

СТРАТЕГИЯ

У каждого преподавателя стратегического менеджмента сегодня есть свое определение стратегии. До XX века это слово существовало только в военном контексте. Поэтому у нас есть прекрасное понимание того, что такое стратегия на войне или, например, в шахматах: это *план* игры с намерением выиграть. Уже здесь ясно, что этот план не выбит в граните, он будет меняться по ходу игры — по ходу того, как стратегический замысел сталкивается с действиями противника, которые нельзя предсказать.

Куда меньше ясности в том, что такое бизнес-стратегия: каждая новая книга на эту тему дает новое определение, а выходят их десятки в год. А в корпоративной стратегии определение «стратегия — это план игры с намерением выиграть» уже и вовсе не работает. Здесь мы с самого начала не знаем, в какую игру играем, по каким правилам, где начинается и заканчивается поле, кто противник, обозначен ли он заранее или нужно его выбирать самому. Нельзя понимать стратегию как план пути из точки А в точку Б, потому что эти точки сначала должен кто-то задать.

Стратегия — это НЕ план или, по крайней мере, не только план. Однако мы верим, что стратегия должна определять этот план. Стратегия — это в том числе ответ на вопрос: «Что мы собираемся (и не собираемся) делать?» И стратегия, которая не дает ответа на этот вопрос, никому не нужна. Поэтому последняя глава нашей книги называется «Планирование». Но в первую очередь стратегия — это определение точки А и точки Б, текущей и будущей ситуации. Центральные вопросы личной стратегии — «Кто я сейчас и кем я хочу стать?»

В какой-то момент Алексей Горячев вместе с партнерами по его инвестиционной компании RMG Group принял решение не превращать ее в «цифрового брокера». Это решение было принято не потому, что строить цифрового

брокера невыгодно, а потому, что это решение не соответствовало долгосрочной стратегии фирмы, которая гласила: «Мы не инвестиционный супермаркет, мы инвестиционный бутик».

Выглядит, как будто стратегия — это выбор: строить цифрового брокера или не строить. Однако выбор — это *процесс*, а не результат. Стратегия не в том, что мы выбрали остаться нишевым бутиком. Стратегия в том, как мы приняли это решение.

Стратегия — это осознанное воплощение обдуманной системы ценностей, приоритетов.

Матрица Эйзенхауэра, популярный инструмент стратегического управления, говорит нам, что задачи нужно сортировать по срочности и важности.

Сначала мы делаем дела важные и срочные, а уже во вторую очередь — важные, но не срочные. Стратегия дает ответ на вопрос «Как отличить важные дела от неважных?». Стратегия задает критерии оценки — стратегические приоритеты.

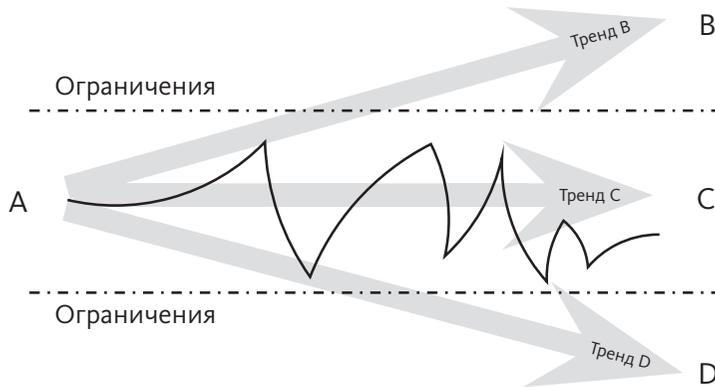
Именно таким образом стратегия помогает принимать решения в условиях неопределенности. Несколько лет назад Алексей Каптерев учился на магистерской программе по управлению изменениями в бизнес-школе INSEAD. Его тогда интересовала тема принятия решений в условиях неопределенности, и он проинтервьюировал полтора десятка топ-менеджеров и венчурных инвесторов, чтобы понять, как у них получается делать прогнозы. Он обнаружил, что честный ответ — «довольно плохо». Эти люди, как и все, не умели предсказывать будущее. Но что явно отличало их — это сильный внутренний компас, вера в свои ценности, умение быстро различать «хорошо» и «плохо». В условиях неопределенности они опирались на то, в чем у них не было внутренних сомнений, — на свои принципы. Они буквально следовали давнему завету «делай что должен, и будь что будет».

На наш взгляд, бизнес-стратегия — это совокупность решений, принятых в настоящем относительно будущего, и она состоит из следующих частей.

Тактический план



Стратегия



1. Настоящее

Картина сложившейся ситуации, проблем, симптомов и причин, ресурсов и вызовов, трендов и возможностей, сильных и слабых сторон — ваших и других игроков.

2. Будущее

Представления относительно вероятного, желательного и нежелательного будущего. Образ результата (успеха или провала).

3. Принципы

Основанные на наших ценностях правила принятия решений при столкновении с непредвиденными обстоятельствами, правила обработки ошибок, условия для пересмотра стратегии.

4. Ставка

Ключевое решение, на которое мы делаем ставку, описание того, что мы собираемся делать и что не собираемся.

5. Коммуникация

История, которую мы рассказываем о нашей стратегии заинтересованным сторонам с целью координации. Это то, что часто называют «нарративная стратегия».

6. Планирование

График работ с целями, датами, метриками и ключевыми результатами.

Давайте приведем пример. После возвращения в Apple Стив Джобс полностью поменял нарратив компании. У предыдущего руководства Apple не было четкой сфокусированной стратегии, что и привело компанию к финансовым трудностям. Apple утратила ясное позиционирование, занималась «всем подряд и ничем конкретно», имела раздутую продуктовую линейку и не менее раздутый штат. Джобс все изменил.

Настоящее

В 1997 году мир компьютеров — это мир унылых бежевых коробок, в котором со времен выпуска первого «Мака» в 1984 году ничего, по сути, не изменилось. Windows 95 — это лишь неубедительная копия Mac OS. Компьютеры уродливы, сложны в использовании, отстают от запросов пользователей.

Однако герои, «сумасшедшие гении из Apple», не хотят, чтобы так было. Агентство Chiat/Day придумало для Apple слоган Think Different («Думай иначе») и сняло рекламный ролик, где использовало образы таких же «сумасшедших гениев», с которыми Стив Джобс хотел ассоциировать Apple. Среди них были культовые фигуры: Боб Дилан, Мухаммед Али, Томас Эдисон, Махатма Ганди и Пабло Пикассо.

Будущее

С помощью команды дизайнеров Джобс показал людям мир, в котором компьютеры обладают фантастическим дизайном, просты в использовании и сделаны на аппаратной базе нового поколения. В 2000 году он лично представил PowerMac G4 Cube — десктоп идеальной кубической формы,

который напоминал скорее арт-объект, а не компьютер. Хотя продукт оказался в итоге слишком дорогим и провалился в продажах, он выполнил важнейшую миссию. Он показал всем, что будущее настольных компьютеров, каким его видел Джобс, можно воплотить в металле и пластике прямо сейчас. Дизайн G4 Cube оказал огромное влияние на другие дизайн-решения Apple, включая внешний вид их главного магазина на Пятой авеню в Нью-Йорке. Панорамные прозрачные стены и стеклянная лестница, которые впервые появились там и потом были многократно скопированы в магазинах Apple по всему миру, были отсылкой к дизайну G4 Cube.

Ставка

Джобс решил сделать ставку на 1) перфекционистский, но при этом функциональный дизайн и 2) креативные решения с точки зрения аппаратной начинки. Ради простого дизайна снаружи он шел на огромные сложности внутри. Для создания ультратонкого корпуса MacBook Air инженерам пришлось разработать новые методы охлаждения и новую интегрированную материнскую плату, использовать нестандартные аккумуляторы, а поставщик процессоров Intel ради Apple изменил дизайн своих процессоров! Собственно, это и есть стратегия: пожертвовать чем-то одним ради чего-то другого.

Он радикально упростил продуктовую линейку: у Apple осталось всего 4 модели компьютера — iMac, iBook, PowerMac и PowerBook — вместо десятков моделей, которые были до этого. Они ложились в понятную матрицу: любительский или профессиональный, стационарный или мобильный.

Принципы

Принципы и ценности Apple под руководством Джобса ясно видны в любой его презентации: «Инновации. Простота. Красота. Интеграция». Сформулировать 10 заповедей Джобса не составляло особого труда любому, кто всего лишь поверхностно был знаком с его публичной персоной:

1. Безупречные дизайн и качество. Каждая мелочь важна, каждая деталь имеет значение.
2. Компьютер должен быть простым и удобным в использовании.

3. К пользователям нужно относиться как к друзьям, а не как к потребителям. С ними можно и нужно говорить на простом языке.

4. Путь к успеху лежит через интеграцию программного и аппаратного обеспечения.

5. Фокусируйся на том, что ты можешь изменить.

6. Не воспринимай технические ограничения как приговор. Представь идеал, а потом найди способы его воплотить.

7. Окружай себя креативными людьми.

8. Признавай ошибки.

9. Будь первым, рискуй ради того, чтобы всех удивить.

10. Отказывайся от старых технологий, не бойся оставлять за бортом тех, кто не поспевает за твоей скоростью.

А можете ли вы так же легко сформулировать ваши 10 заповедей?

Коммуникация

Джобс был гениальным спикером — это был его основной канал коммуникации. Второй канал — задиристая реклама, которая непрерывно транслировала нарратив про шуточную войну между скучным корпоративным РС и креативным «Маком». Внутренности Apple при этом всегда были покрыты завесой тайны, а компания тратила огромные усилия на поддержание секретности разработок, не показывая ничего до официальных анонсов.

КОМУ НУЖНА СТРАТЕГИЯ?

В древнегреческой мифологии судьбой человека управляли три богини: Клото, Лахесис и Атропос. Клото пряла нить жизни, Лахесис измеряла ее длину, а Атропос перерезала нить. Богини считались неумолимыми и неподвластными другим богам, включая самого Зевса. Была также слепая богиня Тюхе — римляне называли ее Фортуна, — которая отвечала за повороты судьбы, за взлеты и падения. Даже великий человек мог быть сломлен Тюхе, а ничтожный — вознесен. Судьба казалась неуправляемой,

неотвратимой, хаотичной силой, неподвластной человеку. Удивительно: при этом именно в Древней Греции появились слово «стратегия» и должность «стратег». Это слово буквально означает «тот, кто ведет войско». Стратег — это лидер, который обладает свободой действовать и сам принимает судьбоносные решения.

Как и древние греки, мы живем в мире больших сил: природных, социальных, технологических. Землетрясения, цунами, наводнения, военные конфликты, финансовые кризисы, пандемии... Как если бы всего этого было недостаточно, теперь у нас есть новая угроза: искусственный интеллект. Решение лишь одного IT-специалиста, загрузившего не ту версию ПО на сайт, может запустить каскад событий, которые полностью трансформируют наше общество. Мы живем в мире, в котором легко почувствовать, что от наших решений ничего не зависит. Но это ощущение ложно. Зависит, хотя у сферы нашего влияния есть границы. В этом бурном мире мы можем быть активными игроками, если выберем играть, а не наблюдать.

Стратегия нужна всем, кто сделал выбор не плыть по течению, а искать свой фарватер.

Да и какова альтернатива? Быть пассажиром? Что будет, если мы откажемся планировать жизнь в соответствии с нашими ценностями и желаниями? Чью жизнь мы тогда проживем? У людей есть глубокая потребность прогнозировать и строить планы, исходя из этих прогнозов. Пускай наши прогнозы не сбываются, а планы постоянно рушатся: мы просто становимся умнее и в следующий раз придумываем новые планы, которые не сбываются уже в другом месте. Для чего в такой неопределенности создавать какие-то стратегии? Чтобы влиять на то, на что мы можем влиять.

В сегодняшнем ощущении утраты контроля нет ничего нового. Это не повод опускать руки, и древние греки отлично об этом знали. Греческие философы учили, что человек должен принимать свою судьбу как

неизбежность — но делать это с достоинством. Развивать моральные качества характера и действовать внутри сферы своего контроля, пусть она и не безгранична. Хотя судьбой было заранее предначертано, что Одиссей вернется на Итаку, путешествие все равно потребовало от него силы, храбрости, рассудительности, изобретательности — личных качеств, благодаря которым он и стал героем. Стратегия — об этом.

Вы выбираете свою Итаку, ваше главное направление, вы находите верных спутников, которые уберегут вас в дороге от циклопов и от песен сирен, и вы возвращаете в себе качества, которые считаете важными, — и все это с уважением к богам и судьбе.

КАК МЫ ЖИЛИ БЕЗ СВОЕЙ СТРАТЕГИИ?

Личная стратегия — это не такая уж и новая идея. У большинства людей всегда была какая-то стратегия, какой-то план на жизнь. Окончить школу, институт, найти работу, завести семью и детей, сделать карьеру и выйти на пенсию, чтобы нянчить внуков. Постараться не болеть, не умирать, не попадать в тюрьму. Это стратегия! Это сценарий, который задает точку А, точку Б и путь между ними. Однако эта стратегия в целом перестала работать, и причина вот в чем: для каждого человека все более и более важной становится собственная уникальность.

В результате эволюции люди оказались наделены свойством сверхсоциальности. Мы значительно более социальны, чем другие животные. Мы настолько социальны, что ведем войны! Война требует невероятной степени кооперации и координации. Объединившись в группу, в *стратос*, в войско, мы можем следовать общей стратегии и не тратить время на разработку стратегии для каждого. Именно поэтому до XX века слово «стратегия» использовалось исключительно в контексте войны или военных игр. На протяжении почти всей человеческой истории стратегия не была нужна одному человеку, одной личности. Она была нужна группе.

В Античности и в Средние века мало у кого была *личная* стратегия. Мало кто мог позволить себе то, что мы называем сейчас личным брендом. Люди подписывали документы крестиком, у большинства не было фамилий. Стратегия человека была производной от местности, где он жил, и сословия, к которому он принадлежал. Стратегией крестьян было пахать, стратегией ремесленников — учиться ремеслу и заниматься им всю жизнь.

Художники, хоть и были грамотны, не подписывали своих картин. Живопись была религиозной, ставить свое имя рядом с ликами Иисуса или Марии почиталось недостойным. В XV веке голландец Ян ван Эйк начал подписывать некоторые свои работы, но первый заметный художник, который стал делать это постоянно, — Альбрехт Дюрер. Он создал для себя монограмму-логотип из букв A и D и добавлял год написания работы. Таким образом, буквы AD приобретали дополнительный смысл, A. D. — Anno Domini, год Господа (то есть от Рождества Христова). Самый знаменитый автопортрет Дюрера — 1500 года, где он изобразил себя анфас, без головного убора, с длинными, как у Иисуса, волосами и с ладонью, сложенной в сакральный жест. Портреты тех времен требовали позы вполоборота, анфас рисовали только святых, иногда королей. Пожалуй, Дюрер был первым обычным человеком с таким ярким личным брендом.

Прошло 500 лет, и личный бренд есть у каждого уважающего себя профессионала. Запрос на построение личного бренда — это знаковый запрос нашего времени. Но личный бренд нужно строить на каком-то ценностном, идеологическом фундаменте. Брендинг — это формирование ожиданий, это обещание людям вести дела определенным образом. Что за ценности лежат в основе вашего бренда?

Жизнь стала долгой, карьерные траектории — извилистыми. Остались в прошлом времена, когда люди по 30–40 лет занимались одним делом. Профессии также трансформируются, начинают требовать других навыков, других качеств характера, ценностей. Архитектор два века назад и архитектор сегодня — это разные профессии. Сегодня

СТРАТЕГИЯ ЛИЧНОСТИ

наличие стратегии — отчетливый признак активного героя игры под названием «жизнь».

Активные игроки не плывут по течению, они сами прокладывают свой карьерный маршрут, меняют работу и профессию, переезжают из города в город и из страны в страну, переключаясь на другой язык и встраиваясь в другой культурный контекст.

Где находитесь в процессе изменений вы? Возможно, вы в самом начале, вам нужно попрощаться с чем-то в вашей жизни и начать новую ее часть с чистого листа. Возможно, вы уже давно в поиске, но никак не можете нащупать то самое, чему вы готовы были бы посвятить ближайшие 10 или 15 лет вашей жизни. Возможно, вы практически у цели, но почему-то нет финала, и рука не поворачивается опубликовать в соцсетях давно написанный текст о новой профессиональной идентичности. Где бы вы ни были — вам нужна стратегия.

СТРАТЕГИЯ КАК НАРРАТИВ

Стратегия — это коммуникация. Все стратегические консультанты знают: стратегия, которую невозможно продать генеральному директору или совету директоров, не стоит того, чтобы ее разрабатывать. Реализация вашей личной стратегии тоже зависит от мнения других. Вам придется постоянно рассказывать, что вы пытаетесь сделать, чтобы вербовать союзников, сотрудников, инвесторов, клиентов, даже супругов. Но еще, и это особенно важно, стратегия — это способ убедить самого себя. Это способ в тяжелый момент неудач и сомнений вспомнить, что вы делаете и ради чего.

Чтобы быть убедительной, стратегия должна отвечать на определенные вопросы в определенной последовательности. Стратегия должна складываться в историю, в нарратив.

Слово «нарратив» здесь означает последовательность фактов и рассуждений, которые следуют структуре истории. Нарративы широко используются в стратегической коммуникации и в бизнесе.

Вот для примера нарратив компании ИКЕА: «Во всем мире миллионы людей живут в условиях, далеких от комфорта. Качественная мебель и продуманные интерьеры недоступны из-за высокой стоимости. Мы решили это изменить и переосмыслили производство, дизайн и логистику, чтобы создавать стильные, функциональные и доступные решения для дома. Наш подход “собери сам” позволяет экономить на сборке, а инновации в использовании материалов делают нашу мебель доступной для всех. Мы верим, что каждый человек имеет право на комфортную и красивую домашнюю обстановку».

Архетипическая структура нарратива была описана в книге Джозефа Кэмпбелла «Тысячеликий герой». Однако это не единственный источник: в учебниках для сценаристов, литературоведов или антропологов похожих структур описано не меньше десятка. Вот последовательность, которую мы будем использовать в этой книге.

1. В центре нарратива — герой. Он должен быть одновременно уникальным и типичным, чтобы другие представители той же группы могли себя с ним ассоциировать.

Люк Скайуокер — простой мальчик-сирота, живет на отдаленной планете в семье приемных родителей.

Стив Джобс — тоже приемный ребенок, талантливый менеджер и маркетинголог, ранее изгнанный из компании, которую он сам и основал. Он возвращается, чтобы поднять компанию с колен.

2. У героя есть слабость, уязвимость — и задатки суперспособностей.

Люк — слабый, неопытный, неуверенный в себе идеалист. При этом у него есть талант: он может — хотя пока и не умеет — использовать Силу. Он потенциальный джедай.

Джобса выгнали из Apple не случайно. Его подвели самоуверенность, заносчивость, нарциссизм. Новая компания, которую он основал, NeXT, показала несколько интересных продуктов, но не добилась больших успехов. Сможет ли Джобс реабилитировать себя в Apple?

3. Слабость героя делает его уязвимым к определенным проблемам.

Дарт Вейдер — идеальный оппонент для Люка. Он силен, опытен, уверен в себе. Он безжалостный, лишенный сантиментов прагматик.

Джобс втянул Apple в ценовую войну с большим скучным бизнесом, с IBM, — и проиграл. Джобса изгнал из Apple Джон Скалли, бывший CEO PepsiCo, тоже человек из большого скучного бизнеса. В отличие от Джобса, он не идеалист, а прагматик. Но теперь Скалли нет. Осталось лишь его наследство. Сможет ли Джобс на этот раз победить «Большого Брата»?*

4. С помощью союзников герой трансформирует свои таланты и уязвимости в сверхспособность — это помогает ему справиться с проблемой.

С помощью Йоды и Оби-Вана Кеноби Люк выходит на следующий уровень, превращается из юноши-крестьянина в джедая. Некоторые свои слабости он побеждает, становится сильнее и опытнее. Он учится доверять силе. Какие-то слабости он использует: именно его идеализм и привязанность к друзьям собирают вокруг него союзников, без которых он не смог бы победить Империю. Идеализм Люка заставляет его искать возможности для спасения отца. Он продолжает верить в доброе начало в Вейдере, что в итоге сыграет решающую роль в победе над Императором.

С помощью креативного агентства Chiat/Day, гениального дизайнера Джони Айва, гениального операционного управленца Тима Кука Джобс совершает настоящую революцию в маркетинге, продуктивном дизайне и производстве. Его нарциссизм превращается в самозабвенную любовь к Apple, в готовность идти ради компании на подвиги. Он становится гибче, сговорчивее, но не теряет при этом целеустремленности. Он заключает альянс с заклятым врагом — с Microsoft — и постепенно отвоевывает у «Большого Брата» место на рынке.

5. Герой использует сверхспособность, чтобы воплотить свое видение. В сложных случаях герой полагается на принципы, свой моральный кодекс.

* Один из самых первых рекламных роликов Apple назывался «1984». В нем режиссер Ридли Скотт использовал образы из романа Оруэлла с намеком, что «Большой Брат» — это компании IBM и Microsoft, олицетворяющие бездушный монополизм.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

