

ГЛАВА 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТОЛКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОМПАНИИ НА СЛЕДУЮЩИЕ 10 ЛЕТ

ВЫЙТИ ЗА ГРАНИЦЫ: 99% МАЛЫХ И СРЕДНИХ КОМПАНИЙ ЗАКРЫВАЮТСЯ ИЗ-ЗА ЛИШНИХ ДЕЙСТВИЙ

Представим, что вы только сегодня приехали из провинции Юньнань в Шанхай и увидели на улице объявление о том, что некая коммерческая площадь сдается в аренду. Вы решили вложить миллион юаней и открыть юнаньскую закусочную, специализирующуюся на супе с рисовой лапшой. Нужна ли такому маленькому бизнесу стратегия? Типичный ответ на этот вопрос: да, нужна. Однако если мы пойдем дальше и спросим, почему компании нужна стратегия и в чем разница между компаниями со стратегией и без нее, я уверен, что большинство людей не смогут дать четкий ответ.

Чтобы справиться с этой задачей, обратимся к определению термина «стратегия». Это слово изначально относилось к военному делу. В связи с этим многие понимают стратегию

в очень широком смысле, полагая, что она необходима только крупным предприятиям. На самом деле любая компания, независимо от ее размера, должна задумываться о стратегии. Для компании стратегия в первую очередь заключается в определении направления и установлении границ: что делать и чего не делать.

Слово «стратегия» в китайском языке состоит из двух иероглифов: 战略 (zhànlüè). Первый иероглиф 战 (zhàn), который переводится как «война» или «борьба», состоит из двух элементов, правый 占 означает захват, а левый 戈 — оружие, бой. Иными словами, первый иероглиф в слове «стратегия» подразумевает захват командной высоты через сражение. Этот иероглиф в первую очередь относится к вопросу «Что делать?». Кроме того, он напоминает, что необходимо решить следующий стандартный вопрос: какую именно высоту вы хотите взять? Получается, что первый иероглиф в слове «стратегия» отвечает за будущее вашей компании.

Что же означает второй иероглиф 略 (lüè)? Его можно трактовать как «упрощение», «опущение» или «сокращение». Иначе говоря, иероглиф 略 (lüè) как раз отвечает на вопрос «Что делать?». По нашим наблюдениям, сегодня большинство малых и средних предприятий терпят неудачи именно из-за отсутствия 略 (lüè) — умения упрощать, так как не имеют четкого представления о границах и делают слишком много лишнего.

Представим, что ваша юньнаньская закусочная с супом и рисовой лапшой наконец открылась после регистрации компании, ремонта, найма поваров, закупки продуктов и прочей подготовки. Но вскоре вы обнаруживаете, что ваш бизнес идет не так хорошо, как вы ожидали, и что жители Шанхая не очень любят юньнаньский суп с рисовой лапшой. Перед вами встает вопрос: как разрешить эту проблему? После долгих наблюдений вы замечаете, что в соседней лапшичной дела идут неплохо. И тогда вы добавляете в меню жареную лапшу. Ваша закусочная, как и многие малые и средние предприятия, не осознает границ

своего бизнеса и путается в логике. Как и они, вы готовы на все, лишь бы выжить. И вот уже, кроме лапши, вы продаете полоски из теста ютя, пельмени, вонтоны...

Но в итоге таким алчным подходом вы можете причинить вред самому себе. Не задумываясь о будущем, вы беретесь за все, полагая, что максимально удовлетворяете потребности разных клиентов. Но в долгосрочной перспективе такая стратегия обречена на провал, потому что клиентов интересует не количество, а качество. Рассмотрим этот вопрос с точки зрения потребителя. Кто олицетворяет качество? Лидер отрасли. Проще говоря, клиенты покупают лучшее.

Конкуренция в бизнесе по своей сути похожа на Олимпийские игры, где каждый предприниматель — спортсмен. Финальный расклад зависит от того, кто сможет завоевать золотую медаль в своей профессиональной области. Когда вы посмотрите на ведение бизнеса, помня о его конечной цели, вы обнаружите, что главное в итоге — быть первым. Совсем неважно, чем вы торгуете, — супом с рисовой лапшой или пельменями, — смысл в том, чтобы победить в своей области, завоевать золотую медаль. Потому что исход конкурентной борьбы зависит от того, кто станет первым.

Если вы занимаетесь производством и продажей юньнаньского супа, то ваша первостепенная задача — сделать вашу продукцию номером один. Если ваш бизнес выйдет за пределы производства и продажи супа и вы вдобавок займетесь жареной лапшой, то компания будет, скорее всего, обречена. На первый взгляд расширение границ бизнеса может увеличить доход, но у ваших клиентов уже сформировался ваш образ как закусочной с юньнаньским супом. Даже если вы начнете продавать лапшу, то успех будет временным. Вначале возможно оживление, вызванное самыми преданными клиентами. Но в конечном счете вы не сможете конкурировать с заведениями, специализирующимися только на лапше.

В качестве примера приведу свою компанию. После того как Action Education вышла на IPO, нам часто звонили друзья и спрашивали: «Мы тоже работаем в сфере образования, слышали, что вы вышли на рынок “голубых фишек”, можем ли мы с вами сотрудничать?» Наш ответ всегда был одинаковым: «Нет!» Потому что Action Education специализируется на образовании предпринимателей и мы не занимаемся ничем вне этой области, по крайней мере не планируем в ближайшие 10 лет.

Всем известно, что каждый должен заниматься своим делом. Так почему же 99% людей не следуют этому принципу? Потому что человек по своей натуре склонен к многообразию и жаждет всего и сразу. В мире бизнеса ни рынок, ни управление промышленно-торговой администрации не ограничивают вас, вы вольны в своих действиях. Но первое, что убивает любой бизнес, — это собственная жадность и неспособность выстроить границы. Крупнейшая ошибка любой компании — ненужные действия. Как только вы свернули не в ту сторону, вам придется вернуться и попытаться начать заново, что приведет к огромным потерям как времени, так и ресурсов. От этого увеличиваются затраты, а производительность падает.

Значит, компании должны научиться идти на компромисс, выбирать что-то одно из большого множества и через стратегию преодолевать жадность. Предприниматели должны четко представлять границы своего бизнеса: что им делать, а чего не делать. Это похоже на ситуацию, когда человек видит перед собой двух упитанных, крупных кроликов и хочет поймать обоих. Но он забывает, что охотников вокруг в избытке, конкуренция серьезная и поймать хотя бы одного кролика уже непросто. Если же вы задумали поймать обоих, то вам придется поделить ресурсы пополам, а значит, их уже не хватит, чтобы угнаться и за одним кроликом. Поэтому стратегия должна предусматривать, что делать, а от чего отказываться.

Один из типичных примеров — кейс нашего слушателя-предпринимателя. Он владел семенной компанией в провинции Сычуань. До 2015 года компания занималась семенами самых разных культур — от арахиса, рапса и пшеницы до кукурузы, риса и прочего, охватывая практически все виды сельскохозяйственной продукции. В итоге топ-менеджеры обнаружили, что, несмотря на разнообразие товаров, оборот компании был невысоким, а объем работы, напротив, значительным. Из-за широкого ассортимента продукции часто возникали проблемы с качеством. После наших занятий владелец решил применить стратегию сокращения, и его компания сосредоточилась исключительно на рисовых семенах, причем только на двух-трех лучших сортах. С тех пор его бизнес каждый год удваивает свои показатели. На каждом потоке курса можно услышать подобные истории.

Настоящий предприниматель должен понимать границы своего бизнеса, уметь делать выбор и знать, что можно, а чего нельзя. Если компания не справляется с выстраиванием границ, в будущем она не сможет эффективно бороться с конкурентами. Настоящие стратеги способны сохранять абсолютное самообладание перед внешними препятствиями. Они должны быть решительными и сосредоточенными, настолько, чтобы посвятить всю свою жизнь одному делу и бороться за его успех до конца, невзирая на любые трудности и отвлекающие факторы.

СУТЬ СТРАТЕГИИ: БИТВА И ВЫСТРАИВАНИЕ ГРАНИЦ — ГЛАВНОЕ И ВТОРОСТЕПЕННОЕ

Итак, большинство малых и средних компаний погибают из-за отсутствия границ. Как известно, вещи имеют свою иерархию, а дела — свою очередность. Так что же важнее — борьба или

выстраивание границ? Я раньше считал, что второе важнее, чем первое. Но, получше обдумав этот вопрос, я пришел к выводу, что мой ответ неверен. На самом деле борьба важнее границ, так как без нее любое выстраивание границ может навредить бизнесу.

Почему? Потому что борьба определяет направление и цель. Когда цель борьбы неочевидна или неамбициозна, очень сложно сохранять верность своим первоначальным намерениям. Сложно придерживаться выбранного курса, сталкиваясь с препятствиями. В такие моменты проявляется человеческая жадность и стремление к выгоде, желание избежать ущерба. Все это может побудить вас переступить черту и начать искать короткие пути, например сменить курс, чтобы решить проблемы. Но именно такие короткие пути — это ловушки, которые в итоге погубят ваш бизнес.

На первый взгляд кажется, что 99% малых и средних бизнесов закрываются из-за отсутствия границ, на самом деле суть проблемы в отсутствии борьбы. Неправильное выстраивание границ — это лишь внешняя сторона проблемы, но вот недостаточно продуманная борьба — корень всех бед. Именно из-за того, что предприниматели не продумывают и не ведут эффективную борьбу, предприятия становятся уязвимыми в процессе выстраивания границ, а это, в свою очередь, приводит к гибели.

Так что же такое стратегия? В общем, стратегия — это путь от точки А к точке Б. Стратегическое планирование заключается в определении точки Б — будущего компании. На сколько лет вперед необходимо распланировать это будущее? Чем дальше, тем лучше. По сути, точка Б отражает убеждения предпринимателя и его видение. Точка Б — это долгосрочная цель, это облик бизнеса через 10, 50, а может быть, и через 100 лет. То есть стратегия — это вера руководителя в свой бизнес, которая определяет судьбу всей компании и всех ее сотрудников.

Точка Б — это стартовая позиция при управлении бизнесом. Это направление, в котором компания последовательно развивается, в которое вкладывает свои ресурсы. Поэтому представлять эту точку нужно ясно. Если она не определена точно, то в сложных ситуациях вы будете вынуждены переориентироваться. Это может привести к следующей ситуации: изначально вы занимались юньнаньским супом с рисовой лапшой, но из-за того, что вы не видели перед собой путеводную точку Б, вас бросало из стороны в сторону, и в итоге вы просто ходили по кругу, не добившись ни в чем успеха. Как только это началось, ваш бизнес тут же стал терпеть убытки. Потому что человеческие, материальные и финансовые ресурсы, а также фокус внимания компании не были сконцентрированы на основном продукте, а вместо этого распылились на множество других задумок. В итоге это привело к лишним затратам и высоким издержкам, но все продукты оказались неконкурентоспособными. Как такой бизнес мог бы выжить?

На самом деле, когда дела идут неважно, не следует бросаться из одной крайности в другую. В первую очередь стоит задуматься над ценностью, которую вы приносите клиентам: каково качество предлагаемого вами супа с рисовой лапшой? насколько вы инновационны? достаточно ли высока ваша значимость для потребителей? Компании необходимо сосредоточиться на увеличении пользовательской ценности, а не пытаться изменить ключевые ценности компании. Иначе вы совершите крупную ошибку.

По сути, борьба — это основа для выстраивания границ. Только те предприниматели, которые рассматривают битву в качестве ориентира, поймут, как верно выстраивать границы. Другими словами, без борьбы это сделать невозможно. Как говорил Лао-цзы, «дао (путь) рождает одно, одно, в свою очередь, рождает два...». В нашем случае борьба — это первое, а выстраивание границ — рожденное первым второе.

Когда конечные цели борьбы неясны, а к этому добавляется понятная человеческая жажда сиюминутной выгоды, от которой фокус смещается на возможности, то все это может навредить компании, не выстроившей границы. В то же время, если основные задачи борьбы несерьезны и легко решаемы, компания может часто менять курс, из-за чего будет сложно определить границы. Только амбициозные долгосрочные цели и задачи могут мотивировать компанию до победного идти по намеченному пути, не отвлекаясь на другие варианты и возможности. Поэтому в рамках стратегического планирования борьба — это главное, а границы второстепенны. Первое — причина, второе — результат. Если компания плохо ведет борьбу, то и границы будут выстроены плохо.

СТРАТЕГИЯ КАК СТАНДАРТ: БЫТЬ ЛИДЕРОМ ИЛИ АУТСАЙДЕРОМ — ЭТО ВЫБОР КАЖДОГО

Как следует разрабатывать стратегию? Исходя из многолетнего опыта, мы выработали очень эффективный подход, который включает в себя следующие шаги (см. рис. 1–1).

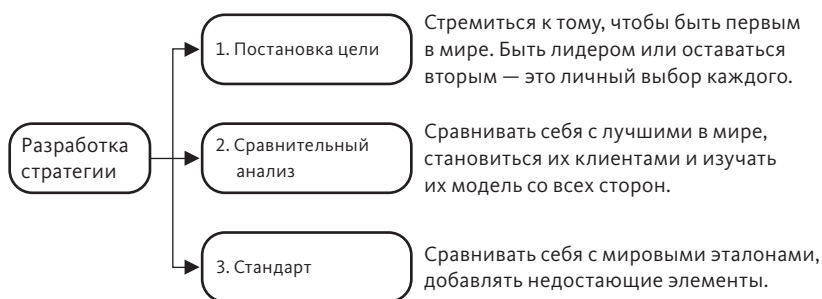


Рис. 1–1. Модель стратегического планирования

Первый шаг: постановка цели

Стратегия — это планирование будущего предприятия: как высоко вы хотите взлететь и как далеко вы хотите оказаться. Бизнес-стратегия должна быть амбициозной.

Почему? Потому что, по сути, стратегия — это стандарт, это распределение ресурсов. Стратегия не указывает вам, что делать в будущем, а говорит, что предпринять сегодня, чтобы в будущем вы стали тем, кем хотите быть. Предположим, вы владеете юньнаньской закусочной, специализирующейся на супе с рисовой лапшой, в одном из районов Шанхая, например в районе Сунцзян. Вы хотите, чтобы ваше первое заведение соответствовало уровню района, города, страны или мировому уровню? Если бы это была моя закусочная, я бы определенно выбрал последнее.

Почему? Поделюсь с вами одним секретом: нет никаких различий между игрой крупной и мелкой. На самом деле, независимо от того, выберете ли вы стать лидером или согласитесь на второе место, как только вы решите открыть юньнаньскую закусочную, вам все равно придется оформлять магазин, искать товары, закупать продукты, нанимать персонал, разрабатывать меню, привлекать клиентов, устанавливать цены, управлять и руководить... Все этапы ведения бизнеса остаются неизменными. Независимо от того, выбираете ли вы делать что-то масштабное или небольшое, суть бизнеса остается той же. Даже если вы просто индивидуальный предприниматель, логика бизнеса не меняется: вы все равно должны организовывать людей, финансы, сырье, производство, поставки и продажи... В итоге вы обнаружите, что при открытии лучшей в мире закусочной или маленькой забегаловки вам все равно придется пройти одни и те же этапы и потратить одинаковое количество времени. Но результаты будут сильно отличаться.

Почему выбор районного масштаба обязательно приведет к плохим результатам? У всего есть причина и следствие. И в таком случае вы не видите дальше своего носа, а ваша стратегическая цель недостаточно амбициозна. Многие предприниматели никогда не добиваются больших успехов из-за ограниченного кругозора. Древние люди говорили: «Если вы не планируете на вечность, вы не можете планировать на мгновение; если вы не планируете ситуацию целиком, вы не можете планировать ее часть». На самом деле, как только вы подниметесь выше, вы сразу начнете мыслить глобально и видеть всю картину; как только вы окажетесь выше, вы сможете придерживаться долгосрочных целей, потому что вам станет доступно то, чего другие не видят, и ваша точка зрения будет уникальна. Именно поэтому стратегия должна быть долгосрочной и амбициозной. Только когда точка Б находится высоко и далеко, предприниматели могут с первого взгляда увидеть общую картину. Первое, что должен сделать руководитель, — это расширить свои горизонты, начать мечтать по-крупному, найти великую миссию и упорно трудиться ради создания будущего с бесконечными возможностями.

По прогнозам экономистов, в ближайшие 10 лет Китай обязательно станет первой экономикой в мире. Это также означает, что в ближайшие 10 лет многие китайские компании станут мировыми лидерами в своих отраслях. Даже сегодня, если посмотреть вокруг, конкуренция во всех отраслях стала глобальной: кофе, бургеры, жареная курица, одежда... Во всех сферах нашей жизни (продукты питания, одежда, жилье, транспорт) наблюдается конкуренция на мировом уровне. Будучи предпринимателем, вы должны вникнуть в суть этой конкуренции: здесь клиентов совсем не интересует ваш цвет кожи, им важна лишь их собственная выгода. При выборе продукта логика потребителя очень проста: приобрести лучшее.

Что стоит за качеством? Высокие стандарты. Принимая решение, потребители ориентируются на нормы качества, стандарты обслуживания, дизайн и уровень производства. Это прямо указывает на заблуждение многих людей, которые ошибочно полагают, что стратегия — это просто направление. Но стратегия — это что-то более конкретное и практичное, так как она предполагает выбор высоких стандартов. Если вы хотите создать лучшую в мире закусочную, специализирующуюся на супе с рисовой лапшой, то вы должны достичь самых высоких стандартов, превзойти ожидания клиентов, чтобы они были в восторге от ваших услуг.

В противном случае, если у вас нет цели стать номером один в мире, вы не будете придерживаться высоких стандартов и строгих требований к себе и в итоге останетесь маленьким игроком. Таким образом, не выбирая путь к лидерству, вы легко становитесь аутсайдером. Если вы не выбрали играть по-крупному, то вы автоматически будете заниматься чем-то менее значительным. Это ваше собственное решение.

За 36 лет в мире бизнеса я трижды начинал собственное дело и каждый раз добивался небольших успехов, которые неотделимы от того, что с самого начала я ставил цель быть номером один. Например, когда я только начинал свою карьеру в сфере рекламы, я не знал, как управлять рекламным агентством, но сразу поставил перед собой амбициозную цель — стать лидером в отрасли за 10 лет. Тренер по тхэквондо как-то, наставляя меня, сказал: «Либо надо быть первым, либо вообще не надо браться. Ничего не делая, вы ничего не потеряете. Но раз уж взялись, то обязаны стремиться к первому месту. Потому что одна золотая медаль лучше десяти серебряных».

Читая биографии бизнес-лидеров или общаясь с окружающими меня выдающимися предпринимателями, я обнаружил, что почти у всех успешных людей есть одна общая черта:

несмотря на то что у них ничего не было в начале пути, они все стремились стать первыми в своей сфере. С самого начала они хотели превратить свои бизнесы в по-настоящему мировые бренды. Поработав с чуть более чем сотней тысяч предпринимателей в Action Education, мы обнаружили, что во главе тех предприятий, которые действительно смогли вырасти за последние десятилетия, стоят очень целеустремленные основатели. Независимо от отрасли они хотят быть лидерами.

В мае 2020 года компания McKinsey опубликовала исследовательский отчет под названием «Китай на ускорении: как пандемия COVID-19 ускорила пять основных экономических тенденций»^{*}. В нем раскрываются интересные закономерности: например, то, что среди китайских компаний очевиден «эффект головы», когда крупные компании занимают большую долю рынка. Насколько опасен этот феномен, из-за которого 10% топ-компаний получают около 90% общей экономической прибыли? В других странах эта доля составляет около 70%. Более того, китайские лидеры рынка имеют абсолютное преимущество: их рентабельность капитала составляет 14,6%, что более чем в два раза превышает средний рыночный уровень (6,8%). Но самое страшное не в этом. А в том, что за головой следует пустота на месте туловища. В хвосте же многие компании с трудом выживают.

Мы предполагаем, что в связи с усилением эффекта Матфея (Matthew effect) в будущем в большинстве отраслей не останется возможности развивать малый бизнес. Иными словами, если вы не сможете стать лидером в какой-то узкой области в течение

^{*} Leung N., Ngai J., Seong J. & Woetzel L. Fast-forward China: How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy // McKinsey.com. 06.05.2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/fast-forward-china-how-covid-19-is-accelerating-five-key-trends-shaping-the-chinese-economy>. *Прим. ред.*

следующих 10 лет, вы, возможно, столкнетесь с риском быть вытесненными с рынка. Поэтому предпринимателям следует рассмотреть возможность масштабирования своего бизнеса как можно раньше или с самого начала ставить перед собой цель стать лучшими в мире.

Второй шаг: сравнительный анализ

После того как цель установлена, нужно начинать ориентироваться на лучших в вашей сфере. Как только вы решите стать номером один в мире, ваш взгляд уже не будет ограничен местным уровнем, вы сразу начнете думать: где находится мировой лидер — в Америке, Европе, Японии или Китае? Как только вы его отыщете, вам нужно будет неистово у него учиться.

Например, если вы занимаетесь бургерами, то нужно ориентироваться на McDonald's, если кофе, то на Starbucks... Самый лучший способ у них научиться — это стать их клиентом. Если ваш бизнес связан с кофе, вам следует пить кофе в Starbucks, изучать их кофейные зерна, кофемолки, дизайн магазинов, персонал... Необходимо тщательно исследовать все детали. Кроме того, вам нужно найти их поставщиков. Кто они? Вам нужно обратиться к ним с вопросами: почему такой дизайн? почему такие идеи?... Одним словом, вы должны учиться всему.

На самом деле неважно, чем вы занимаетесь: в любом деле всегда нужен эталон, на который можно равняться. Что такое эталон? Он как маяк, освещающий путь в темноте. И свет его непременно ярок и мощен. Потому что эталон — мировой лидер, известный всем и каждому. Такие компании нужно почитать: они великие соперники, они победители, они ваше будущее.

Я сам тренер по тхэквондо, и во мне заложена тренерская логика: чтобы стать мастером тхэквондо высшего класса, самый эффективный способ — это учиться у лучших в мире тренеров

по тхэквондо. Эталон в вашей отрасли не только станет вашим лучшим тренером, но и предоставит набор стандартов для обучения. Сегодняшняя конкуренция стала мировой, поэтому предпринимателям необходимо мыслить глобально и думать о будущем. Ваши цели и стандарты должны быть амбициозными, направленными на занятие ведущих позиций в мире, а также на систематическое изучение лучших примеров в своей области.

Третий шаг: стандарт

Изучая эталоны со всех сторон, вы сможете найти стандарты для всех аспектов ведения бизнеса, таких как HR, финансы, ресурсы, производство, поставки и продажи. Сравнивая свою компанию с эталоном, вы сможете увидеть свои недостатки, а затем их устранить. Но помните, что мировой стандарт никогда не будет идеально достижим, всегда нужно будет совершенствоваться.

Какая логика у предпринимателя? «Я создатель всего». Пожалуйста, прочтите внимательно это предложение, ведь любая компания в мире кем-то создана. Даже айфонов когда-то не было, их создал Стив Джобс. Не было и автомобилей Ford, пока их не разработал Генри Форд, не было сети McDonald's, пока ее не открыли братья Макдональды...

Стратегия по своей сути — это выбор определенных генов. Если вы выбираете полет на высоте десяти тысяч метров, вы орел; если вы решили летать на уровне тысячи метров, вы гусь; если вам достаточно ста метров, вы воробей; если вы выбрали высоту в десять, вы муха. Каждый сам создает свою судьбу, все происходящее — это результат вашего выбора. Все неудачи вызваны самими предпринимателями, они проистекают из их незнания, из их ограниченного кругозора. Если вы выбираете стать орлом, вы можете жить 70 лет; если вы выбираете стать гусем,

вы можете жить 20 лет; если вы выбираете стать воробьем, вы можете жить 10 лет; если вы выбираете стать мухой, вы проживете всего несколько месяцев.

Вы выбираете быть орлом, парящим на десяти тысячах метров, или мухой, летающей не выше четвертого этажа? Выбирая стратегию, вы закладываете набор генов, определяющий вашу компанию и ее жизнеспособность. Крупные и сильные живут дольше. Выбрав стратегию мухи, вы не сможете прожить жизнь орла.

Процесс принятия решения — быть первым в своей отрасли или вторым — одинаков. Так почему же результаты настолько разные? Дело в том, что у лучшей компании в отрасли свои стандарты, отличные от стандартов всех остальных компаний. Это как в нашем примере: муха пользуется мушиными стандартами, воробей — воробьиными, гусь — гусиными, а орел — орлиными. Как только предприниматель останавливает свой выбор на орле, он уже не завидует воробью. Если он хочет стать орлом, то он не может использовать стандарты воробья. Потому что орел — это орел, его гены совершенно отличны от генов других существ.

Что подразумевают под собой разные стандарты? В первую очередь разное распределение ресурсов, а следовательно, и разный результат. Пусть даже вы открыли только одно заведение, специализирующееся на супе с рисовой лапшой, но оно с самого начала должно соответствовать стандартам мирового уровня: первоклассный дизайн, лучшее местоположение, профессиональные повара, высококачественные ингредиенты, надежные поставщики, высокое качество и эффективное управление... Мы знаем, что даже самые высокие небоскребы начинаются с фундамента. Так и эта маленькая закусовая должна пройти через процесс роста и развития, но цели, установленные для нее с самого начала, не могут быть низкими: ей следует сразу же стремиться к высочайшим стандартам. Если вы недальновидны, вы не станете бороться за первенство и не сможете создать что-то

действительно конкурентоспособное, потому что в конечном счете основной фактор, определяющий высоту вашего полета, — ваше предпринимательское видение.

В связи с этим в чем же заключается суть стратегии? В стандарте. Стратегия — это выбор генов. Чтобы стать первым в своей отрасли, вы должны требовать от себя соответствия стандартам лучших из лучших компаний. Далее, основываясь на этих стандартах, распределяйте ресурсы, дополняя недостающее. В этом и есть хорошая стратегия: серьезно относиться к распределению ресурсов, чтобы соответствовать высоким стандартам. После того как определен высокий стандарт, все ресурсы, включая людей, финансы, сырье, производство, поставки и продажи, должны соответствовать этому высокому стандарту.

На самом деле различия между людьми определяются стандартами, которые они выбирают для себя. То, какие стандарты вы выберете, определит, каким человеком вы станете. Точно так же различия между компаниями определяются стандартами. Если вы стремитесь стать лучшим в мире, то вы должны требовать от себя соответствия стандартам мировых брендов. Выбранные стандарты определяют, какой продукт вы создадите и каких клиентов вы привлечете... Ваши стандарты определяют вашу конечную цель.

ПЛОХИЕ СТРАТЕГИИ: ХАОТИЧНОЕ РАЗВИТИЕ И ПОДЪЕМ ШАГ ЗА ШАГОМ

Осознав, что стратегия — это выбор генов, давайте теперь разберем, какую стратегию можно назвать плохой. Мы много наблюдали за бизнесом и благодаря этому можем выделить два типичных примера плохих стратегий: это хаотичное развитие и подъем шаг за шагом, как по лестнице.

Хаотичное развитие

На самом деле эта стратегия представляет собой цепную реакцию. Почему хаотично развиваются именно небольшие предприятия? Потому что их стратегические цели недостаточно долгосрочные. Вы видите только этот и следующий годы, не предвидите будущее на 100, 50 и даже на 10 лет. В сущности, вы сами выбрали стать мухой. Как только вы выбрали гены мухи, вы ограничиваете себя узким кругозором и недостаточной осведомленностью.

Когда стратегические цели компании краткосрочны, она начинает все больше распыляться. Сегодня готовят суп с рисовой лапшой, завтра подают жареную лапшу, послезавтра — вонтоны. Если стратегия начинает постоянно меняться, то вы, подобно бестолковой мухе, начинаете летать туда-сюда, стараясь чего-нибудь где-нибудь как-нибудь добиться. Как итог — пустая трата ресурсов и времени. Вспоминая первые десять лет существования нашего бизнеса, я могу сказать, что на этом этапе мы тоже допускали ошибки. Когда стратегия неясна, столкнувшись со сложностями, вы тут же меняете направление, а это заставляет вас распылять внимание еще больше. Рассредоточение ведет к хаосу. Потому что у вас не хватает ресурсов: кадровых, материальных, финансовых и временных. Таким образом, перед нами цепная реакция: маленький бизнес — метания из стороны в сторону — хаос.

Тогда почему маленькие компании ставят перед собой небольшие краткосрочные стратегические цели и не осмеливаются выбирать долгосрочные и амбициозные? Многие люди говорят нам: «У меня много ограничений, у меня нет денег, нет персонала, нет ресурсов...» Это типичное обывательское мышление.

Бизнесмены с таким мышлением оценивают перспективы, исходя из имеющихся ресурсов. Настоящий предприниматель,

который понимает стратегию, не будет так думать. Он, наоборот, определит оптимальное распределение имеющихся ресурсов, исходя из будущей стратегии. Он будет думать следующим образом: если я хочу стать лидером мирового уровня в течение следующих 10 лет, какие ресурсы мне нужно интегрировать и какими стандартами следует руководствоваться? Затем, исходя из своей конечной цели, он пересмотрит распределение имеющихся ресурсов и восполнит недостающее.

Фактически любое предприятие начинается с нуля. Что было у Ма Юня, основателя Alibaba, когда он создавал компанию? А что было у Стива Джобса? Что было у Жэнь Чжэнфэя при запуске Huawei? И что было у меня, Ли Цзяня, когда я начинал свой бизнес? Любое великое предприятие начиналось без капитала, без земли, без оборудования. У всех таких компаний стартовые ресурсы не соответствовали их высоким амбициям.

На самом деле основная проблема заключается в том, что ваши стратегические цели недостаточно долгосрочны, и вы придумываете оправдания, чтобы скрыть свою некомпетентность, что в итоге лишает вас будущего. Чего вам действительно не хватает, так это не людей или ресурсов, а широты взглядов, амбиций и стремления к высоким и долгосрочным целям. Если вы даже не задумываетесь о них, то как вы сможете их достичь? Поэтому вам нужно переосмыслить свои цели и быть по-настоящему готовым к свершению великих дел.

Мы знаем, что сила веры в успех работает, великие мечты — сами по себе огромный источник продуктивности. Как сказал немецкий философ Макс Вебер, за любым великим делом обязательно стоит невидимая духовная сила. Самая ценная и мощная составляющая стратегии — это уверенность предпринимателя: «Я источник всего, я создатель всего». Независимо от того, формулируем ли мы стратегию или стандарты,

ключевой момент — то, чего именно мы хотим. Мы устанавливаем стандарты для команды, исходя из наших собственных критериев. Стандарты команды также будут расти вместе с тем, как растет сам предприниматель. Неважно, какие трудности возникают, но он должен сохранять в себе непреклонную решимость, страсть и мотивацию.

Если предприниматель не горит своим делом, у него не будет стратегической решительности. Он будет искать оправдания, отвергать проблемы и уходить от них, в конце концов он станет двигаться вперед не по собственной воле, а под воздействием внешних обстоятельств. Оказавшись в ведóмом положении из-за собственной тревоги и нерешительности, предприниматель легко может поддаться соблазнам. Когда он будет видеть, как другие зарабатывают деньги, его жадность начнет расти, что в итоге приведет компанию к диверсификации. Затем вырастут и вложения, а ресурсы станут разрозненными и хаотичными. Ни одно направление бизнеса не сможет достичь успеха, и в конце концов компания потерпит крах.

Подъем шаг за шагом

Один предприниматель из района Сунцзян в Шанхае спросил меня: «Цель моей компании — стать номером один в районе в течение трех лет, номером один в Шанхае в течение пяти лет, а в мире — через десять лет. Сейчас мы должны руководствоваться стандартами лучших в Сунцзяне, верно?»

Неверно! Хорошая стратегия начинается с конечной цели: начальная точка является конечной. Ваш бизнес должен с первых дней соответствовать мировому уровню. Вы должны смотреть на настоящее через призму будущего, распределять ресурсы в соответствии с мировыми стандартами, так как стандарты

регулируют весь процесс распределения ресурсов. Таким образом, отправная точка вашего бизнеса равна конечной точке. С самого начала вы должны ориентироваться на лучшие мировые стандарты. В противном случае вы, возможно, не сможете стать даже номером один в районе, не говоря уже о мировом первенстве.

Сегодняшняя конкуренция — это конкуренция на мировом уровне. Как только стандарты снижаются, это означает, что вы выбрали стать мухой. Как вы сможете стать орлом с генами мухи? Трансформация генов слишком сложна. Поэтому стратегия не подразумевает трансформацию, это прежде всего выбор. Если вы выбираете быть орлом, вы с самого начала должны придерживаться стандартов орла, даже если сегодня вы еще только птенец.

Истина проста: предпринимательство подобно марафону. Те компании, которые сильнее вас, уже десятки лет в бизнесе. Если ваша стартовая скорость не будет высокой, то вы никогда не сможете выиграть эту гонку. Поэтому, как только вы решили открыть свое дело, вы с самого начала должны ориентироваться на высокие стандарты, вы должны требовать от себя первенства. Даже когда вы станете лучшим в своей области, вам все равно придется стремиться к новым высотам и задавать еще более высокие стандарты, чтобы превзойти себя и оставаться впереди конкурентов.

ХОРОШИЕ СТРАТЕГИИ: ПОСВЯТИТЬ ЖИЗНЬ ОДНОМУ ДЕЛУ И СРАЖАТЬСЯ ДО КОНЦА

Какая стратегия хорошая? Та, что разработана согласно следующим принципам: начинать с конечной цели; устанавливать высокие стандарты; посвятить жизнь одному делу и бороться до конца. По сути, эти принципы сами по себе представляют законченную последовательность.

Начинать с конца

В биографии Масаёси Сона, основателя SoftBank, меня поразила одна деталь. Однажды японский предприниматель обратился к своему доверенному стратегическому эксперту с просьбой разработать стратегию для компании на 300 лет вперед. Услышав такую просьбу, вы, возможно, невольно улыбнетесь: разве это не абсурд? Однако Масаёси Сон настаивал на этом, так как верил, что чем больше в нынешнем моменте неопределенности, тем дальше нужно смотреть вперед. Он говорил своей команде: если мыслить в рамках 30 лет, то неизбежно что-то останется вне поля зрения, поэтому сначала нужно подумать, каким будет мир через 300 лет, а уже отталкиваясь от этого, попытаться понять, каким он станет через 30.

Логика Масаёси Сона заключается в том, чтобы начинать с конца. Бывший директор по стратегическим вопросам в Alibaba, Цэн Мин, тоже говорил нечто подобное: «Если рассматривать план с точки зрения конечной цели, то это стратегия; если же рассматривать конечную цель с точки зрения текущего плана, то это отсутствие стратегии».

Сегодня многие компании, хотя и говорят о стратегии каждый день, на самом деле не мыслят стратегически. Настоящее стратегическое мышление — это не взгляд из настоящего в будущее, а взгляд из будущего в настоящее. В основе стратегического мышления лежит дальновидность. Чем выше вы поднимаетесь, тем дальше видите и тем шире становится ваш кругозор. Как только вы разглядели конечную цель, путь к ней становится ясным и распределение ресурсов также обретает четкость. Это похоже на навигатор: как только вы вводите начальную и конечную точки, он прокладывает для вас четкий маршрут.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

