их осталось только две. Остальные компании потерпели неудачу по трем причинам. Во-первых, нежелание инвестировать в новую технологию. Во-вторых, инвести-