

**Максимально полезные книги  
от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

**Заходите в гости:** <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

**Наш блог:** <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

**Мы в Facebook:** <http://www.facebook.com/mifbooks>

**Мы ВКонтакте:** <http://vk.com/mifbooks>

**Предложите нам книгу:**  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

**Ищем правильных коллег:**  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*A. G. Lafley, Roger L. Martin*

# Playing to Win

How Strategy Really Works

Harvard Business Review Press

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

*Алан Лафли и Роджер Мартин*

# Игра на победу

Как стратегия работает на самом деле

Перевод с английского Натальи Яцюк

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014

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

УДК 658.5  
ББК 65.291.31  
Л29

Издано с разрешения издательства Harvard Business Review Press  
и агентства Александра Корженевского.

На русском языке публикуется впервые.

**Лафли А., Мартин Р.**

Л 29 Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле / Алан Лафли и Роджер Мартин ; пер. с англ. Н. Яцюк. [науч. ред. И. Лазукова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-843-0

Эта книга о бизнес-стратегии глазами человека, который кардинально изменил ситуацию в Procter& Gamble, вел компанию к успеху в течение первого десятилетия XXI века и готов повторить этот триумф сегодня, после возвращения на пост CEO в 2013 году, а также глазами специалиста по вопросам стратегии, консультанта и коллеги известного руководителя. В книге содержится много ценной информации, раскрывающей все секреты двух выдающихся стратегов.

УДК 658.5  
ББК 65.291.31

Все права защищены.  
Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© A. G. Lafley and Roger L. Martin, 2013  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-843-0

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Предисловие партнера издания	11
Введение. Как на самом деле работает стратегия	13
Глава 1. Стратегия — это выбор	21
Глава 2. Что такое победа	55
Глава 3. Где играть	73
Глава 4. Как одержать победу	99
Глава 5. Ключевые компетенции	131
Глава 6. Управляйте тем, что важно	161
Глава 7. Разработка стратегии	195
Глава 8. Увеличьте свои шансы на успех	223
Заключение. Постоянное стремление к победе	253
Приложение А. Результаты деятельности компании P&G	261
Приложение Б. Микроэкономические основы стратегии и два способа добиться победы	267
<i>Примечания</i>	281
<i>От авторов</i>	287
<i>Об авторах</i>	293

*Эта книга написана  
под влиянием Питера Друкера,  
друга и наставника*

# Предисловие партнера издания

*Компания без стратегии — это всего лишь набор активов,  
обремененных обязательствами.*

**С**егодня вопросы повышения конкурентоспособности волнуют всех участников экономической, политической и социальной сфер. Регионы, отрасли, предприятия и организации декларируют свои планы «стать лучше», а многие уже действуют в этом направлении. Кто-то достигает успеха, кому-то везет меньше. Но однозначно проигрывает тот, кто не принимает решений, пассивно реагируя на давление внешних обстоятельств, или просто оптимизирует существующее положение вещей.

Стратегия — это выбор. От руководства организации требуется умение принять решение с тем, чтобы впоследствии выстроить бизнес на его основе. Все неработающие и малопродуктивные подходы к созданию стратегии вытекают из ошибочного понимания того, что на самом деле она собой представляет, а также из нежелания сделать действительно трудный выбор и принять решение.

Получить определенную прибыль — это не стратегия. Обогнать конкурентов и стать лидером — это не стратегия. Стратегия — это способ одержать победу. Стратегия, и в этом я поддерживаю авторов, — это взаимосогласованная совокупность возможностей того, где играть, как играть и кто будет играть с вашей стороны, играть так, чтобы уникальным образом удовлетворить нужды потребителей и тем самым повысить конкурентоспособность бизнеса.

Мы приняли решение поддержать выход этой книги, увидев в ней своеобразное «руководство пользователя» по разработке стратегий. На российском рынке давно не было изданий столь высокого уровня по данной тематике. Посвященная одному продолжительному и объемному кейсу из отрасли производства потребительских товаров, книга, тем не менее, позволяет сделать выводы и извлечь полезные уроки и в других областях. Так как, во-первых, она предоставляет в распоряжение читателя полноценную последовательную методологию создания стратегии (особого внимания заслуживают приведенные инструменты: логическая последовательность разработки стратегии и обратная разработка стратегических решений). Во-вторых, мотивирует побеждать, а не просто участвовать. Крайне важно заложить в основу вашей стратегии именно стремление к победе. Вопреки известному изречению, нужно «играть на победу», а не просто участвовать. Только в этом случае вы сможете стать по-настоящему конкурентоспособными.

Александр Идрисов,  
управляющий партнер Strategy Partners Group  
[www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)



## ВВЕДЕНИЕ

---

# Как на самом деле работает стратегия

**П**еред вами книга о стратегии, написанная в соавторстве бывшим CEO\* и деканом бизнес-школы. Мы познакомились в те времена, когда Алан еще не был главой компании, а я — деканом. Более двадцати лет назад, когда мы впервые вместе работали над изучением каналов распределения P&G, Алан был менеджером одной из категорий продуктов в подразделении моющих и чистящих средств P&G, а я — внештатным консультантом небольшой, но растущей стратегической консалтинговой компании Monitor. Совместная работа над этим заданием положила начало нашей долгой плодотворной дружбе. К тому времени, когда Алан стал CEO P&G, а я деканом Школы бизнеса Ротмана, мы уже были настоящими единомышленниками по вопросам стратегии, а с 2000 по 2009 год вместе занимались преобразованиями в P&G. В книге рассказывается об этих преобразованиях и о том подходе к стратегии, который обеспечил их успешное осуществление. (Подробную информацию о результатах нашей работы можно найти в приложении А.)

Изложенный нами подход к созданию и реализации стратегии вырос из практического опыта, накопленного в Monitor, и впоследствии был

---

\* Здесь и далее руководитель компании. *Прим. ред.*

принят в P&G в качестве стандарта. На протяжении всей своей карьеры мы трудились над созданием надежной устойчивой модели, лежащей в основе нашего подхода к стратегии, а именно над разработкой способа обучения основным принципам этого подхода и методики его воплощения в жизнь в компании. В Monitor Company важную роль в развитии этих идей сыграли Майкл Портер, Марк Фуллер, Сэнди Почарски и Джонатан Гудман. В P&G Том Лако, Стив Донован, Клейт Дейли, Джил Клойд и десятки других руководителей различных направлений бизнеса и функциональных подразделений компании (в том числе тех, о которых рассказывается в книге) внесли значительный вклад в совершенствование стратегии компании. Помимо Майкла Портера большое влияние на наши суждения и работу оказали такие ученые, как Питер Друкер и Крис Арджирис.

Главная тема этой книги — выбор, в том числе выбор в пользу дисциплины стратегического мышления и практического применения стратегии. В качестве основного примера мы используем компанию Procter & Gamble, однако это не значит, что наш подход к стратегии применим только в глобальных компаниях, специализирующихся на продаже товаров широкого потребления. Мы были свидетелями его весьма успешного внедрения в самых разных отраслях, организациях разных размеров, в том числе в начинающих компаниях, некоммерческих организациях и правительственных учреждениях. Однако в P&G мы действительно смогли на протяжении десяти лет применять этот подход в различных направлениях бизнеса, разных географических зонах и функциональных подразделениях, что позволило нам увидеть, где он работает, а где нет. Именно поэтому мы решили рассказать в этой книге историю P&G. Мы будем иллюстрировать основные принципы и инструменты нашей стратегии на примере брендов, категорий продуктов, секторов и функциональных подразделений P&G. Разумеется, не все компании похожи на P&G, но мы надеемся, что вы сможете извлечь из этих примеров ценные уроки для своей компании.

## Что такое стратегия?

Стратегия — относительно новая дисциплина. Вплоть до середины прошлого столетия бóльшую часть приемов, считавшихся тогда стратегией, можно было отнести к науке управления. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что многим компаниям так и не удается определить, что это такое и как создать эффективную стратегию, поскольку не существует ни единого понятного и всеобъемлющего определения этого понятия, ни единодушного мнения по поводу ее создания. Когда стратегия приносит успех, это похоже на настоящее чудо — непостижимое и необъяснимое заранее, но понятное и логичное в ретроспективе.

На самом деле это не так. Суть стратегии сводится к определенному выбору, направленному на достижение превосходства на рынке. По мнению Майкла Портера, автора книги «Конкурентная стратегия»\* (из всех, когда-либо написанных на эту тему, эта книга получила самое широкое признание), компания создает устойчивое конкурентное преимущество посредством «продуманного выбора ряда видов деятельности, направленных на создание уникальной ценности»<sup>1</sup>. Следовательно, стратегия подразумевает однозначный выбор (делать одно, а не другое), а также построение бизнеса на его основе<sup>2</sup>. В общем, стратегия — это выбор. Точнее говоря, *стратегия — это интегрированная совокупность стратегических решений, которая обеспечивает уникальное позиционирование компании в соответствующей отрасли, направленное на создание устойчивого преимущества и уникальной ценности для потребителей, позволяющее превзойти конкурентов.*

Сделать выбор — трудная задача, которая не всегда согласуется с остальными задачами, подлежащими выполнению. На наш взгляд, лишь немногие компании придерживаются понятной, дающей возможность выбора, основательной выигрышной стратегии. В частности, многие СЕО позволяют срочным делам вытеснить то, что действительно важно для компании. Когда компания ориентирована в первую

---

\* Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. — М. : Альпина Пабlishер, 2011.

очередь на *действия*, то их *обдумывание* отходит на второй план. Вместо того чтобы работать над созданием стратегии победы, многие руководители подходят к этому важному делу одним из следующих неэффективных способов:

1. *Определяют стратегию как видение.* Заявления о миссии и видении компании — важные элементы стратегии, но их недостаточно. В них не содержится ни рекомендаций по поводу эффективных действий, ни точного плана получения желаемых результатов. Они не предлагают никакого выбора относительно того, какими направлениями бизнеса стоит заниматься, а какими нет. В них не поставлены во главу угла такие составляющие стратегии, как устойчивое конкурентное преимущество и ключевые элементы создания ценности.
2. *Определяют стратегию как план.* Планы и тактические действия — тоже весьма важные элементы стратегии, но и их недостаточно. Подробный план с указаниями, что именно компания будет делать (и когда), не гарантирует, что эти действия обеспечат создание устойчивого конкурентного преимущества.
3. *Отрицают саму возможность долгосрочной (и даже среднесрочной) стратегии.* Некоторые руководители утверждают, что мир меняется настолько быстро, что заблаговременно продумать стратегию просто невозможно. Компания должна реагировать на новые угрозы и возможности по мере их возникновения. К сожалению, из-за такого подхода она действует в реактивном режиме, что делает ее легкой добычей для стратегически мыслящих конкурентов. Однако во времена бурных перемен стратегия не только возможна, а может стать значительным конкурентным преимуществом и источником создания ценности. Разве в Apple не думают о стратегии? А в Google? В Microsoft?
4. *Определяют стратегию как оптимизацию существующего положения вещей.* Многие руководители пытаются оптимизировать

то, что они уже делают в своих компаниях, ради повышения эффективности и создания некоторой ценности. Но это не стратегия. Улучшение сложившейся практики не позволяет предотвратить вполне реальную опасность того, что попытки внести коррективы в ошибочные действия только истощат активы и ресурсы компании, а стратегически мыслящие конкуренты тем временем превзойдут ее. Вспомните о традиционных авиакомпаниях, пытавшихся оптимизировать свою систему узловых аэропортов, тогда как Southwest Airlines разработала принципиально новую модель ведения бизнеса, подразумевающую прямую связь между пунктами отправления и назначения. Оптимизация играет роль в бизнесе, но не роль стратегии.

5. *Определяют стратегию как использование лучших методов работы.* В каждой отрасли получившие широкое распространение инструменты и методы работы теряют в итоге свою уникальность. Некоторые компании определяют стратегию как сравнение показателей своей деятельности с соответствующими показателями конкурентов и последующее более эффективное применение методов работы, используемых конкурентами. Но подражание — не стратегия, а путь к посредственности.

Все эти неэффективные подходы вытекают из неправильного понимания того, что на самом деле представляет собой стратегия, а также из нежелания делать действительно трудный выбор. Как можно дольше не отказываться от статус-кво — вполне естественное желание. Однако только один путь ведет к победе — принять решение и действовать в соответствии с ним. Разумеется, трудные решения ограничивают свободу действий и заставляют придерживаться одного пути, но при этом дают возможность сосредоточиться на том, что действительно важно.

А важна победа. Великие организации — компании, некоммерческие или политические организации, правительственные учреждения и многие другие — предпочитают выигрывать, а не просто играть. В чем разница между медицинским центром Mayo Clinic и обычной поликлиникой,

расположенной в вашей местности? По всей вероятности, последняя сфокусирована на предоставлении медицинских услуг и стремлении приносить пользу людям. А вот объединение многопрофильных клиник и научно-исследовательских институтов Mayo Clinic ставит своей целью полностью изменить мир медицины, быть в авангарде медицинских исследований — и выиграть. И ему это удастся.

## План игры: пять групп стратегических решений, одна модель, один процесс

В центре любой стратегии должна лежать идея победы. В нашем понимании стратегия — это скоординированная и интегрированная совокупность стратегических решений, принятых для следующих пяти важных моментов выбора: стремление к победе, поле игры, способы добиться победы, ключевые компетенции, системы управления. В главе 1 эти важнейшие пять групп решений представлены в виде стратегических вопросов. В главах 2–6 они рассматриваются более подробно: в каждой главе, посвященной одному из вопросов, описывается характер выбора, который необходимо сделать, ряд примеров такого выбора и рекомендации о том, как сделать его в конкретной ситуации. Последовательность стратегических решений, принятых для этих фундаментально важных вопросов выбора, лежит в основе нашего подхода к стратегии и является основной темой книги.

Однако, для того чтобы до конца продумать стратегию, только стратегических решений недостаточно. В главе 7 представлен еще один инструмент — логическая последовательность создания стратегии: наша концептуальная модель позволяет проанализировать ключевые аспекты стратегии и получить данные, необходимые для выработки стратегических решений по четырем важнейшим направлениям выбора. Затем, в главе 8, для того чтобы разобраться с противоречащими друг другу стратегическими решениями, мы предлагаем специальную методику —

этот процесс получил название обратной разработки стратегических решений. Итак, пять групп стратегических решений, одна модель и один процесс представляют собой план создания стратегии в любой компании.

Согласно нашему замыслу, в ваше распоряжение предоставляется самоучитель по разработке стратегии. Мы предлагаем концептуальную модель, процесс и практические инструменты, необходимые для создания и реализации стратегии одержания победы в вашей компании, функциональном подразделении или организации, — стратегии, которая принесет пользу клиентам, а также позволит вам вести более успешную конкурентную борьбу и победить.

Миру нужны бизнес-лидеры, которые понимали бы суть стратегии и могли бы организовать и возглавить стратегический процесс в своих компаниях. Миру нужны стратегические возможности на всех организационных уровнях, во всех отраслях: в государственном секторе, сфере здравоохранения, системе образования и социальной сфере. Стратегия не должна быть чем-то загадочным и непостижимым. С концептуальной точки зрения она представляет собой простой и понятный процесс. Надо признать, процесс создания и реализации стратегии требует ясно-го ума, упорных размышлений, поистине творческого подхода, смелости и целеустремленности. Но все это вполне достижимо.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

