

## ГЛАВА 1

---

# Смотри вперед, отсчитывай назад

Наверное, всем знакомо высказывание Эдмунда Бёрка\*: «Тот, кто не учит историю, обречен ее повторить». Многие из нас принимают это предостережение близко к сердцу. Если нужно принять судьбоносное решение, мы первым делом обращаемся к прошлому и стараемся извлечь из него уроки, чтобы справиться с задачами, которые стоят перед нами сегодня.

Однако стратегия — это прежде всего искусство смотреть вперед и умение строить планы на будущее. Понимать уроки истории очень важно, однако исходить из того, что будущее окажется точной копией прошлого, — большой риск для предпринимателя. Энди Гроув, например, любил цитировать Эйнштейна: «Чтобы совершать великие открытия, нужно хорошо изучить прошлое, но освободиться от его оков».

Великие стратеги придерживаются иного метода. Вместо того чтобы оглядываться, а потом планировать наперед, они смотрят вперед, а потом

---

\* Эдмунд Бёрк (1729–1797) — англо-ирландский парламентарий, политический деятель, публицист эпохи Просвещения, родоначальник идеологии консерватизма. *Прим. ред.*

отсчитывают шаги назад. Хороший стратег знает теорию игры и умеет двигать фигуры. Он смотрит вперед, чтобы понять, где хотел бы видеть свою компанию в некий грядущий момент, а затем обращает мысли вспять, чтобы представить, какие ходы для этого нужно сделать. Четкое представление о будущем особенно важно для быстро развивающихся отраслей. В таких сферах большой куш достается тому, кто идет на полшага впереди всех. Тот, кто просто шагает в ногу, рискует безнадежно отстать. Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс обязаны успехом именно своей выдающейся способности опережать и потребителей, и конкурентов.

Не нужно видеть в этой способности что-то сверхъестественное. Великий стратег — отнюдь не ясновидящий и не прорицатель с хрустальным шаром. И Гейтсу, и Джобсу, и Гроуву доводилось делать неверные прогнозы. Но истинный стратег должен быть неуклонно сосредоточен на будущем и обновлять свой прогноз, едва обнаружатся новые данные или вскроются планы конкурентов.

Не менее важно занять такую позицию, чтобы сам предприниматель и его компания в любой момент могли воспользоваться новыми возможностями, обратить их в преимущество. Мы часто преувеличиваем заслуги успешных руководителей. В ретроспективе они нередко кажутся провидцами, которые сумели заранее продумать и просчитать любой свой ход. На самом деле хороший стратег обычно бывает не только провидцем, но и оппортунистом. Он замечает первые же проблески рыночных возможностей и распознает ниши, которые упустили из виду его конкуренты. Затем, опираясь на знание или интуицию, он предпринимает быстрые, решительные шаги и не позволяет сомнениям и колебаниям парализовать его волю.

Например, когда компании ИВМ потребовалась новая операционная система, Гейтс сначала сказал, что не занимается такими разработками. Однако вскоре он осознал, что ИВМ предлагает Microsoft возможность завладеть платформой для всех компьютерных программ и приложений. Гроув не изобрел микропроцессор, но одним из первых осознал, что это устройство может в корне изменить всю компьютерную индустрию. Концепция графического интерфейса возникла не у сотрудников Apple,

но Джобс был первым крупным предпринимателем, который понял революционную значимость этой идеи.

Кроме того, все три руководителя разрабатывали и внедряли стратегии, позволявшие превратить замысел в реальность. Одной только способности к предвидению недостаточно, чтобы стать великим стратегом. Нужно еще и понимать, как сделать так, чтобы предсказание осуществилось. В сфере исполнения Джобсу, Гейтсу и Гроуву помогали невероятно талантливые партнеры и сотрудники. Как и большинству руководителей, им требовалась «подпитка идеями» от менеджеров среднего звена и от рядового персонала. Когда им представляли некий набор вариантов, они оценивали текущий момент, изучали возможные ходы и ответные выпады конкурентов, а затем предлагали решение, которое учитывало и объединяло все детали картины. Они играли не только роль провидцев, но также роль «кураторов» и оптимизаторов. Если обстоятельства менялись, они подстраивали под них свои концепции и планы. Именно в этом заключается основная миссия стратега: не просто понимать, куда хочешь двигаться, но и вычислять, как оказаться у цели, не только смотреть вперед, но и отсчитывать шаги назад, при необходимости корректируя план.

В этой главе мы постараемся сделать сложную задачу немного проще. Разобьем процесс планирования и «обратной корректировки» на четыре основных компонента. Освоив эти четыре принципа, любой менеджер сможет выстраивать более эффективные планы на будущее.

---

## ПРАВИЛО № 1. СМОТРИ ВПЕРЕД, ОТСЧИТЫВАЙ НАЗАД

---

1. Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы определить границы и расставить приоритеты.
2. Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать соответствующие возможности.

3. Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить путь конкурентам и не дать уйти клиентам.
4. Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу и не сбиться с курса.



## АНАЛОГИИ С ТЕОРИЕЙ ИГР И ШАХМАТАМИ

Далеко не все великие стратеги изучали теорию игр. И конечно, не все они играют в шахматы. Однако любой хороший стратег придерживается главной заповеди и теории игр и шахмат: загляни вперед, потом отсчитай обратно. Теория игр — область математики, к которой любят обращаться экономисты, — учит нас, что игрок (на любом поле) всегда должен мысленно заглянуть в конец партии, определить наиболее благоприятный исход и методом обратного отсчета установить, какие решения могут привести к желаемому результату. Для этого, конечно, нужно учесть не только свои ходы, но и возможные действия соперника и постараться их предугадать. Это несложно сделать в развлекательных играх, вроде знаменитой дилеммы заключенного\*. Однако в более изощренных играх и в реальной жизни бывает попросту невозможно просчитать все возможности и вероятные исходы, поэтому великие игроки, а также великие стратеги неизбежно полагаются на опыт и интуицию.

Шахматный гроссмейстер также заглядывает вперед, чтобы просчитать позиции, которые хотел бы создать для своих фигур на доске. Затем он оборачивается и вычисляет «линию игры»: «Скажем, если я сделаю такой ход, мой соперник, вероятно, ответит так-то, и тогда

---

\* Стратегическая игра, в основе которой — фундаментальная проблема теории игр, согласно которой игроки не всегда сотрудничают друг с другом, даже если это в их интересах. *Прим. ред.*

я сделаю вот это». Гроссмейстер для начала представляет себе, к чему должна выйти вся партия. Сложность в том, что в начале игры каждый ход порождает широчайший спектр возможностей, и вычислить их все человеку не по силам. Поэтому первоклассные игроки учатся «отсекать и прореживать» — то есть быстро отбрасывать бессмысленные и неэффективные ходы, уменьшая количество вариантов, которые надо обдумать. Даже Deep Blue — суперкомпьютер IBM, в 1997-м обыгравший чемпиона мира Гарри Каспарова, — не мог просчитать абсолютно все возможные ситуации в игре. Хотя машина способна была анализировать до 200 млн действий в секунду, в нее все-таки был заложен алгоритм, позволявший распознавать и отбрасывать откровенно неудачные ходы.



Сейчас, видя новую тенденцию или возможность, мы можем за нее ухватиться... Столь плодотворный период редко длится больше десяти лет. Но это десятилетие может стать поистине золотым, если знать, что и как сделать.

*Стив Джобс, 2000 г.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ КОНЦЕПЦИЮ

В бизнесе, как в шахматах и в теории игр, победоносная стратегия начинается со взгляда в будущее. В каком-то смысле рецепт прост: нужно решить для себя, куда должна двигаться организация, за что будут готовы платить клиенты и каким образом твоя компания сможет дать им уникальный продукт или предложить уникальную услугу. Но, как говорится, дьявол всегда кроется в мелочах.

Чтобы верно рассчитать все эти мелочи, успешный управленец применяет метод экстраполяции и интерпретации. Экстраполяция — относительно несложная часть процесса: аналитики, исследовательские проекты и научные разработки помогают управленцам собрать данные, на основе которых можно сделать вывод о тенденциях в отрасли и о векторе ее развития. Однако эти данные кто-то должен интерпретировать — то есть уметь распознавать возможности и опасности, которые кроются в отраслевых сдвигах. Именно в сфере интерпретации проявляют себя подлинны гении бизнеса.

Энди Гроув положил в основу концепции Intel так называемый закон Мура. В 1964 г. Гордон Мур (позднее один из сооснователей Intel) предсказал, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, будет удваиваться за срок от 18 до 24 месяцев. Это пророчество оправдывало себя уже почти два десятилетия, когда Гроув (на исходе 1980-х гг.) начал формулировать собственную концепцию будущего. Многие видели в законе Мура всего лишь очередной пример прогресса в инженерном деле, однако Гроув истолковал его как стратегию, которая должна изменить весь уклад компьютерной индустрии. По мнению Гроува, если бы Intel поддержала тенденцию, сформулированную Муром, конкурентам пришлось бы урезать все прочие расходы в пользу производства интегральных схем, или чипов. А это подорвало бы «вертикальную» модель бизнеса, преобладавшую на тот момент в секторе. В то время ведущие компьютерные компании, во главе с IBM и DEC, производили абсолютно все, вплоть до самых мелких комплектующих. Они сами выпускали полупроводниковые устройства, сами производили «железо», сами писали операционные системы и организовывали сбыт продукта через собственные отделы продаж. За несколько лет до того, как это стало очевидно всему миру, Гроув предвидел крах вертикальной системы и появление отрасли, организованной горизонтально, по принципу уровней: микрочипы, комплектующие, операционные системы, приложения, продажи — где на каждом уровне будут свои лидеры, немногочисленные, но мощные.

Исходя из этого предчувствия он направил стратегическую и организационную работу Intel на достижение лидерских позиций в поле производства микропроцессоров.

Билл Гейтс тоже отталкивался от закона Мура, но истолковывал постоянное удвоение вычислительных мощностей как процесс, который превратит комплектующие в товар массового потребления, а ПО сделает золотonosной жилой всей индустрии. В 1994 г. он дал интервью, где вспоминал свой тогдашний ход мысли:

Если мощь процессоров удваивается каждые два-три года, значит, мощность компьютера достается почти бесплатно. Возникает вопрос: а зачем производить товар, который почти ничего не стоит? В чем тогда будет редкий и ценный ресурс? Что не дает потребителю бесплатно пользоваться неограниченными мощностями? Ответ — ПО.

Эта догадка оказалась революционной и пророческой — как и мысль Гейтса, высказанная еще в 1975 г.: придет время, когда ПК будет в каждом доме и на каждом рабочем столе. Стив Джобс руководствовался тем же предчувствием, когда они со Стивом Возняком основали Apple Computer. И Microsoft, и Apple родились из этой догадки, тогда как столпы и светочи компьютерной индустрии считали ПК глупой затеей.

Даже Гордон Мур как-то признался, что в 70-х он не представлял себе, зачем нужен домашний компьютер — если только поставить его на кухне и хранить в нем кулинарные рецепты? А Кен Ольсен, на тот момент директор DEC, компьютерной компании № 2 в мире, во всеуслышание объявил: «Заводить индивидуальный компьютер дома нет никакого смысла». Билл Гейтс, очевидно, придерживался иного мнения. В 1975 г. он бросил Гарвард и вместе с Полом Алленом основал Microsoft, чтобы создать свою версию будущего. Пол Маритц, который возглавлял отдел операционных систем в Microsoft с конца 1980-х и почти до конца 1990-х, вспоминал, до какой степени изначальная идея Гейтса повлияла на всю концепцию компании:

Это чувство — что мы сейчас своими руками создаем новую платформу, которая принесет бесконечные возможности и плюсы в повседневную жизнь и в рабочий процесс, — владело нами всеми. У нас была великая миссия. Мы как будто боролись с мировым злом: вот сейчас мы разгромим и свергнем старые, требовательные, дорогие ЭВМ и мини-компьютеры и подарим людям новую жизнь.

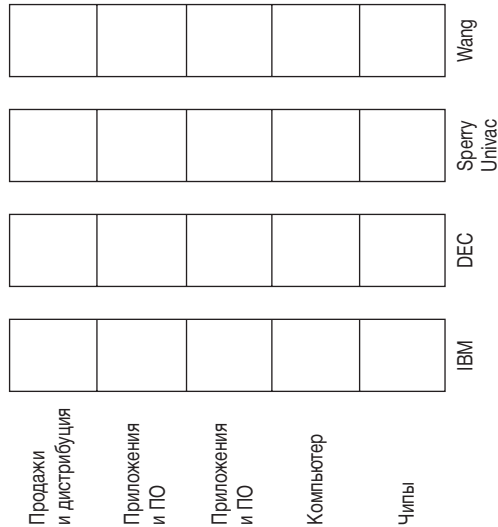
Позже, достигнув пика своей карьеры, Гейтс переложил часть работ по сбору и осмыслению данных на другие плечи. Расс Зигельман, который был в непосредственном подчинении у Гейтса в начале 1990-х, говорил так: «Он сам не показывал пальцем и не заявлял — будущее вот здесь. Для этого он нанимал людей вроде Натана Мирвольда». И в самом деле, Мирвольд, заведующий техническим сектором и создатель исследовательской группы в Microsoft, писал многочисленные доклады и заметки о вероятных новых трендах. Однако Гейтс по-прежнему контролировал стратегию Microsoft и сам принимал решения, когда нужно было определить, как эти тренды повлияют на продукты компании и ее конкурентоспособность.

Хоть Гейтс и предвидел появление компьютера в каждом доме, он все же склонялся к разработке специального софта для программистов и предпринимателей, а не для рядового потребителя. Стива Джобса, наоборот, вдохновляли именно те перемены, которые рост вычислительных мощностей принес в повседневную жизнь. Джобс хотел использовать новые технологии, чтобы исполнить прежде несбыточные и даже нераспознанные потребительские мечты. Уже в самом начале карьеры он стремился превратить заурядный компьютер в «отпадный продукт». В итоге его концепция сделалась еще шире — Apple нужно было перейти от разработки отдельных продуктов к созданию настоящей цифровой вселенной. Как и многие представители отрасли, Джобс осознавал: цифровой бум 90-х породил новый Вавилон — электронный мир, где хаотическое размножение устройств и приборов усугублялось их малой функциональностью и плохой совместимостью. Но Джобс, в отличие от всех остальных, смог предложить решение проблемы.

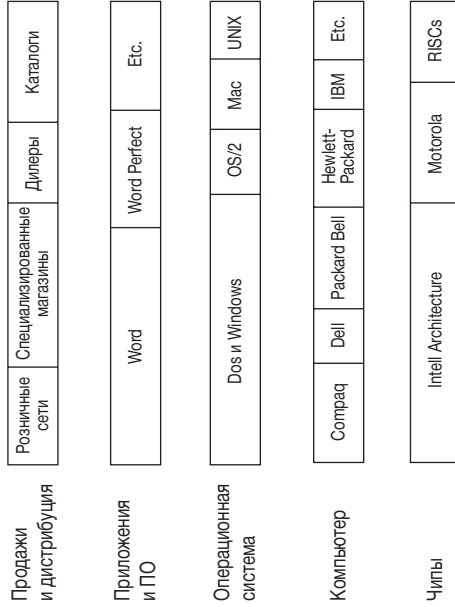


## Трансформация отраслевой модели (компьютерная индустрия)

Старая вертикальная модель (ок. 1980 г.)



Новая горизонтальная модель (ок. 1995 г.)



Источник: презентация Энди Гроува. Воспроизводится с его разрешения.

В 2001 г. он объявил участникам выставки Macworld, что Mac может стать «осью нашей новой электронной вселенной и придать огромную дополнительную ценность другим цифровым устройствам». При своем внимании к запросам пользователя Apple лучше любой другой компании могла осуществить эту мечту.

Желание создать «ось электронной вселенной» вывело Apple на принципиально иной курс. По воспоминаниям Джона Рубинштейна, начальника отдела компьютерных комплектующих в Apple, после того как Джобс в 2000 г. представил новую стратегию сотрудникам и в 2001 г. широкой общественности, он и его команда часами напролет обсуждали, какие еще устройства можно сделать, и набрасывали идеи для цифровых персональных помощников, телефонов, видеокамер и т. д. В итоге было решено, что iPod — лучший вариант в краткосрочной перспективе. Подробнее об этом рассказывает Рон Джонсон, который тогда возглавлял отдел розничных продаж:

Этот образ — «ось электронной вселенной» — помог нам разработать дорожную карту для устройств и приложений, показал, как можно добиться победы на рынке. До того момента Apple была заточена под выпуск ПК, а эта концепция освободила компанию, позволила закрепиться во всех вновь появившихся нишах и сферах — от аудиоплееров до камер, буквально везде. Она стала для нас главным принципом распределения сил и ресурсов.

Все эти догадки и озарения, на наш взгляд, ценны не только смелостью и размахом, но также ясностью и простотой, с какими Гейтс, Джобс и Гроув формулировали свои задачи. Чтобы донести мысль до сотрудников, клиентов и партнеров, им хватало нескольких слов, иногда подкрепленных рисунками. Возможно, именно поэтому их аудитория — как внутренняя, в рамках компании, так и широкая, внешняя, — цеплялась за каждое слово всякий раз, когда они излагали свои виды на будущее.

Однако ясная формулировка — еще не значит окончательная. Концепции развития не вышли полностью готовыми из голов своих

создателей, будто взрослая Афина из головы Зевса. Они постоянно уточнялись, дополнялись, корректировались с каждым новым событием, с появлением все новой информации. Например, Энди Гроув дорабатывал свою концепцию пять лет, в течение которых превратил Intel из обыкновенной компании — производителя полупроводниковых устройств и комплектующих — в главную силу новой компьютерной индустрии. Заняв директорское кресло, он сначала предполагал сделать Intel крупнейшим поставщиком на рынке полупроводниковых технологий широкого спектра и лишь «постепенно пришел к выводу, что компанию нужно переключить с “широкой электроники” на процессоры для ПК», — признавался он своей команде в 1990 г.

Под руководством Билла Гейтса компания Microsoft двигалась в противоположном направлении: увеличивала спектр товаров, хоть и продолжала специализироваться на ПО. Первой продукцией Microsoft были языки программирования; за ними последовали операционные системы и, наконец, приложения. Позже Гейтс расширил концепцию и добавил к ассортименту товаров ПО для коммуникационных сетей, хранилища данных, мультимедийные приложения, интернет-серверы и приложения. Перспективы, которые Джобс намечал для Apple, тоже постоянно менялись: сначала производство компьютеров, затем Mac как «ось электронной вселенной», а в конце 2000-х — облачные технологии. Способность реагировать, подстраиваться под изменения среды, не теряя при этом ясности видения и внятности общей стратегии, — вот важное достоинство, которым обладали все три лидера.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ И РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Лу Герстнер, бывший CEO компании IBM, как-то сказал: «Концепция развития — это очень просто. Легко показать с берега на буйки и заявить: однажды я доплыву до одного из них. Гораздо сложнее объяснить, как именно ты собираешься это сделать». Иными словами, концепция

не может быть целью сама по себе. Руководитель должен преобразовать ее в стратегию, в которой прописан весь план работы компании — что она будет делать и чего она не будет делать. Второе, пожалуй, даже важнее. Отказ от ненужных мер и действий — залог верного распределения сил и ресурсов. Он очень важен при обратном отсчете шагов.

Вернемся к Энди Гроуву. Его концепция сводилась, в общем, к одному: сделать Intel одной из крупнейших компьютерных компаний в мире, используя потенциал, отображенный в законе Мура. Следовательно, главная задача компании состояла во внедрении технических и производственных инноваций, которые позволили бы удваивать количество транзисторов на интегральной схеме каждые 18–24 месяца. Пока Гроув управлял компанией, закон Мура и его последствия для капиталовложений и затрат на технологии обсуждались в совете директоров Intel чаще, чем любой другой предмет. В течение нескольких лет не было ничего важнее, чем стратегия, планирование и распределение средств, которые позволили бы компании выдержать темпы, предсказанные Муром.

Но подтверждение закона Мура вовсе не было конечной целью. Цель заключалась в том, чтобы вывести Intel на благоприятные позиции в отрасли с «горизонтальной» структурой. Гроув полагал, что компании, которые смогут достичь высоких экономических показателей, будут господствовать на своих уровнях. Остальные же потерпят неудачу и выйдут из игры. В этой концепции не было место компаниям широкого профиля. Intel следовало уйти из тех секторов, где компания явно не могла преуспеть, и сосредоточиться почти исключительно на производстве процессоров. Эта перемена в планах Гроува и в формате компании произошла не сразу. В 1987 г., вступив в должность CEO, Гроув заявил, что 50% продукции Intel составят «системы», или полностью укомплектованные стационарные компьютеры. Два года спустя он задался целью вывести Intel в пятерку лидеров по производству систем.

Однако к началу 1990-х гг. Гроув осознал: компании лучше отойти от производства стационарных систем и сосредоточиться на одном наиболее выигрышном продукте. В дальнейшем следовало выпускать

товары — например, материнские платы: многослойные печатные платы, содержащие процессор, устройства памяти и т. п., — которые будут способствовать продаже микрочипов. Компания могла бы выйти на рынки сопутствующих товаров (например, модемов), где затраты на производство были относительно невысоки. Но от других уровней, где тон задавали крупные компании с превосходящим оборотом средств, нужно было держаться подальше. В частности, объявил Гроув в 1991 г., пойти в сферу брендовых компьютеров было бы для Intel чистым безумием — ведь тогда пришлось бы конкурировать с собственными клиентами!

Intel Confidential

## Что значит «сделать правильный выбор»?



Источник: Intel: стратегическое долгосрочное планирование. Из презентации Энди Гроува. Воспроизводится с его разрешения.

Билл Гейтс намечал стратегию развития Microsoft с такой же точностью и сдержанностью. Его партнер Пол Аллен изначально хотел производить ПО и комплектующие. Microsoft даже представила несколько моделей клавиатуры и компьютерных мышей, но все силы и ресурсы компании были сосредоточены на выпуске ПО. Гейтс категорически настаивал на узкой специализации. Позже он объяснял: «Всегда нужно стремиться к единству стратегии. Есть отдельные сферы производства и отдельные битвы с конкурентами, но все это должно укладываться в рамки одной военной кампании». Главной целью Microsoft было господство на рынке операционных систем — сначала за счет DOS, потом за счет многочисленных версий Windows. Вторичные задачи включали в себя выпуск приложений (Word, Excel, PowerPoint), браузеров (Internet Explorer), а также операционной системы для серверов (Windows server) и прочих дополнительных продуктов. Выпуском устройств Microsoft практически не занималась, и лишь в 2001 г., через четверть века после основания, вывела на рынок игровую приставку Xbox.

Стив Джобс также считал отбраковку ненужных вариантов своей главной обязанностью как стратега Apple. Ближе к концу карьеры он пояснял: «Мы добились успеха потому, что очень тщательно выбирали, каких коней оседлать». К сожалению, в Apple не всегда придерживались этого правила. В 1997 г., когда после 12-летнего перерыва Джобс вернулся на пост CEO, каталог товаров компании оказался в полном беспорядке. Джобс, любитель крепкого словца, громко жаловался: «Ну что за отстой! Это же никого не возбуждает!» Почему? Да потому, что товаров стало слишком много. Руководство Apple начало глобальную реструктуризацию и сокращение штата еще прежде, чем Джобс вернулся в директорское кресло. Был прекращен выпуск принтеров и компьютеров экономкласса, распущен отдел высоких технологий. Но у Джобса все равно голова шла кругом от огромного количества наименований.

Устав от хаоса, он нарисовал простую таблицу в две строчки и два столбца. Строки он озаглавил «Бытовая техника» и «Спецтехника», а столбцы — «Стационарные» и «Портативные». Джобс настаивал:

компания должна сосредоточиться на выпуске всего четырех наименований — по одному типу компьютера для каждой клетки таблицы. И даже в профессиональном сегменте, по воспоминаниям бывшего СЕО Фреда Андерсона, Джобс велел свернуть производство техники для предприятий и работать преимущественно со сферой образования, а также дизайна и полиграфии.

Он любил повторять: «Тем, чего мы не делаем, я горжусь не меньше, чем сделанным». Под его руководством Apple принципиально не выходила, например, на рынок бюджетных компьютеров и не конкурировала с производителями недорогих машин: Dell, Compaq и т. п. Точно так же — с намерением выпускать немногочисленную, но первоклассную продукцию — Джобс подходил и к работе студии Pixar, которую приобрел в 1986 г. Вместо того чтобы выпускать по несколько мультфильмов в год, студия выдерживала относительно свободный график. Это означало, что «проходных» работ мультипликаторы не делали. Над каждой лентой трудились лучшие художники, техники, сценаристы. Как говорил Джобс, «качество важнее, чем количество. Хоум-ран\* гораздо лучше, чем два дабла\*\*». Не совсем точная метафора: в бейсболе два дабла дают ровно то же количество очков, что и хоум-ран. Однако из этой фразы можно понять: Джобс всегда предпочитал бить наверняка.



Нельзя просто спросить клиента, чего он хочет, а потом идти и пытаться удовлетворить запрос. Пока ты будешь работать, клиент захочет чего-нибудь новенького.

*Стив Джобс, 1989 г.*

---

\* Игровая ситуация в бейсболе, представляющая собой хит, во время которого отбивающий и бегущие, находящиеся на базах, успевают совершить полный круг по базам и попасть в дом (то есть совершить пробежку). При этом не имеется ошибок со стороны защищающейся команды. *Прим. ред.*

\*\* В бейсболе — удар, в результате которого бэттер, игрок нападения с битой, сумел добежать до второй базы. *Прим. ред.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Чтобы начать, а затем успешно вести бизнес, нужно понимать потребности клиента и стараться ежедневно улучшать свой продукт. Итак, вы получаете отзывы о ваших товарах и услугах. Прислушиваетесь к ним (желательно!), отмечаете проблемные моменты и стараетесь их устранить.

Чтобы разработать стратегию на будущее, нужно делать все это и даже больше. Мало знать сегодняшние запросы потребителя — нужно уметь предугадать завтрашние. Это непросто: клиент обычно и сам не знает, чего ему хочется, пока не увидит желанный предмет. В мире высоких технологий задача становится еще сложнее: мало кто из рядовых пользователей понимает весь потенциал новых продуктов. В этой среде опросы и фокус-группы почти бесполезны. Лучшие стратеги используют знания в области развития технологий, чтобы удовлетворить нужды, о которых сам клиент даже и не догадывался. Таким образом они не только предугадывают, но и формируют вкусы и запросы потребителей.

В 1975 г. Билл Гейтс и Пол Аллен сумели заглянуть в будущее. На глаза им попался набор для программистов-любителей, и они осознали: грядет спрос на языки программирования и прочие инструменты для разработки ПО. Однако в последующие годы Гейтс скорее гнался за рынком (в основном успешно, но иногда и отставал). Стратегия Microsoft при разработке операционных систем, приложений, серверов, браузеров, прочих товаров и услуг заключалась в том, чтобы дожидаться появления массового рынка, копировать предложения лидеров отрасли и выдавать «в целом неплохой» продукт, который затем можно понемногу дорабатывать.

Стив Джобс, напротив, овладел искусством предсказывать и формировать спрос. Одному из своих биографов он сказал так: «Некоторые люди призывают: дайте клиенту то, что он хочет. Но это не мой метод. Наше дело — понять, чего захочет потребитель, еще до того, как он это захотел». Кажется, Генри Форд говорил: «Если б я спросил покупателей,



что им нужно, они бы ответили — дай нам очень быструю лошадь!» Джобс не тратил времени на опрос покупателей. Он считал образцовым потребителем самого себя: уж если его взыскательный вкус будет удовлетворен, значит, и на рынке товар пойдет неплохо. Как вспоминал Фред Андерсон, «Джобс не верил в исследование рынка. Он считал так: покупатель не может знать, до чего еще дойдет прогресс. <...> Стив гордился своим умением предугадывать новые вершины и штурмовать их без малейших колебаний».

История первой, изначальной модели компьютера Macintosh неплохо иллюстрирует методы Джобса. До того как в Apple сделали Mac, большинство компьютеров в качестве интерфейса имело командную строку: для работы нужно было всякий раз печатать текстовую команду. В начале 1970-х сотрудники исследовательского центра компании Xerox разработали первый графический интерфейс пользователя. Вместо мудреных команд в нем использовались интуитивно понятные иконки, вкладки меню и окошки с программами. Однако Xerox не сумела вывести это новшество на рынок — эта честь выпала Apple. Джобс посетил исследовательский центр Xerox в конце 1979 г. и без всяких исследований и опросов понял: перед ним будущее компьютерной индустрии.

Джобс немедленно бросил все силы и ресурсы Apple на разработку компьютера с графическим интерфейсом для массового рынка. Пока шел этот довольно суматошный процесс, он лично вникал в мельчайшие детали, вплоть до дизайна мыши и прокрутки текста на мониторе. Принимая решения, Джобс руководствовался не мнением потребителей, а собственными, весьма четкими представлениями об удачном дизайне. Позже он заявил тогдашнему CEO компании Apple Джону Скалли, что не видит альтернативы такому подходу. «Как я могу спрашивать людей, что им нужно от компьютера с графическим интерфейсом, если этих компьютеров никто еще и в глаза не видел? Их же раньше не делали!»

Находки Джобса фактически легли в основу наших нынешних представлений о том, как должен выглядеть и работать ПК. И хотя

MP3-плеер, смартфон и планшет изобрели не в Apple, Джобс все же во многом определил — или изменил — способы применения этих устройств. Он сам себе служил фокус-группой. Феноменальный успех Apple доказывает, что у Джобса был редкий талант: предвидеть запросы и потребности клиента. Но полагаться на вкусы одного-единственного человека не всегда разумно. Как вспоминал Андерсон, «чаще всего Джобс оказывался прав, однако у него случались осечки». В числе явных неудач можно вспомнить Lisa — первый и запредельно дорогой компьютер Apple с графическим интерфейсом; Macintosh Cube с его странной формой, и абсолютно провальный первый «облачный» сервис MobileMe. Джобс вовсе не был непогрешим, и другим руководителям необязательно в точности перенимать его методы. Лучшие продукты Apple, равно как Microsoft и Intel, часто рождались в результате внутренних дебатов и дискуссий, конкуренции сотрудников — а не как итог клиентских опросов или чьих-то личных озарений. Жаркие дебаты, в ходе которых разбирается и доводится до совершенства широкий спектр идей, а затем принимаются четкие, внятные решения, — вот что в первую очередь дает компании шанс предугадывать нужды потребителя (раньше, чем их осознает сам потребитель).

Энди Гроув был не таким крайним индивидуалистом, как Джобс, и несколько иначе представлял себе формирование потребительского спроса, но относился к этой задаче столь же серьезно. Его компания столкнулась примерно с той же проблемой, что и Apple: технологии развивались быстрее, чем желания и требования пользователей. Согласно закону Мура, Intel могла удваивать мощность своих процессоров каждые два года. Возникал вполне логичный вопрос: а что делать с этой дополнительной мощностью? Пользователь ПК не имел об этом ни малейшего представления. В 1980-х гг., например, многие сомневались, что им когда-нибудь понадобится процессор мощнее, чем Intel 80386, который компания представила в 1985 г. Хуже того: многие прямые заказчики Intel — компании, производившие ПК, — активно сопротивлялись попыткам добавить мощность каждому новому поколению микрочипов.

В конце концов, пользователь готов был платить за ПК не больше определенной суммы, и, по мере того как росла стоимость ЦПУ, прибыль изготовителей компьютера (таких как Dell или Compaq) снижалась.

Чтобы производители согласились закупать более мощные процессоры каждые полтора-два года, Intel должна была убедить потребителя покупать новые, более дорогие машины на базе этих процессоров. А для того чтобы потребитель согласился на апгрейд своего ПК, надо было убедительно показать: новые, более дорогие машины предлагают функции и возможности, которые облегчают жизнь на работе и дома. Гроув придумал самую настоящую мантру для своих сотрудников: «раскрутим спираль мощности». Это означало: Intel нужно искать новые программы и приложения, которые совершают миллионы операций в секунду, следовательно, могут работать лишь на базе новых сверхмощных процессоров.

Так как сама компания Intel не разрабатывала повседневное пользовательское ПО, этот подход вывел ее к принципиально новой стратегии: работе с платформами, а не с отдельными продуктами. Подробнее мы рассмотрим эту особенность в главе 3. Intel понадобилось активное сотрудничество со многими другими компаниями — разработчиками программ и приложений. Кроме того, инженеры Intel начали закладывать в процессоры новые функциональные возможности, например поддержку мультимедиа. Эти функции обеспечивали работу заманчивых и удобных приложений для ПК, о которых пользователи прежде и не мечтали: можно было слушать и записывать музыку, смотреть и редактировать видеофайлы, играть, делать телефонные звонки и запускать видеочаты. Очень скоро потребитель обнаруживал, что больше не может без всего этого обойтись. Конечно, продажей новых приложений занимались другие компании, но без Intel их продвижение вряд ли было бы возможно. Так, в 1994 г. Intel спонсировала крупную рекламную кампанию, в рамках которой были представлены восемь новейших программ для повседневной и деловой жизни. Эта кампания резко повысила спрос на Pentium — к тому моменту самый мощный процессор марки Intel.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Заглядывать в завтрашний день необходимо. Однако будущее настолько заманчиво, что, если все время смотреть вперед, легко затеряться в собственных мечтах. Для футуриста это, может, и неплохо — но вот для стратега просто катастрофа. Чтобы благополучно привести компанию из настоящего в будущее и создать жизнеспособный бизнес, нужно определить шаги, которые превратят сегодняшнюю фантазию в завтрашнюю действительность.

В первую очередь необходимо удостовериться, что у вашей компании есть ресурсы и возможности, которые в будущем позволят удовлетворить запросы клиента. Эти ресурсы могут быть разными: талантливые сотрудники, технологический потенциал, оборудование, партнеры — словом, все, что поможет вывести задуманные продукты и услуги на рынок раньше конкурентов. Иногда компании приходится вложиться в эти ресурсы на годы вперед.

Например, в конце 1980-х гг. Билл Гейтс начал вкладывать средства в разработку операционной системы, которая пришла бы на смену Windows — а ведь сама Windows тогда только-только вышла на рынок. Ее изначальная версия по сути была графической надстройкой над DOS. Гейтс хотел, чтобы новая версия — в итоге названная Windows NT — была достаточно мощной и удовлетворяла потребности не только отдельных пользователей, но и корпоративных клиентов. Чтобы сделать новую операционную систему буквально с нуля, он нанял инженеров с большим опытом работы в компаниях вроде DEC и AT&T. Первый вариант Windows NT — для производственного использования — был представлен в 1993 г. Однако Microsoft понадобилось еще восемь лет, чтобы полностью обновить базу кодов и вывести на рынок новую систему Windows XP, основанную уже на кодах от Windows NT.

Совмещение возможностей и потребностей нередко означает и жесткую реструктуризацию компании — ведь структура должна подходить для новой стратегии. Рон Джонсон вспоминал: когда в Apple началась работа над планшетными компьютерами, руководство задумалось, как

реорганизовать компанию. Этому требовала концепция «Apple как ось электронной вселенной», которую Джобс представил в 2000 г. «Нам нужен отдел софта. Нам нужен отдел приложений. Нам нужен отдел устройств», — примерно так Джонсон передал суть тогдашних дебатов. В результате появилась группа по разработке новых устройств, которая занялась производством iPod, и отдел ПО и приложений.

Но обратный отсчет шагов не может производиться лишь в рамках одной компании. Для полного успеха стратегу нужно удостовериться, что задачи и возможности других компаний совпадают с его планами по части потребительского спроса. Это особенно важно для отраслевых платформ или предприятий со сложной цепью поставок. Даже самый вдохновенный руководитель зайдет в тупик, если не учтет пределов и ограничений — причем не только собственной компании, но и поставщиков и собратьев по «экосистеме».

К примеру, Энди Гроув в начале 1990-х, задолго до эпохи Skype, был совершенно уверен: будущее — за видеоконференциями и компьютерной телефонией. Спустя пару лет и несколько миллионов долларов система для видеоконференций ProShare, разработанная Intel, с треском провалилась на рынке. Почему? Потому что в 90-х для видеоконференций требовалось дорогое «железо» и сложная в использовании, медленная, часто ненадежная телефонная связь через ISDN (Integrated Services Digital Network, интегральная служебная цифровая сеть, позволяющая совместить услуги телефонной связи и обмена данными). Пэт Гельсингер, проект-менеджер ProShare, впоследствии признавал: «Делать ставку на ISDN было очень плохим решением». Хуже того — когда стало очевидно, что ProShare не будет пользоваться успехом, Гроув все еще так страстно и упорно «мечтал создать новое приложение», что у Гельсингера никак не получалось сказать ему: «Энди, ничего не выйдет».

В Apple столкнулись с похожей проблемой в начале 2000-х. По словам Эви Теваняна, инженеры компании делали планшеты вроде iPad уже в 2002-м и 2003 гг. Планшеты, как отмечает Теванян, были весьма неплохи: процессоры, пользовательский интерфейс, сенсорные экраны — все работало как надо. Но руководство компании признавало, что спроса на них пока не предвидится. Как отмечает Теванян, проблема

была в интернет-подключении. «Wi-Fi тогда только появился, и я нигде не мог нормально поймать сигнал. А зачем нужен девайс, с которого нельзя выйти в интернет?» Поэтому выпуск iPad придержали до тех пор, пока инфраструктура не позволила реализовать весь его потенциал.

Эти примеры показывают: предпринимателям и управленцам не стоит слишком уж увлекаться «чудесами прогресса», иначе есть риск забежать далеко вперед, оторвавшись и от клиентов, и от всей отрасли. Чтобы этого не допустить, хорошему стратегу обязательно нужно дополнять долгосрочное планирование прицельным вниманием к ближайшему будущему. Как сказал Джон Рубинштейн, у Джобса всегда было четкое представление о перспективах Apple, но большую часть времени «Стив просто думал о нашем следующем продукте, и это ему очень помогало — ведь гораздо легче представить, что будет твориться в мире через год, чем через три». В похожих выражениях Лес Вадаш, один из директоров Intel и близкий друг Энди Гроува, описывал его умение связать будущее с конкретикой текущего момента (проект ProShare был исключением). Вадаш говорил: «Многие менеджеры любят составить пятилетний план, а затем, примерно на третьем году, начинают думать про следующую пятилетку. Но только не Энди». Гроув, по его словам, понимал одну простую истину:

Будущее можно предвидеть лишь отчасти, поэтому лучше заглядывать в него не подальше, а почаще. Это самое главное в стратегии: ты должен знать, куда движешься в принципе, но еще ты должен знать, что будешь делать в ближайшие полгода. Многие компании прекрасно справляются с разработкой общего направления — вот только они потом не делят свой вектор на короткие отрезки пути. А Intel всегда была сильна именно в этом. Если спросить, почему мы добились успеха, — это будет один из основных факторов.

Гроув, как и Джобс, сознавал: очень важно одновременно держать в голове и настоящее, и будущее. Чтобы добиться успеха, надо постоянно соотносить первое со вторым. Нельзя мыслить категориями «или — или»:

или ты смотришь на дальний горизонт, или заботишься о сиюминутных делах. Надо делать и то и другое. Если сосредоточиться на том, что собираешься выполнить в ближайшие месяцы, потеряешь чувство направления. Если будешь намечать только дальние цели — рискуешь до них не дойти. Если же связать дальнее с ближним сетью постоянно корректируемых планов и идей, то шансы благополучно привести корабль из настоящего в будущее заметно возрастут.



В прошлом у Microsoft были очень серьезные конкуренты. Хорошо, что у нас есть музеи, где на них можно посмотреть.

*Билл Гейтс, 2004 г.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ХОДЫ КОНКУРЕНТОВ

Когда строишь планы на будущее, приятнее всего угадывать потребительские нужды, особенно в высокотехнологичной отрасли, которая, кажется, возникла для того, чтобы изменить весь мир. Легко мечтать о будущем, где твой продукт буквально сметают с полок, клиенты выстраиваются в очередь, пресса выдает восторженные отзывы, а соперники рыдают и уходят в запой. Но мечта запросто может обернуться кошмаром, если не сумеешь заранее просчитать ходы конкурентов. Гейтс, Гроув и Джобс рано выучили этот горький урок и никогда его не забывали.

Пожалуй, самая знаменитая фраза Энди Гроува — «Выживают только параноики». Свою книгу, которую он так и назвал и о которой мы упоминали, он начал с комментария:

Мне часто приписывают девиз: «Выживают только параноики». Понятия не имею, когда я впервые сказал нечто подобное. Но в общем и целом это

правда: я считаю паранойю большим плюсом для предпринимателя. Успех часто несет в себе семена гибели. Чем большего ты добиваешься, тем больше людей мечтают урвать кусок твоего бизнеса, а потом еще кусок, и еще... Так можно растерять абсолютно все. Поэтому меня беспокоят конкуренты. Я волнуюсь: вдруг кто-то еще найдет способ делать то же, что и мы, только быстрее и дешевле? Тогда у нас отобьют покупателей.

Будучи на посту CEO, Гроув ежегодно проводил двух- или трехдневную встречу руководителей компании, где давал своей мании преследования полную волю. Мероприятие называлось «Стратегическое долгосрочное планирование». По словам Гроува, главной целью этих встреч был поиск ответа на вопрос: «Что нужно сделать *сегодня*, чтобы разрешить — а лучше предотвратить *завтрашние* проблемы?» На каждом заседании Гроув не менее двух часов рассуждал о позиции Intel относительно конкурентов. Например, в 1991 г. он сравнил компанию с «зámком, который со всех сторон осадили враги». Далее он разъяснял, где потенциальные конкуренты начинают «копать под Intel», где появились новые сильные соперники с нестандартным подходом и чем это чревато для компании. «Дорожные карты» для будущих продуктов Intel разрабатывались параллельно с таким вот анализом конкуренции. Если дирекция замечала потенциальные пробелы в линейке товаров, куда могли бы вклиниться соперники (например, AMD), Гроув требовал либо сокращения сроков разработки, либо внесения в карту новых продуктов — чтобы у конкурентов не было простора для маневров.

Пожалуй, лишь один управленец по подозрительности мог сравниться с Гроувом — Стив Джобс. В том, что касалось производственных планов, он был чуть ли не самым скрытным человеком на планете. Рассуждал он просто: конкуренты — плагиаторы. Дай им хоть одним глазком взглянуть на твой продукт, и его не то что скопируют, а просто-напросто украдут. (Джобс знал, что говорит: именно так поступил он сам в 1979 г., когда увидел графический интерфейс в исследовательском центре Хехох.) Вся продукция Apple создавалась «в атмосфере строжайшей тайны», как писал один из биографов Джобса об операционной системе



OS X, чтобы не дать конкурентам, особенно из Microsoft, присвоить плоды работы.

Билл Гейтс не так сильно боялся плагиата, как Джобс, но и он тревожился из-за конкурентов и беспокоился о видах на будущее. В середине 90-х он поделился с нами частью своих страхов: «Мы не знаем, на каких основаниях будет строиться бизнес в дальнейшем. Сумеют ли нас поддержать производители контента? Может быть, в эпоху свободного доступа к информации уже никто не сможет зарабатывать деньги, потому что любой товар станет массовым и очень дешевым? Еще я опасаясь, что, если мы будем чересчур активно расширяться, то зайдем в такие сферы, где мы некомпетентны». В стенах компании он нередко рассылал своим непосредственным подчиненным панические циркуляры — предупреждал, что новые конкуренты подрывают гегемонию Microsoft на рынке. Например, в 1996 г. Гейтс заявил своей команде, что нужно более пристально и тщательно анализировать действия Netscape:

Мне хотелось бы, чтобы мы собрали все наши планы и разложили их рядом со списком нынешних продуктов Netscape и со всем тем, что мы сейчас знаем об их планах. У нас есть основная информация, но она не систематизирована и не расписана в деталях. <...> Нужно очень хорошо в ней разобраться и понять, достаточно ли мы продуктивны.

В следующем году Гейтс обратил внимание на нового потенциального соперника:

Главная опасность для нас таится в успехе Java и независимых продавцов ПО. Их популярность растет. Каждый день, приходя на работу, мы должны помнить, что еще не решили эту проблему и что наши позиции неуклонно слабеют.

В тот момент Microsoft была одной из самых успешных компаний, а Гейтс — одним из самых богатых людей в мире. Однако он — как и Гроув, и Джобс — не чувствовал себя в безопасности и не расслаблялся ни на миг. Даже будучи на пике успеха, все три CEO опасались, что

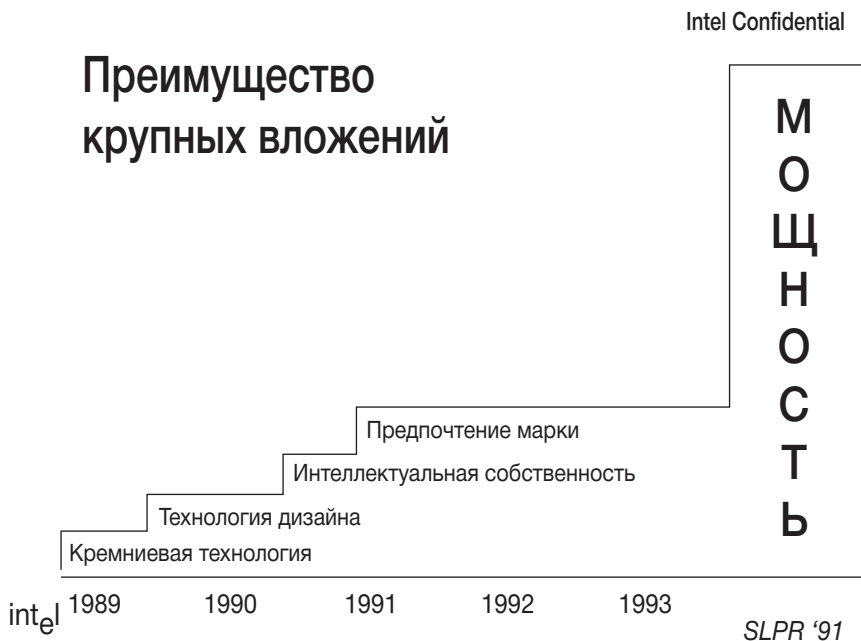
конкуренты разгромят их, если не проявлять бдительности. Они словно бы сидели на пороховой бочке, хотя весь мир считал их несокрушимыми гигантами. Они побуждали администрацию своих компаний и даже рядовых сотрудников постоянно обдумывать возможные ходы конкурентов.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ПРЕГРАДИТЬ ПУТЬ КОНКУРЕНТАМ И НЕ ДАТЬ УЙТИ КЛИЕНТАМ

Наперед обдумывать ходы конкурентов нужно для того, чтобы мысленно «вернуться из будущего» и понять, что твоя компания должна делать сегодня. Хорошие стратеги просчитывают самые вероятные действия соперника и решают, как парировать и защищаться. Но истинно великий стратег заглядывает еще на шаг вперед и придумывает, как сменить правила игры, — обычно при этом он сужает конкуренту пространство маневра и уменьшает выигрыш. Для того чтобы навязать свои правила игры, часто приходится строить своего рода барьеры, которые не пустят на поле других игроков, а заодно удержат клиента, не дадут сопернику его переманить. Как объяснял Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group и один из первых специалистов в области современной стратегии, нужно «сделать так, чтобы конкурент не стал вкладываться в те продукты, услуги и рынки, в которые планируешь вложиться ты сам. Это главный закон бизнес-стратегии».

Intel выбрала классический, основательный подход к созданию защитных барьеров. Под руководством Энди Гроува компания стала бесспорным лидером в сфере полупроводниковых технологий, прорвалась в сферу дизайна и накопила внушительный портфель патентов. К началу 1990-х Intel уже могла претендовать на статус первого бренда в отрасли, но конкуренты не дремали. Появились имитации — например, чипы компании AMD, а также процессоры альтернативной архитектуры, например PowerPC, разработанный IBM. В 1993 г. Гроув решил обогнать соперников одним рывком и вложить значительные средства

в развитие вычислительной мощности — даже больше, чем требовал текущий спрос. Как он заявил администрации компании, производство модели 486 обошлось в миллиард долларов, но в Pentium, процессор нового поколения, стоило вложить хотя бы 5 млрд. Последствия этого хода изменили всю конфигурацию отрасли. В начале 90-х, по словам Гордона Мура, «вступительный взнос за право стать крупным игроком на мировом рынке полупроводников уже составлял миллиард долларов, причем с оплатой вперед». Постоянные и крупные вложения, которые Intel делала в развитие мощностей, еще в несколько раз увеличили эту «плату за вход». Конечно же, количество конкурентов заметно сократилось. Ставка на резкое расширение, сделанная Гроувом на два-три года раньше, чем требовал спрос, породила препятствие, которое соперникам все сложнее было преодолеть.



Источник: презентация Энди Гроува, 1993 г. Воспроизводится с его разрешения.

Билл Гейтс тоже с первого дня в бизнесе заботился о возведении барьеров. Обсуждая изначальный договор на поставку системы DOS для IBM, он всеми силами боролся за право продавать лицензию на операционную систему и другим клиентам. В обмен на это право он готов был предложить IBM «делку мечты» — низкую фиксированную плату, без процентов и роялти. Позже, в 1994 г., Гейтс объяснил: его целью было сохранить доступ к DOS, набрать обороты производства и удержать невысокие цены, что очень осложнило бы жизнь потенциальным соперникам:

В ходе переговоров перед нами стояла главная задача — ограничить конкуренцию со стороны IBM, не дать ей самой торговать лицензией на MS-DOS. Мы и только мы должны были продавать лицензию производителям ПК. <...> Мы знали, что удачные продукты IBM почти всегда «клонировуют», так что несложно было догадаться: скоро появятся и другие желающие приобрести DOS. <...> Впоследствии <...> новые производители представили свои операционные системы, но мы тогда уже набрали обороты и могли держать низкие цены и продавать свой продукт, как прежде.

К этой тактике — использовать ценовой механизм, чтобы удержать клиента, — Гейтс прибегал снова и снова. Продавая лицензии на DOS и Windows производителям ПК, он ставил их перед выбором: заплатить высокую цену за каждую отдельно установленную операционную систему или платить роялти и ставить систему на несколько машин разом, что выходило намного дешевле — ведь отследить точное количество установок было очень сложно. Почти все выбирали второй вариант, но тогда производителям ПК приходилось платить в двукратном размере, если они хотели пользоваться операционной системой конкурентов: во-первых, они платили за DOS или Windows, а потом — за вновь установленную операционную систему, например IBM OS/2, или DR DOS производства Novell, или одну из модификаций UNIX. Департамент юстиции США запретил эту практику в 1994 г. именно потому, что она закрепляла гегемонию Microsoft на рынке ПО.

Ценовая стратегия также помогла Microsoft отвоевать и закрепить за собой клиентуру в области рабочих программ для ПК, куда компания прорвалась позже многих других. В 1980-х Microsoft Word и Excel заметно проигрывали товарам-лидерам — приложениям Lotus 1-2-3 и WordPerfect. Чтобы исправить положение, в 1990 г. Microsoft собрала Word, Excel и PowerPoint в единый пакет под названием Office и стала торговать им с большой скидкой. (Другие продукты, например Outlook и Access, были добавлены в пакет несколько позже.) Продажи этих приложений буквально взлетели: с 567 млн долларов в 1990 г. до 4 млрд в 1995-м.

Всю силу «пакетирования» можно продемонстрировать на одном простом примере. Вообразим себе, что в мире существует два пользователя: один из них — журналист, а второй — финансовый аналитик. Журналист готов заплатить максимальную цену (скажем, 100 долларов) за удобный текстовый редактор, но не станет платить больше 20 долларов за таблицу, которой пользуется гораздо реже. Финансовый аналитик, наоборот, с радостью выложит 100 долларов за программу для работы с таблицами (ведь она ему очень нужна), но не готов заплатить больше 30 долларов за текстовый редактор. Если вы владелец компании Lotus и лидируете на рынке таблиц, вам лучше всего запросить цену в 100 долларов и продать программу финансовому аналитику. Если ваша компания — WordPerfect и вы лидер на рынке текстовых редакторов, то и для вас оптимальной ценой за продукт будет 100 долларов. И эта стратегия прекрасно работает... до поры до времени. Но тут приходит Microsoft и объединяет текстовый редактор и редактор таблиц в общий пакет стоимостью 120 долларов. Купить его гораздо выгоднее для обоих клиентов, чем платить за два отдельных продукта, которые предлагают конкуренты. Издержки добавочного производства в сфере ПО практически равны нулю, так что эта стратегия еще и максимально повышает прибыль. Microsoft многократно применяла такой прием и даже добавляла в общий пакет ключевые приложения — например, Internet Explorer в пакете Windows, — не повышая стоимость.

В отличие от Microsoft, руководство компании Apple не делало ценовой механизм основным козырем в игре. Продукты Apple обычно

попадали в категорию «премиум», и скидки на них делались нечасто. Однако Стив Джобс возводил преграды для конкурентов с не меньшим усердием, чем Гейтс. В истории Apple известно много случаев, когда он выписывал широкие патенты, нередко внося в список и свое имя, а затем подавал в суд на всех, кого подозревал в копировании планов и разработок, включая партнеров (например, Microsoft), поставщиков (Samsung) и даже клиентов.

Однако полностью интегрированная, удобная в обращении продукция, на выпуске которой настаивал Джобс, «цепляла» клиентов на долгие годы. В качестве примера можно взять его подход к музыке. Сам Джобс признавал, что далеко не сразу оценил важность цифрового звука. Однако он полностью искупил свою медлительность, когда решил вступить в игру. В январе 2001 г. Apple запустила iTunes, что дало владельцам Mac возможность копировать музыку с дисков, составлять плей-лист и записывать новые диски. Девять месяцев спустя появился iPod, который оставался лидером на рынке портативных аудиоплееров в течение десяти лет. Частично успех Apple объяснялся великолепным дизайном. Согласно большинству отзывов, iTunes — самая удобная платформа ПО для воспроизведения и записи звука, а iPod — лучший из всех цифровых проигрывателей на рынке. Но главную роль в успехе продуктов Apple сыграла все же их полная совместимость, интеграция в общую платформу.

В 2003 г. при запуске цифрового магазина iTunes Apple закрепила право собственности на загрузку звуковых файлов. Джобс не стал торговать лицензией на технологии Apple по звукозаписи и защите от копирования, причем отказал и продавцам музыки, и производителям устройств. Поэтому файлы, загруженные через iTunes, можно было воспроизвести только с помощью iPod, а iPod проигрывал лишь файлы формата MP3 и звуковые дорожки с iTunes. Пользователи Apple, которые переходили на продукцию конкурентов, теряли доступ к своим музыкальным библиотекам. Поэтому чем больше музыки пользователь загружал через iTunes, тем меньше становилась вероятность «измены» Apple и ухода на другие платформы. Это очень показательный и простой

пример «эффекта сети», который мы будем обсуждать в главе 3. Пока в 2009 г. Apple не отказалась от такой системы, клиенты оставались на крючке, а потенциальным соперникам было просто некуда вклиниться.



Если одна из сфер бизнеса начинает меняться быстрее и радикальнее, чем когда бы то ни было, надо забыть о прежних приоритетах. Бывает ветер — а бывает тайфун. Бывают волны — а бывает цунами, тектоническое потрясение силой в 10 баллов.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

Одна из самых тяжелых задач, стоящих перед стратегом, — предвидеть возможные фундаментальные сдвиги в структуре отрасли и подготовиться к ним. Энди Гроув называл такие сдвиги десятибалльными. Десятибалльные потрясения дают бизнесу самый богатый спектр возможностей, но и таят в себе самую серьезную угрозу. Есть отрасли, где такие сдвиги происходят раз в 20, 30, даже в 100 лет. В других сферах они случаются каждые пять-десять лет. С 2007 г., например, смартфон и планшет почти до неузнаваемости преобразили коммуникационную и компьютерную индустрию. Если идти еще дальше назад, можно вспомнить Apple II, а затем Macintosh — они оказали сходное воздействие на производство ПК. Именно тогда отрасль пережила фундаментальную трансформацию: «горизонтальные» конкуренты, вроде Microsoft и Intel, вытеснили с рынка «вертикальных» гигантов. Неспособность предвидеть назревающий сдвиг или хотя бы оперативно под него подстроиться привела к гибели DEC и всех производителей мини-компьютеров.

По той же причине резко уменьшилась роль IBM и Apple — последняя довольствовалась крошечным сегментом не рынке ПК и лишь потом добилась главенства на рынке бытовой электроники. Microsoft и Intel, напротив, обратили этот сейсмический сдвиг себе на пользу и создали две самые крупные франшизы за всю историю мирового бизнеса.

Эти глобальные подвижки и потрясения можно назвать прорывными инновациями, по выражению К. Кристенсена, или «стратегическими точками смены курса», как сформулировал однажды Энди Гроув. Но суть одна: великий стратег умеет распознавать момент трансформации и пользоваться им для развития. Если заметить сдвиг лишь тогда, когда он уже начался, можно погибнуть. Чтобы распознать его вовремя, нужны чутье, знание и хорошая подготовка. Как отмечал Гроув в книге «Выживают только параноики», действовать часто приходится наугад, «когда тебе не все известно, когда еще не поступили данные. Даже тот, кто практикует научный подход к менеджменту, иногда вынужден полагаться на инстинкт и личное восприятие». Составить верную картину в таких случаях крайне сложно — процент «шумов и помех» бывает очень высок. В итоге стратег поневоле обходится интуицией да собственным опытом.

Джобс, как мы уже говорили, приложил руку к четырем крупным сдвигам: на его счету переход на графический интерфейс в сфере ПК, переворот, который совершили iPod и iTunes в мире цифровой музыки, революция в секторе смартфонов при появлении iPhone и App Store и прорыв в планшетных технологиях, сделанный посредством iPad. Гроув и Гейтс вместе прошли как минимум два «больших порога». Первый — зарождение горизонтальной индустрии ПК. Второй — вторжение интернета в повседневную жизнь пользователей. В 1994 г. Шон Малони, технический ассистент Гроува, усадил его за компьютерный терминал и познакомил с интернетом. Гроув потом говорил совету директоров, что не очень понял, как это работает, но «нутром почуял»: это очень важная штука. Подготавливая Intel к переходу из мира, где царит ПК, в мир, где царит интернет, он организовал двухчасовой семинар для



членов совета директоров: каждого директора усадили за компьютер и приставили рядом «технически подкованного» менеджера. Гроув хотел показать директорам: назрел большой сдвиг, пора корректировать стратегию.

Вскоре он осознал: сплав коммуникационных и вычислительных технологий может дать Intel массу возможностей, но несет в себе и потенциальную угрозу. В середине 90-х он часто повторял: Intel бесплатно поставляет MIPS, что означает крайне дешевые вычислительные мощности, а в ближайшем будущем индустрия коммуникаций обеспечит почти бесплатную передачу данных. Соединившись, эти два фактора могли привести к взрыву спроса на вычислительную мощность при появлении новых интересных функций и приложений.

Однако интернет вполне мог обрушить стоимость ПК, а значит, и главного товара Intel — микропроцессора архитектуры x86. В середине 90-х много говорили о том, чтобы заменить ПК «тонкими клиентами», или «веб-устройствами», — упрощенными компьютерами для работы в сети. Когда лидеры отрасли, например CEO компании Oracle Ларри Эллисон, начали превозносить достоинства «сетевых устройств», а компания AMD, основной конкурент Intel, стала резко снижать цены, руководство Intel испугалось, что теперь придется продавать за бесценок ПК и ЦПУ. Весной 1997 г. Энди Гроув объявил своей команде, что эта тенденция (он назвал ее гравитацией рынка) — серьезнейшая угроза в истории Intel. Управление не принимает ее всерьез, сетовал он. К счастью, у Гроува был план по «преодолению гравитации». Мы обсудим этот план в главе 4.

Гейтс тоже увидел в появлении всемирной паутины большой спектр возможностей, но одновременно и большую опасность. В начале 1995 г. он посвятил интернету свою традиционную «неделю на размышления» — каждый год он на несколько дней отрывался от дел в Microsoft, чтобы прочесть свежую литературу и научные бюллетени и ознакомиться с новейшими тенденциями в мире техники. Итогом этой недели стал майский циркуляр 1995 г. под названием The Internet Tidal Wave

(«Интернет на гребне волны»), который Гейтс разослал администрации и своим непосредственным подчиненным. В этом документе он недвусмысленно заявлял, что развитие интернет-технологий вскоре спровоцирует кардинальные изменения в отрасли и Microsoft должна любой ценой оказаться во главе нового движения:

Эволюция интернета в ближайшие несколько лет определит курс всей нашей индустрии надолго вперед. <...> Нет никаких сомнений: внимание к интернет-технологиям жизненно важно для любой сферы нашей деятельности. Глобальная сеть — самое важное изобретение с того момента, как в 1981 г. появился ПК IBM. Она даже более значима, чем графический интерфейс пользователя. <...> Изменятся не только наши продукты. Изменится сам принцип распространения информации, ПО, способы общения с потребителем и поддержки клиентов. Изменится все.

Гейтс понимал: если потребитель получит доступ к приложениям через браузер, их уже не нужно будет сохранять, а затем запускать на компьютере. Тогда, возможно, отпадет и надобность в сложных, дорогостоящих программах вроде Microsoft Windows. Но если Microsoft сможет взять браузеры под контроль и встроить интернет в систему Windows, угроза будет нейтрализована и у Microsoft появится шанс на господство не только на рынке ПК, но и в интернет-среде.

Гейтс и Гроув обладали редким чутьем на потенциальные сдвиги — во многом за счет навязчивого, почти болезненного страха потерять бизнес. Оба стратега сочетали пристальный взгляд в будущее с глубоким знанием истории. Они помнили: в предыдущие 30 лет большинство компаний, связанных с высокими технологиями, пали бесславной смертью. Вполне солидные компании, от DEC до Wang, потерпели крах из-за неумелых действий в переломный момент — например, при появлении ПК. Вот почему Гейтс и Гроув крайне редко отмахивались от новшеств и всегда, при самом плотном графике работы, находили время, чтобы изучить потенциальную угрозу и понять, как на нее реагировать.



Нельзя судить о важности и масштабе сдвига по первым версиям очередной новинки. Нужно опираться на опыт... нужно приучить себя думать, анализировать, разделять качество пробных версий и долгосрочный потенциал новых продуктов или технологий.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ОБРАТИТЬ ПЕРЕМЕНЫ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ И НЕ СБИТЬСЯ С КУРСА

Распознавать переломные моменты — очень важный навык для долгосрочного успеха, но это только первый шаг. Увидев потенциальный сдвиг, нужно действовать, причем верно и быстро. Если чувствуешь, что назрели перемены, надо самому менять курс уже *сегодня*. Работать по принципу «как в старые добрые времена» не получится. Смена курса бывает очень сложной задачей: большие сдвиги по самой своей природе ведут к состоянию неустойчивости, неопределенности. Приходится действовать здесь и сейчас, чтобы отразить грядущую опасность или ухватиться за шанс, который никто, кроме тебя, пока даже не видит.

В силу самого масштаба перемен первые шаги компании на новом пути могут быть неуверенными, беспорядочными. Пробные версии новых продуктов не всегда оказываются удачными: на вас тут же кидаются критики, и даже союзники задаются вопросом, а знаете ли вы, что делаете. Если вы уверены в своих расчетах и прогнозах, придется стиснуть зубы и держаться покрепче, чтобы не слететь на обочину из-за тряски.

Хороший пример такого подхода — Билл Гейтс у руля Microsoft. Первые версии продуктов компании обычно не вызывали особых восторгов. Но если Гейтс видел в чем-либо задачу стратегической важности, он

не позволял плохим отзывам или низким продажам сбить себя с пути. Например, в 1985 г., когда вышла система Windows 1.0, ее почти не покупали. С продажами Windows 2.0 в 1987 г. дело было ненамного лучше. Но Гейтс понимал: Microsoft очень скоро отойдет в прошлое, если не выпустит операционную систему с удобным графическим интерфейсом. Он продолжал вкладываться в улучшение Windows, и в 1990 г. наконец появилась третья версия, которая стала пользоваться спросом.

Ту же настойчивость Гейтс проявил в конце 80-х, когда выталкивал Microsoft на рынок серверного ПО. Он сознавал, что пользователи все чаще используют компьютер для доступа к данным и приложениям, которые хранятся на удаленных серверах. А значит, эти машины будут играть все более важную роль в цифровой вселенной. Если же сервер станет важнее ПК, другие компании смогут оспорить лидерство Microsoft в сфере платформ ПО. Ответом на эту угрозу стал выпуск серверной модификации Windows NT.

Расс Зигельман, который работал в непосредственной близости к Гейтсу, вспоминал: «Когда я только пришел в компанию, мы не занимались серверами. <...> Но Билл решил так: мы победим в сфере сетевых коммуникаций, если станем выпускать приложения для серверов». И он готов был потратить большие суммы, чтобы сделать свою мечту явью. «Билл явно собрался вложиться по-крупному, он очень серьезно взялся за разработку Windows NT. <...> Сколько бы времени это ни заняло, сколько бы денег туда ни ушло, сколько бы людей — лучших людей — ни понадобилось, мы должны были делать и продвигать NT до победного конца». И победа пришла. В 2014 г. около 65% корпоративных серверов работали на Windows NT.

Когда Гейтс увидел, что на его компанию надвигается интернет, а с ним — возможность появления новых программ, доступных через браузер и отменяющих потребность в Windows, он направил все ресурсы на разработку собственного браузера, Internet Explorer 1.0 и 2.0, обе версии — выпуска 1995 г. Они были оценены намного ниже, чем Netscape Navigator. Но в 1996-м на рынок поступила третья версия IE, которая стала пользоваться спросом. Улучшенный IE 4.0, представленный

в 1997 г., окончательно похоронил Netscape. Оглядываясь назад, первый президент и CEO Microsoft Джон Ширли утверждал, что прозорливость Гейтса была главным козырем компании: «Дело не в деньгах — деньги есть у многих. От всех остальных Microsoft отличала готовность Билла вцепиться в какую-нибудь находку мертвой хваткой и не отпускать, даже если на первых порах ничего не вышло».

Стив Джобс шел к цели с тем же упорством. Например, в 2008 г. Apple запустила MobileMe — это был первый эксперимент компании в сфере облачных технологий. К этому времени Джобс скорректировал свое изначальное представление о ПК как центре электронной вселенной. Теперь центром вселенной ему представлялось «облако», а компьютер стал просто одним из устройств. Идея MobileMe состояла в том, чтобы пользователь мог хранить контент — фото, видео, адресную книжку, календарь событий — на серверах компании и получать доступ к нему с любого устройства. Однако сервис оказался дорогостоящим и работал не слишком хорошо. Уолтер Моссберг, ветеран технической журналистики, пришел к такому выводу: «Если Apple сможет добиться, чтобы MobileMe нормально работал, это будет замечательный сервис. Но пока он слишком кривой». Джобс был в ярости. После провала MobileMe он заменил почти всю команду, которая работала над сервисом, включая руководителя проекта. Однако же идею новой электронной вселенной, устроенной по принципу «облаков», Джобс не оставил. Прошло еще три года, и в 2011-м появился успешный сервис iCloud.

Удержаться на плаву, когда настало время тектонических потрясений и нужно резко менять курс, бывает нелегко. В такие моменты для компании повышаются и ставки, и риск. Но именно потому, что ставки необычайно высоки, нельзя ждать, пока рассеется туман неизвестности или пока твои инженеры создадут «идеальный продукт». Когда ситуация прояснится, перспективы станут понятны всем и действовать будет уже поздно. Если вы убеждены, что идете верным путем, и если хотите оказаться во главе колонны, нужно действовать без промедлений: уяснить себе концепцию и постепенно улучшать новые продукты и услуги, пока концепция не начнет давать плоды.

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Каждый день приносит новые тревоги. Требования нынешних клиентов и сотрудников могут поглотить все ваше время. Однако хороший стратег должен уметь отрешиться от сегодняшних забот, сбросить с себя вчерашние оковы и найти возможность заглянуть вперед: в будущее компании, в будущее клиентов, конкурентов, отрасли в целом. После этого надо вернуться мыслью в настоящее и просчитать шаги, которые необходимо сделать прямо сейчас. Руководителям любого ранга стоит регулярно проделывать такое упражнение: в переменчивом мире высоких технологий будущее приходится переосмысливать каждые полгода. Здесь очень важно найти золотую середину — не забегать чересчур далеко вперед, но и не отставать. Достигнуть равновесия бывает сложно, однако Гейтсу, Джобсу и Гроуву это удавалось в большинстве случаев (хотя и не всегда).

Наши три лидера умели сформулировать четкие концепции, что позволяло их компаниям расставить приоритеты и наметить фронт работ. Им хватало воображения, чтобы предугадать запросы потребителей; хватало и дисциплины, и гибкости, чтобы скорректировать планы, когда поступала новая, более подробная информация. Кроме того, все трое следили, чтобы возможности компании совпадали с потребностями клиентов, хотя выполнить эту задачу иногда бывало очень сложно.

Гейтс, Гроув и Джобс отличались большой прозорливостью, что позволяло им предугадать действия конкурентов и даже предотвратить их. Обобщая этот тройной опыт, ясно видишь: бдительность вознаграждается. Если не быть постоянно начеку, конкуренты скопируют или украдут твои разработки. Если не выстраивать защитных барьеров и не удерживать клиентов и партнеров, соперники моментально отнимут любое преимущество. Поэтому хороший стратег не расслабляется ни на секунду: только так можно избежать участи былых гигантов вроде IBM, DEC или Netscape.

Наконец, Гроув, Гейтс и Джобс обладали поразительным чутьем на переломные моменты в своей отрасли. Более того, они умели отвечать

на вызов и превращать потенциальную угрозу в кладезь возможностей. Они не всегда замечали назревший сдвиг первыми, но обычно им хватало времени, чтобы принять меры. Что не менее важно, им доставало упорства и сил не сворачивать с выбранного пути, даже если первые результаты были неудачными и приносили разочарование. Тектонический сдвиг в окружающей среде обычно требует радикального обновления стратегии и ресурсов. При таком масштабе перемен первые результаты далеко не всегда бывают удовлетворительными. Если продукт вышел провальным, то в обычных обстоятельствах имеет смысл забыть о нем. Но когда проваливаются ваши первые попытки изменить будущее — возможно, стоит удвоить усилия. И здесь перед руководителем встает очень важный и сложный вопрос: как понять, когда нужно развить и поддержать верную стратегию, а когда следует остановиться и не подвергать свое дело неоправданному риску? Эту стратегическую задачу мы разберем в следующей главе.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

