

## ГЛАВА 2

# МАТЕРИАЛЬНОЕ ПРОТИВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО

### *Битва за ресурсы*

Как подчеркивает CEO и председатель совета директоров FedEx Фред Смит, правильная стратегия — это основа прочного успеха любой компании. Конечно, стратегию можно впоследствии развивать и совершенствовать. Но если ей не придавать первостепенного значения, регулярно не анализировать и не пересматривать ее, то компания поставит себя в условия, когда принимаемые решения приведут к катастрофе.

Ни один уважающий себя CEO или топ-менеджер не будет оспаривать необходимости создания разумной, гибкой и эффективной стратегии.

Можно сказать, что кипящая в большинстве организаций борьба за распределение денег и внимание руководства — не что иное, как битва между нематериальными и материальными факторами конкурентного превосходства. Отсюда вытекает ключевой вопрос: какая сторона — материальная или нематериальная — получит помощь руководства и доступ к ограниченным ресурсам? Для каждой компании существует свой правильный ответ, который меняется от года к году. Но, с моей точки зрения, слишком мало кто инвестирует средства и время в развитие своих нематериальных конкурентных преимуществ.

Когда-нибудь им предстоит расплата за эту ошибку, которую совершают по трем основным причинам.

40

- Материальные факторы конкурентного превосходства проще оценить количественно. Показатели, характеризующие темпы роста, издержки, цепочку поставок, логистику и эффективность капитала, всем известны и понятны. Данные для их расчета относительно несложно найти, обобщить, проанализировать и использовать в процессе принятия управленческих решений.
- Успешные инвестиции в материальные факторы обеспечивают более быструю окупаемость. Приобретение технологий, позволяющих экономить затраты или сокращать время доставки товаров, — совершенно очевидный для всех шаг.
- СЕО, финансовый директор, операционный директор, совет директоров и акционеры — все они говорят на языке финансов. Эти люди представляют собой агентов влияния материальных конкурентных преимуществ, они опытные и умеют обращаться с цифрами. Для рационально мыслящих титанов бизнеса нематериальные аспекты конкуренции ассоциируются с миром артистов, идеалистов, хиппи, поэтов и благотворителей. Это все равно что противостояние Марса и Венеры в античной мифологии.

Можно ли на основании всего вышеизложенного сделать вывод о том, что материальные факторы конкурентоспособности более убедительны в битве за инвестиции и поддержку? Нет, они всего лишь сильнее бросаются в глаза. Рассмотрим теперь ситуацию, когда время и деньги инвестируются в нематериальные преимущества.

- Сильные нематериальные факторы конкурентоспособности делают бренд более узнаваемым, повышают норму прибыли, укрепляют лояльность потребителей и сотрудников. Нематериальное конкурентное превосходство — это способ вырваться из мира обыденности.

- Компании с мощными нематериальными преимуществами обычно легче переживают последствия крупных стратегических просчетов или рыночных катаклизмов, способных утопить организации с менее ярко выраженной индивидуальностью. Лояльность, энтузиазм, ответственность — вот дивиденды, которые компания получает на свое нематериальное конкурентное превосходство.
- Материальные факторы конкурентоспособности обеспечивают лишь быстрое превосходство. Его легче скопировать, чем нематериальное преимущество, особенно сейчас, когда технологии и программное обеспечение становятся все дешевле и доступнее.

41

Например, великолепный дизайн изделий Apple и обширная база фанатов-потребителей (те самые нематериальные факторы конкурентного превосходства) — вот главный секрет непреходящей привлекательности компании в глазах людей, причем в гораздо большей степени, чем цепочка поставок или эффективность капитала. А что придает Starbucks ее очарование? Самый качественный кофе? Вовсе нет, утверждают настоящие ценители этого напитка. Низкая арендная плата за помещения под рестораны? Как раз наоборот. Очарование таится в нематериальном превосходстве — доверии, выполнении обещания бренда и доброжелательных, приветливых сотрудниках, которые и создают неизменно приятные впечатления посетителей.

## Материальное конкурентное преимущество возникло из нехватки ресурсов

Часто утверждают, что материальные конкурентные преимущества появились в эпоху раннего Возрождения в связи с изобретением системы бухгалтерского учета по методу двойной записи\*. Но весьма

---

\* Система ведения бухгалтерских счетов, при которой в целях тщательности и последовательности учета каждый платеж проводится дважды, по разным счетам: на одном он записывается в кредит, на другом — в дебет.

интересен следующий факт: оказывается, многие составляющие материального конкурентного превосходства возникли еще до эпохи индустриализации, до появления математики и даже цивилизованного человеческого общества. Видимо, цель экономической эффективности начала просматриваться, когда человечество осознало, что ресурсы ограничены. Каин осознал этот факт, а его брат Авель — нет. Самые первые «базы данных» появились около 30 тысяч лет назад на стенах пещер, расположенных на юге современной Франции. Охотники и собиратели эпохи палеолита использовали рисунки на стенах пещер для записи прихода и расхода оленей, лосей и других крупных животных, на которых охотились ради пропитания и шкур.

По мере развития древнейших инстинктов человека, связанных с отслеживанием и регистрированием ресурсов, появлялись инструменты для помощи в расчетах. Самой древней счетной машинкой считается вавилонский абак, появившийся в 500 году до н. э. Римский ручной абак (первая переносная счетная машина) применялся с 27 года до н. э. до 400 года н. э. Он предназначался главным образом для пересчета денег, что, по всей видимости, позволяло римским императорам вроде Калигулы грабить своих подданных еще быстрее, чем раньше. Суаньпань, или абак  $2/5$  (устройство, позволявшее производить сложение, вычитание, умножение, деление и даже извлечение квадратных корней), был изобретен в Китае около 1300 года н. э.

Поздний Ренессанс в 1600-х годах был отмечен настоящим бумом всевозможных счетных приборов и приспособлений. Поразительное число новых и переделанных старых хитроумных устройств для счета появилось по всей Европе, но особое значение имели два из них: логарифмическая линейка Уильяма Отреда (использовавшаяся учеными и инженерами вплоть до 1970-х годов) и механический калькулятор Блеза Паскаля (предшественник арифмометров эпохи индустриальной революции).

В 1886 году, когда Уильям Сьюард Берроуз основал компанию American Arithmometer (позже получившую известность под названием

Burroughs Corporation), получили широкое распространение арифмометры. Всего четыре года спустя один из основателей ИВМ Герман Холлерит разработал систему перфокарт, позволившую сократить время обработки данных переписи населения США 1890 года с семи лет до шести недель.

43

## «В будущем на первое место выйдет система»

Однако в полной мере материальные факторы конкурентного превосходства в бизнесе проявили себя в начале XX века с появлением концепции научного менеджмента Фредерика Тейлора, часто называемой просто тейлоризмом. Это было время политического прогрессивизма: наука вступила в свои права, герои-одиночки безвозвратно ушли в прошлое. «В прошлом на первом месте стоял человек, в будущем на первое место выйдет система», — писал Тейлор во введении к своей книге «Принципы научного менеджмента»\*, вышедшей в 1911 году.

Тейлор выдвинул на первый план простую и притягательную идею: производительность труда можно существенно увеличить только в том случае, если удастся выявить, а затем исключить всех работников, попусту тратящих время. Чтобы сделать это, менеджеры должны наблюдать, регистрировать, измерять и анализировать действия своих рабочих. Больше никаких произвольных перемещений по заводскому цеху. Никаких непредусмотренных действий. Тейлор хотел свести сложный производственный процесс к совокупности простейших повторяющихся процедур, которые способен выполнить любой рабочий.

Вполне прогнозируемо тейлоризм потребовал почти диктаторского контроля над поведением рабочих и их действиями. Конечно, сам Тейлор предпочитал видеть в своей концепции прежде всего положительные стороны: тейлоризм выгоден и рабочим, поскольку рабочие, выполняющие больше нормы, могут зарабатывать больше.

---

\* Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.

Пик популярности теории научного менеджмента пришелся на первые десятилетия XX века, а свое наиболее полное практическое воплощение она получила на автосборочных заводах Генри Форда. И действительно, как и предсказывал Тейлор, Форд платил выполняющим нормы рабочим в четыре раза больше средней часовой ставки на заводах того времени.

Хотя вскоре тейлоризм потеснили другие теории эффективности труда, именно Тейлор выпустил из бутылки джинна материальных конкурентных преимуществ. Тейлоризм дал толчок развитию многочисленных новых методов хронометража, оперативного и бухгалтерского учета, в том числе графиков рабочего процесса, вычислительных устройств типа логарифмической линейки, обрабатывающих данные с машинной скоростью, эргономических исследований, графиков движения сборочных конвейеров и так далее. Тейлоризм дал менеджерам возможность наблюдать, оценивать, анализировать, принимать решения — и контролировать. Именно он лежал в основе научного менеджмента, и было бы трудно оспаривать его ценность.

Тейлоризм в строгом смысле слова (хронометраж и все с ним связанное) устарел еще до начала Великой депрессии 1930-х годов. Но еще один, последний взлет его популярности случился в 1950–1960-е годы, в эпоху расцвета теорий организации производства после Второй мировой войны. Эта эра прошла под знаком блестящего человека, который, увы, так и не нашел способов объединить нежно любимые им базы данных и системный анализ с мягким и сумрачным миром человеческих поступков.

Его звали Роберт Макнамара, и он был призван стать провозвестником эры материальных конкурентных преимуществ. Получив образование в Калифорнийском университете в Беркли и Гарвардской школе бизнеса, Макнамара занимался разработкой логистики и маршрутов для американских бомбардировщиков во время Второй мировой войны. В 1947 году Генри Форд II нанял Макнамару и еще нескольких интеллектуалов, специалистов в области военной статистики, чтобы

спасти от краха свою компанию Ford Motor (ныне терпящую сокрушительное поражение от General Motors). Эта группа молодых специалистов получила название «вундеркинды Форда», а их аналитические методы очень быстро доказали свою эффективность. Самая успешная модель автомобиля, выпущенная в период работы «вундеркиндов Форда», — практичный «Форд Фалькон». Ничего романтического в нем не было, но зато он дешево стоил, имел минимальный расход горючего и не требовал больших эксплуатационных затрат. В определенном смысле «Форд Фалькон» стал настоящим торжеством идей «вундеркиндов Форда».

Макнамара недолго проработал в Ford Motor. В 1961 году новоизбранный президент США Джон Кеннеди назначил его министром обороны. Одной из основных задач Макнамары стал анализ действий США во время военного конфликта во Вьетнаме. По результатам проведенного анализа он предложил увеличить группировку американских войск во Вьетнаме с 900 до 16 тысяч человек. После убийства президента Кеннеди Макнамара и новый президент Линдон Джонсон проводили стратегию, по их собственным словам, агрессивной эскалации конфликта. Численность группировки американских войск во Вьетнаме возросла с 16 тысяч до 500 с лишним тысяч человек. Системный анализ Макнамары показывал, что США выиграют войну на истощение против Вьетнама.

Но, как известно, Макнамара ошибся. Как ни ужасно, это следует признать. В документальном фильме о жизни Макнамары «Туман войны», вышедшем на экраны в 2003 году, главный герой признает, что его системно-аналитический подход не оправдал себя, поскольку оказался не в состоянии учесть особенности человеческой природы. В частности, были недооценены изобретательность и упорство вьетконговцев, а также недостаточная поддержка действий США их традиционными союзниками в Тихоокеанском бассейне и американскими средствами массовой информации.

Но, несмотря на то что идеи Макнамары о возможностях системного анализа погибли где-то в джунглях Вьетнама, в 1960–1970-х годах появился новый класс аналитических инструментов для бизнеса, широко использовавших методы количественного анализа.

Когда большинство компаний (конечно, крупных компаний) смогли позволить себе приобрести мейнфрейм\* System/360 компании IBM, наступил этап быстрого роста и развития компьютерных баз данных. SABRE была одной из таких баз данных, разработанных компанией American Airlines для управления бронированием билетов на авиарейсы. Это стало революционным событием в истории американских коммерческих авиакомпаний. Затем в 1978 году стали создаваться аналитические программы для обычных пользователей. Дэн Бриклин и Боб Франкстон совместно разработали программу VisiCalc для домашнего компьютера Apple II. Программа мгновенно завоевала успех, и за период продаж разошлось более миллиона ее копий. Но VisiCalc недолго удержалась на вершине славы: 1980-е годы безраздельно принадлежали ее конкуренту — программе Lotus 1–2–3. Lotus также не сумела удержать свои позиции, когда появилась программа компании Microsoft под названием Excel. Изначально вышедшая в 1984 году, Excel предназначалась для компьютера модели 512К „Fat“ Macintosh компании Apple. Сейчас в это трудно поверить, но тогда многие покупали компьютер Mac только ради возможности пользоваться созданной Биллом Гейтсом программой.

По мере развития программирования для бизнеса (то есть разработки более дорогих программ и аппаратуры) системы управления базами данных приобрели огромный коммерческий успех: именно благодаря им получил известность один из первых миллиардеров в области высоких технологий Ларри Эллисон (компания Oracle). Использование этих

---

\* Мейнфрейм — большой универсальный отказоустойчивый сервер с высокой производительностью, значительными ресурсами ввода-вывода, большим объемом оперативной и внешней памяти, предназначенный для использования в системах с интенсивной пакетной и оперативной транзакционной обработкой.

инструментов создало еще больше миллиардеров: вспомним, например, Сэма Уолтона из Wal-Mart, который с их помощью точно знал, какой товар выставлен на каждой полке супермаркетов компании в любом уголке мира. Многие давно существующие розничные дискаунтеры не сумели быстро освоить современные системы управления базами данных и вошли в полосу спада (например, Sears).

К 1989 году аналитик компании Gartner Group Говард Дреснер придумал термин «бизнес-аналитика» при описании применения программных приложений для прогнозирования развития предприятий. Сэм Уолтон использовал эту информацию при планировании товарных запасов своих супермаркетов в разных городах и установлении цен на них в зависимости от предполагаемого покупательского спроса.

Новое тысячелетие принесло с собой стремительный рост числа дешевых и быстрых аналитических программ, применимых практически к любой стороне нашей виртуальной деловой жизни: кассовым терминалам, онлайн-продажам, медицинской документации, социальным сетям, мобильным приложениям. По мере того как мы переходили от килобайтов к зеттабайтам, измеряя массивы данных, наша способность разрабатывать прогнозные модели и использовать информацию как стратегический актив возрастала в геометрической прогрессии. Издержки тоже сокращались по экспоненте. Кто во времена Роберта Макнамары мог предположить, что медийная компания с несерьезным названием Google создаст первый суперкомпьютер планетного масштаба?

Хотя современные технологии и аналитика могут показаться весьма далекими от Фредерика Тейлора с его хронометражем, многие его теории бизнеса и менеджмента все еще определяют направление современных дискуссий на эту тему. Даже сегодня большинством менеджеров движут сформулированные Тейлором и Макнамарой представления. К числу последних относятся прагматичный акцент на эффективность и устранение потерь, тайная вера во всемогущество централизованного управления и почти благоговейное отношение к финансовым показателям, особенно к прибыли.

## Нарастание протеста против безжизненной рациональности

48

В течение последних 100 лет, когда научный менеджмент и его разнообразные школы процветали, параллельно возник и нарастал протест против того, что многим людям представляется безжизненной рациональностью и эффективностью любой ценой. Инь и ян эффективного менеджмента всегда состояли в поиске баланса между правдой цифр и правдой человека. В любой момент времени модные научные тенденции и культурные веяния могут склониться в ту или иную сторону. В какой-то год в умах топ-менеджеров и в публикациях журналов царит концепция первостепенной важности материальных конкурентных преимуществ вроде доходности активов. На следующий год ее сменяет какая-нибудь теория колоссального значения нематериальных факторов конкурентного превосходства, превозносящая, например, войну предприятий за таланты. Конечно, не имеет смысла спорить, что важнее — материальное или нематериальное, инь или ян, Марс или Венера... И то и другое всегда необходимо. Лучшие компании успешно решают сложную задачу развития материальных преимуществ, одновременно избегая опасности впасть в ошибку, совершенную Тейлором и свойственную тем, кто пренебрегает нематериальными факторами бизнеса.

Просчет Тейлора был роковым. Он считал рабочих ленивыми, необразованными и лишеными любопытства существами. Тейлор призывал руководителей думать о работниках как о сменных элементах. Ему удалось внедрить беспрецедентный управленческий контроль и высочайший уровень надежности, сделавшие жизнь работников очень скучной и однообразной от такого менеджмента, несмотря на повышение заработной платы. Тейлор считал, что этот побочный эффект себя оправдывает. Точно так же думал Генри Форд, который так и не смог простить своим хорошо оплачиваемым работникам черной неблагодарности, когда в 1930-х годах они решили создать профсоюз.

Осознавая обратную сторону тейлоризма (научного менеджмента, опирающегося лишь на количественные производственные показатели), инженер и изобретатель Джеймс Хартнесс рекомендовал улучшать отношения с рабочими в своей книге *The Human Factor in Works Management* («Человеческий фактор в управлении предприятием»), опубликованной в 1912 году. Аналогично французский горный инженер Анри Файоль разработал общую теорию бизнеса, прямо противоречащую научному менеджменту Тейлора. Своей теорией, названной «административная школа управления», Файоль пропагандировал равенство, командный дух и единство коллектива.

По мере ухудшения экономических условий в США Голливуд в 1930-х годах тоже подключался к критике рационалистических взглядов на ведение бизнеса, которые отстаивал Тейлор. В 1936 году на экраны вышел культовый фильм «Новые времена» с Чарли Чаплином в роли Маленького бродяги. Его герой пытается проложить свой путь в механизированном мире, созданном современной индустриализацией.

Однако тирания эффективности и исполнительства касалась не только рабочих. Злополучный рабочий, сыгранный Чаплином, стал предшественником «человека организации», появившегося в 1950 году. Этот термин ввел социолог Уильям Уайт. Дегуманизация труда коснулась и «белых воротничков». Подобно рабочему у конвейера, сотрудник, запертый в офисе, задыхался от бюрократических процедур и вынужденно становился винтиком механизмов рациональности и эффективности. Лишенные инициативы и свободы творчества, многие топ-менеджеры испытывали те же ощущения, что и рабочие в заводском цеху.

Под влиянием распространяющейся корпоративной неудовлетворенности Абрахам Маслоу публикует свою иерархию человеческих потребностей, классификацию глубинных человеческих желаний в книге «Мотивация и личность»\*, вышедшей в 1954 году. Предоставляя концептуальную основу формирования у сотрудников лояльности

---

\* Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2013.

организации, теории Маслоу трактовали людей как куда более сложные субъекты, чем тейлоровские «сменные компоненты». Вместо того чтобы радоваться получению чека на зарплату, рабочие, по Маслоу, стремились к более высоким и абстрактным уровням вознаграждения, таким как повышение самооценки или самореализация.

Однако образ несчастного «человека организации» пропагандировался не только одинокими представителями социальных наук вроде Уайта и Маслоу. Романисты описывали работу в крупных организациях как монотонную, отупляющую деятельность. В американской литературе можно отыскать множество образов корпоративных топ-менеджеров и менеджеров среднего звена как мрачных зануд, задавленных ежедневной текучкой и жесткой авторитарной системой управления. Примечательно, что книги Слоана Уилсона, Ричарда Йейтса, Джона Чивера\* показывают людей, которых мясорубка бизнеса доводит до отчуждения, алкоголизма и потери интереса к жизни.

Но кто мог предположить, что ответ на эту обеспокоенность корпоративной Америки придет из Японии — страны с традиционной иерархической культурой?

## Как Эдвард Деминг нашел магическое равновесие

Быстрый подъем из руин японской экономики после Второй мировой войны стал шоком для американских инвесторов и корпоративных менеджеров. «Восходящее солнце» пригревало с максимальной силой как раз в период стагнации американской экономики в 1970-х — начале 1980-х годов. Еще бóльшим шоком стало известие, что самый влиятельный в Японии гуру менеджмента жил в маленьком американском

---

\* Слоан Уилсон (1920–2003) — американский писатель, профессор колледжа при Нью-Йоркском университете в Буффало; Ричард Йейтс (1926–1992) — американский писатель, признанный критиками крупнейшим прозаиком второй половины XX века; Джон Чивер (1912–1982) — американский писатель, обладатель Пулитцеровской премии 1979 года.

городке, родился в штате Айова и получил образование в Университете Вайоминга.

Имя этого человека Уильям Эдвардс Деминг. Хотя когда-то он преподавал статистику, настоящим его увлечением, чтобы не сказать религией, стало качество. Деминг сумел доказать, что упор в менеджменте на качество позволяет сократить издержки и повысить производительность труда. Более того, как ни удивительно, но помимо перечисленных достижений контроль качества оказался прекрасным способом улучшить моральный климат в компании, разрушить отчуждение среди работников, увеличить рыночную долю и укрепить бренд.

Идеи Деминга о роли качества звучали так многообещающе, что большинство представителей бизнеса в США просто отказались в них поверить. Его представления вступили в *прямое* противоречие с западной логикой. Они казались такими же малореальными и фантастическими, как путешествие во времени или вечный двигатель. Как может качество *снизить* издержки?

Но надо же с чего-то начинать, говорил Деминг, и качество может стать волшебным ключом, который откроет путь к другим преимуществам. Самым известным последователем Деминга стал соучредитель Sony Акио Морита, в 1980-х годах сделавший свою компанию лидером на рынке электроники. Влияние Деминга ощущается даже в наше время. Тойота настолько серьезно относится к качеству, что инвестирует миллиарды долларов в свой получивший международную известность Университет Тойота, где сотрудники становятся студентами и изучают философские основы качества и постоянного совершенствования, прежде чем вернуться на свои рабочие места. Деминг был одним из тех редких гениев, которые видели магическую силу гармонизации материальных и нематериальных факторов деятельности организаций.

Период 1980-х ознаменовался также выходом в свет двух книг, ставших поворотными вехами в своей области. «В поисках совершенства» Тома Питерса и Боба Уотермена, а также *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life* («Корпоративные культуры: правила и ритуалы в жизни корпораций») Терри Дила и Аллана Кеннеди вышли

в свет в 1982 году. Эти книги поставили под сомнение концепцию бизнеса как исключительно рационального предприятия и провозгласили важность организационной культуры, жизнеспособности организации и гуманистического менеджмента. Обе книги развенчивали культ чистой рациональности, критикуя тех менеджеров, которые предпочитали традиционную модель бизнеса, и призывали уделить больше внимания креативности, самостоятельности и стимулированию новых идей.

В частности, книга «В поисках совершенства» во многом проложила путь последующим поколениям экспертов в области менеджмента, в том числе Уоррену Беннису, Розабет Мосс Кантер, Гари Хамелу, Джиму Коллинзу и Патрику Ленсиони. Анализируя причины неудач менеджеров прошлого, эти авторы сумели выдвинуть на передний план понятия «лидерство», «работа в команде» и «инновации».

Однако, с моей точки зрения, самой важной среди книг по менеджменту, появившихся за последние 20 лет, является «Дилемма инноватора», написанная профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсенем. В ней показано, как безоглядная рациональность материальных факторов конкурентоспособности и концентрация исключительно на цифрах ослепляют менеджеров, не позволяя разглядеть появляющиеся вокруг, зачастую прямо у них под ногами, инновации.

Позвольте на минуту остановиться, чтобы ответить на вопрос, который наверняка возник у многих читателей.

К чему такая длинная преамбула? Нельзя ли сразу перейти к сути нематериальных факторов конкурентного превосходства и к долгосрочному прочному успеху на их основе? Конечно, можно, но я считаю очень важным показать, что теоретики менеджмента, лидеры бизнеса и даже писатели дискутировали о правильном соотношении материального и нематериального в деятельности организаций весьма продолжительное время. Кстати, подобные дискуссии вполне оправданы: равновесие между материальными и нематериальными аспектами организации бизнеса постоянно колеблется. Одни проблемы требуют решений, опирающихся в основном на материальные конкурентные преимущества, другие лежат скорее в нематериальной плоскости.

Чтобы продемонстрировать требуемые в бизнесе равновесие и гибкость, мне и пришлось обратиться к истории вопроса. Я описал невероятный рост производительности труда в эпоху Тейлора, чьи теории были реализованы на практике в заводских цехах его последовательным приверженцем Генри Фордом в 1910-х — начале 1920-х годов.

Но вернемся к основной нити нашего повествования. Тейлоризм недолго обеспечивал преимущество компании Форда. Другие автопроизводители вскоре догнали его. Более того, они пошли дальше. В середине XX века руководитель General Motors Альфред Слоун обеспечил своей компании господство на рынке и заткнул за пояс стареющего и капризного Генри Форда в плане как маркетинга, так и организации бизнеса. Тот, увязнув в привычной колее, пришел в неопишемую ярость из-за появления профсоюзов — как посмели прекрасно оплачиваемые рабочие так предать его! — и решил резко усилить авторитарный контроль по всей вертикали. Внезапно сборочные линии заводов Форда превратились чуть ли не в символ зла. Форд, так и не сумевший смириться с тем, что из национального героя он превратился в национального злодея, умер разочарованным и несчастным человеком. Времена менялись. Консервативный тейлоризм больше не давал преимуществ.

Вывод: развитие бизнеса всегда будет менять относительную ценность материальных и нематериальных конкурентных преимуществ, обуславливающих успех. Однако материальные факторы деятельности более уязвимы к изменениям, поскольку на них влияют технологии и количественные показатели.

## Материальные конкурентные преимущества замечательны, но недолговечны

Поймите меня правильно: я не оспариваю важности материальных аспектов бизнеса. Apple, бренд, уходящий корнями в нематериальную грань культуры хиппи и ставший своего рода псевдорелигией, тем не менее поднял значение материальных факторов конкурентного

превосходства на не виданный ранее уровень. Такие компании, как Siemens, Novartis и Citigroup, сокращают издержки на миллиарды долларов в год, осваивая облачные технологии, виртуализацию и другие технологические новинки.

Присмотритесь к лидерам в любой отрасли, которые производят, продают или транспортируют продукты (Samsung, Wal-Mart, FedEx или Amazon), и увидите прочную корреляцию между материальным искусством управления цепочкой поставок и категорией лидерства.

Да, цифры действительно работают. Но проблема не в их полезности.

Скорее, проблема в том, что в современном мире бизнеса существует жесткая ориентированность методов и процедур на материальные конкурентные преимущества, даже если сами по себе они не в состоянии обеспечить устойчивое превосходство на рынке. Сегодня притягательность количественных данных и бизнес-аналитики кажется непреодолимой. Нас привлекает то, что можно измерить. Численные показатели внушают ощущение безопасности. Мы можем экспериментировать с аналитикой. Мы можем синхронизировать скорости. Мы можем фиксировать производительность и нормы использования ресурсов так, как это и не снилось Фредерику Тейлору и Генри Форду.

Но все эти материальные конкурентные преимущества быстро утрачиваются, причем гораздо быстрее, чем раньше.

По мере того как инструменты цифровой эпохи (пропускная способность каналов связи, объемы хранения данных и вычислительные мощности) развиваются в сторону разнообразия и бесплатности, они устанавливают единые правила игры. «Гонка вооружений» закончилась. Теперь каждый может ощущать себя во всеоружии. Экспоненциальный рост числа людей, имеющих доступ к одним и тем же знаниям и технологиям, приводит к глобальным сдвигам на рынке и появлению новых разрушительных тенденций.

В прошлом десятилетии производство и система снабжения претерпели революционные изменения под влиянием появления на рынке дешевого труда иммигрантов, главным образом из Азии. В нынешнем

десятилетия роль такого возмутителя спокойствия сыграла робототехника. Сегодня в индустрии знаний главным возмущающим фактором является вовсе не азиатский аутсорсинг — сегодня отрасль борется против бесплатного труда волонтеров. Компании, предоставлявшие справочные онлайн-услуги, обанкротились не под влиянием дешевого труда из Китая и Индии или из-за низкокзатратного производства в азиатских странах. Они рухнули под влиянием «Википедии» и труда волонтеров.

Поэтому неважно, насколько быстро и эффективно действует ваша компания, как настойчиво она снижает издержки, — технологии и конкуренция всегда помогут другой компании создать еще лучшие и более дешевые продукты. Современные технологии позволяют потребителям мгновенно сравнивать цены, функциональность, качество и сервис. Нормальный жизненный цикл продукта от разработки до внедрения в массовое производство сокращается. Поэтому одного искусства управления материальными преимуществами уже недостаточно — лучше считайте его начальной ставкой, необходимой для участия в конкурентной борьбе, но уже недостаточной для победы в ней.

Подумайте о следующих фактах: лишь 74 из первоначальных 500 компаний, попавших в рейтинг Standard & Poor's\*, оставались в нем 40 лет спустя; таким образом, «норма смертности» составила более 10 компаний в год. Средняя «продолжительность жизни» предприятий постепенно сократилась с 50 до менее чем 25 лет. Можно прогнозировать, что лишь около трети нынешних ведущих компаний сохранят свои позиции в течение следующей четверти века<sup>1</sup>.

С учетом данных реалий естественным выглядит соблазн затянуть пояса и вернуться к старым проверенным количественным методам — рациональным и доказуемым, ко всему, что я называю материальными

---

\* Standard & Poor's (S&P) — американская компания, занимающаяся аналитическими исследованиями финансовых рынков. Компания входит в тройку самых влиятельных международных рейтинговых агентств, известна главным образом как создатель и редактор американского фондового индекса S&P 500.

преимуществами. Ваши инвесторы практически *требуют*, чтобы вы это сделали. Но именно тут «материализм в бизнесе» ступает на скользкий путь. Направление и темпы развития материальных конкурентных преимуществ находятся вне нашего контроля. Если кто и способен их контролировать, то это горстка инженеров из компаний типа Qualcomm, ARM и Intel, которые делают чипы для наших телефонов, планшетов и ноутбуков. Или несколько инженеров из Google, Cisco или Huawei, день и ночь работающих над увеличением пропускной способности интернета. Идея понятна? Если глубокие исследования компьютерных технологий или кодового разделения оптоволоконных линий связи с многостанционным доступом не входят в круг ваших интересов, то, по-видимому, не вы контролируете темпы технического прогресса. Поэтому, постоянно занимаясь только материальными аспектами бизнеса, вы не сможете наверняка сказать, сколь долго продлится обеспечиваемое ими конкурентное преимущество. Вам останется лишь адаптироваться к изменениям технологий, но с равным успехом это делают и другие.

Таким образом, можно сделать вывод: материальные конкурентные преимущества необходимы, но недолговечны. В худшем случае опора на них завлечет вас в ловушку привычных, но морально устаревших технологий, процессов и мышления.

## Нематериальное конкурентное превосходство — залог длительного процветания компании

За годы работы в Forbes и позже, при подготовке к написанию данной книги, я встречался и беседовал со многими выдающимися лидерами бизнеса, поэтому могу с уверенностью сделать три заявления.

- Великие компании, длительное время действующие на рынке, мастерски используют как материальные, так и нематериальные конкурентные преимущества.

- Максимальная эффективность бизнеса зависит от правильного соотношения профессиональных и социальных навыков в каждой конкретной ситуации.
- В целом, концепция конкурентного превосходства на базе нематериальных преимуществ получает все большее распространение. В условиях жесткой «большой перезагрузки» экономики умение создавать и применять нематериальные конкурентные преимущества, ранее игнорируемые почти повсеместно, становится не менее (а возможно, и более) важным искусством, чем использование навыков материального превосходства.

Настало время глубже проникнуть в суть нематериального конкурентного превосходства в бизнесе. Ранее я уже выделил пять его базовых составляющих, которые подробно будут описаны в следующих пяти главах.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks