

ВВЕДЕНИЕ

ПЕРЕДОВОЕ МЫШЛЕНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Истина предельно проста, в то время как развитие — сложный процесс. Сложное явление, раскрываясь слой за слоем, возвращается к изначальной простоте. Чтобы пройти этот путь и увидеть ее, необходима мудрость.

Эта философия лежит в основе эффективного управления: взять одно, отказавшись от девяти. Найти ключевое свойство каждого элемента системы. Взять один подход, освоить его, улучшить и применять, не распыляясь на множество других.

**«ОДИН» — КЛЮЧЕВОЕ СВОЙСТВО.
ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ ВЫБОРА:
ВЗЯТЬ ОДНО, ОТКАЗАВШИСЬ
ОТ ДЕВЯТИ**

Чтобы понять идею «взять одно, отказавшись от девяти», важно разобраться в самих понятиях. «Взять» значит «выбрать и получить»; «отказаться» — «отбросить ненужное». Древний

мыслитель Цзя И* в трактате «План обеспечения мира и порядка» писал: «Взять или отказаться — внутреннее решение, но оно обернется для народа покоем или угрозой». В предпринимательской деятельности это значит, что наш выбор (что принять, а что отвергнуть) напрямую влияет на безопасность и устойчивость бизнеса.

Наверняка вы слышали в детстве про ящерицу, которая отбрасывает хвост, если что-то угрожает ее жизни. Этот пример раскрывает универсальный принцип — естественный отбор. Цель каждого биологического вида — выжить и расселиться; для этого нужно что-то приобрести и от чего-то отказаться. Тигр взял острые когти и клыки, но утратил способность лазить по деревьям. Человек выбрал разум и свободные руки, отказавшись быстро передвигаться с помощью всех четырех конечностей, — и построил цивилизацию, стал хозяином Земли.

В управлении действует тот же закон. Лауреат Нобелевской премии по экономике Герберт Саймон сказал: «Управлять — значит выработать поэтапную стратегию. Сначала решить, что делать, а уже затем — как. От успеха в планировании зависит успех в бизнесе».

Стратегия предпринимателя — это постоянный поиск баланса и выбор: что взять, а от чего отказаться. Результат зависит от того, что вы возьмете, а что отбросите. По легенде, когда-то драконы и змеи были одинаковыми. Но со временем их пути разошлись. Одни сохранили крылья и силу, став драконами, которые свободно парят в небесах. Другие сбросили тяжелую чешую и рога, отказались от усов и острых когтей и, утратив свою сущность, превратились в змей, обреченных ползать в грязи.

* Цзя И (201–169 гг. до н. э.) — китайский поэт, ученый и политический деятель времен династии Западная Хань. *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

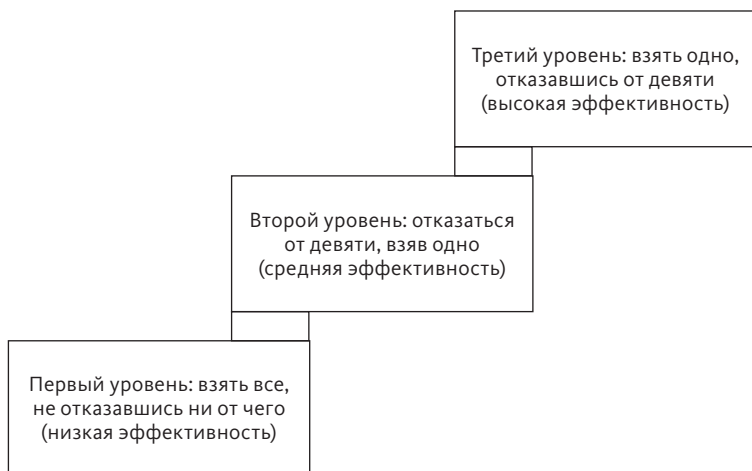


Рис. В.1. Три уровня выбора «взять/отказаться»

Выбор «взять/отказаться» имеет три уровня, показанных на рис. В.1.

ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ ВЫБОРА: ВЗЯТЬ ВСЕ, НЕ ОТКАЗАВШИСЬ НИ ОТ ЧЕГО (НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ)

Некоторые считают: чтобы получить хорошую прибыль, нужно просто делать больше. Такие предприниматели хотят еще, и еще, и еще. Они слепо гонятся за большим объемом производства, за ростом числа клиентов, за огромным рынком сбыта. Они надеются увеличить прибыль, расширяя линейку продукции, покупая землю и здания, диверсифицируя инвестиции или открывая филиалы. Они знают только слово «брать» и, взяв многое, не готовы расстаться ни с чем. Это малоэффективный подход.

Во-первых, каждое действие в бизнесе подразумевает затраты. Например, проведение исследований, разработка новых

продуктов, наем сотрудников, аренда или покупка земли и производственных помещений, развитие рынков сбыта означают затраты. Если не выбрать главное, можно растратить много времени и ресурсов, не получив выгоды.

Во-вторых, если предприниматель пытается брать все, коэффициент полезного действия падает, ведь время и ресурсы ограничены. Тратя 80% усилий на второстепенное (продукты, клиенты или сотрудников), он, по сути, расходует их впустую.

Результат такого подхода закономерен: чем больше необдуманных действий вы совершите, тем быстрее бизнес утратит устойчивость. Без учета затрат и цен огромные потери неизбежны, а капиталовложения не принесут отдачи. Стратегия компании, а впоследствии и конечный результат определяются тем, как предприниматель распределит силы, ресурсы и время.

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ ВЫБОРА: ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ДЕВЯТИ, ВЗЯВ ОДНО (СРЕДНЯЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ)

Сторонники этого подхода, столкнувшись с проблемой, стремятся разложить ее на составляющие, чтобы глубже понять. Они отбрасывают несущественное и сосредотачиваются на главном. Это предполагает мышление и методы управления более высокого уровня, чем подход «взять все». Однако и это не самый эффективный вариант бизнес-мышления.

Если просто отказаться от девяти и взять одно, результат окажется посредственным. Легко утверждать, что знаешь, но трудно показать это в деле. Почему так происходит?

Во-первых, на уровне метода. Чтобы осознанно выбрать одно, нужно знать все десять. Это требует глубокого понимания клиентов, рынка, особенностей каждого звена управления; того, что скрывается за той или иной проблемой; взаимосвязей, причин

и следствий, а также ясного видения конечной цели. Умение держать перед глазами картину в целом требует больших затрат времени, сил, а также ресурсов компании. Ошибки при этом неизбежны.

Во-вторых, такой подход сложен с точки зрения человеческой природы. Даже обычному человеку трудно сначала отказаться, а потом взять. Тем более предпринимателю (особенно в малом и среднем бизнесе). Бизнесмен редко способен противиться внешним соблазнам. Природа тянет нас к большему, мы хотим добавлять к уже имеющемуся, расширять, совершенствоваться. Этот подход требует от предпринимателя борьбы со своими внутренними слабостями — жадностью и эгоизмом.

Бизнес не всегда дает возможность учиться на своих ошибках. Побочный эффект этого подхода — медленный рост, низкая эффективность и чрезмерные затраты. Одним словом, для предпринимателя это не лучший выбор.

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ ВЫБОРА: ВЗЯТЬ ОДНО, ОТКАЗАВШИСЬ ОТ ДЕВЯТИ (ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ)

В этом случае предприниматели сначала находят главное (то самое «одно») и лишь затем отказываются от несущественного («девяти»). Мы уже говорили, что путь к истине лежит через потери и что истина проста. Взять — значит увидеть суть, отказаться — проявить мудрость. Слабый не способен взять, а тот, кто не достиг осознанности, не в силах отказаться.

Большинство бизнесменов, зная об этих стратегиях, не могут эффективно их использовать из-за неправильной последовательности действий. Эта стратегия предполагает, что сначала мы берем и лишь потом отбрасываем. Это «одно» и приведет к победе. Это самая простая и выигрышная стратегия.

«ОДНО» КАК ГЛАВНОЕ ЗВЕНО СТРАТЕГИИ

Теперь, когда мы знаем все три подхода, мы можем посмотреть на них внимательнее.

Взять одно, отказавшись от девяти, — значит ухватить суть, понять главное противоречие. Только так можно достичь высоких стандартов бизнеса при минимальных усилиях и низких затратах, причем сделать это быстро и эффективно.

Цель этой стратегии заключается в поиске главного, уникального для каждой компании. Найдя одно, следует сфокусировать на нем все время, силы и ресурсы. Максимально сосредоточиться на главном, сделать компанию конкурентоспособной, выйти на мировой уровень и стать первым.

В чем же секрет?

«Теория противоречий» Мао Цзэдуна подчеркивает: «Изучая любой процесс, помните: если это сложный процесс с двумя и более противоречиями, нужно приложить все силы, чтобы найти основное из них. После его устранения все другие также будут легко решены». В нашем случае это главное противоречие и есть то самое «одно».

Первый принцип западного менеджмента — решить проблему наиболее эффективным и прямым способом. Другими словами, начать с сути и последовательно, шаг за шагом, распутывать ее, вникая во взаимосвязи и причинно-следственные связи. Смысл этого принципа и стратегии «взять одно» одинаков, различаются лишь приемы. В обоих случаях главное — разглядеть суть. В стратегии «взять одно, отказавшись от девяти» «одно» — это и есть суть, и к ней можно применить следующие правила:

- малое сказывается на большом;
- побеждает не сила, а умение.

Сначала предприниматель должен выделить главное и лишь затем отбросить лишнее. Проверка предпринимательских способностей как раз и выявляет, может ли человек это сделать.

ЕСЛИ РЕШЕНИЕ БУДЕТ ОШИБОЧНЫМ, ЗАТРАТЫ УВЕЛИЧАТСЯ ТРОЕКРАТНО

Зачем в управлении нужна стратегия «взять одно»? Не лучше ли применить диверсификацию? Есть же выражение: «Когда на востоке темно, светло на западе». Разве в таком случае развитие не пойдет быстрее? Разве не лучше выпускать больше продуктов, в целях безопасности раскладывая яйца по разным корзинам?

Чем больше потребителей, тем лучше для бизнеса, ведь так?

К сожалению, в нашем мире невозможно получить сразу все. Если делать все сразу, то ничего не выйдет хорошо. Вам кажется, что у вас есть все, — на самом деле у вас ничего нет. Давайте посмотрим на три основных плюса стратегии «взять одно» в бизнесе?

Каждое действие — это затраты

Основные затраты компании — это главный вопрос для каждого предпринимателя, ведь контроль над серьезными расходами означает, что компания может получить больше прибыли. Простое изучение финансовых отчетов не поможет понять, какие сферы требуют больших затрат. Тут вопрос глубже. Каждый предприниматель мыслит по-своему, использует собственные методы управления и свою логику. От этого в бизнесе тоже многое зависит.

Затраты на ремонт, решение текущих рабочих вопросов, заработная плата, расходы на повышение стандартов продукции — все это не главные издержки. Критические потери связаны

с ошибками предпринимателя при принятии стратегических решений. Недаром в пословице говорится: один бездарный генерал истощает три армии. Малейшая стратегическая ошибка сводит на нет любые усилия.

Каждую минуту, каждую секунду компания тратит деньги на исследования и разработку новых продуктовых линеек, выплату зарплаты, аренду или покупку земли и производственных помещений, на оборудование, развитие рынка. Все это тоже затраты, и промах в стратегии может увеличить их многократно. Почему? Во-первых, ошибочный курс заставит впустую расходовать время и ресурсы, которые всегда ограничены. Во-вторых, предприниматель своими руками роет себе яму, которую потом придется закапывать, затрачивая дополнительные трудовые и материальные ресурсы компании. В-третьих, ему придется искать новый курс и перегруппировывать ресурсы, что влечет новые потери.

Реальное снижение издержек достигается не резким сокращением расходов, а принятием верного стратегического решения, выбором того, на что действительно стоит потратить деньги.

Почему предприниматели допускают ошибки? Часто из-за естественных человеческих слабостей — жадности, эгоизма, жажды власти. Эти качества заставляют бизнесмена думать, что чем больше действий он совершит, тем успешнее пойдут дела. В итоге они работают на пределе сил, но чем больше делают, тем больше ошибок совершают, ведь каждое действие требует ресурсов. Например, при разработке стратегий руководство обычно обсуждает, сколько рынков они хотят освоить, на какие целевые аудитории рассчитывают, какие продукты планируют создать, сколько филиалов открыть. При этом они редко задумываются о том, какие неэффективные процессы сократить, сколько филиалов оптимизировать или какие ключевые целевые аудитории сохранить.

Если предприниматель не мыслит стратегически, не понимает, как работает подход «взять одно, отказавшись от девяти»,

и не может сразу увидеть главное для своего бизнеса, — его стратегическое решение почти наверняка будет ошибочным. Такие промахи ведут к высоким издержкам. В долгосрочной перспективе эти низкоэффективные и высокозатратные действия, словно вирус, разрушат компанию: корпоративная стратегия размывается, мотивация сотрудников снижается, доля продуктов на рынке падает, уровень удовлетворенности потребителей снижается — и организация начинает медленно деградировать. Причина этого вовсе не внешняя конкуренция, а внутренний кризис — результат стратегической ошибки предпринимателя.

В финансовом отчете вы не увидите стратегических ошибок. Именно поэтому руководителям часто сложно получить полное представление о состоянии дел в компании.

Если предприниматель хочет принимать правильные стратегические решения, он должен изменить мышление: двигаться от сложного к простому, «брать одно, отказавшись от девяти», уловить суть, отбросить ненужные детали и упростить сложное.

Ограниченное и безграничное

Каждая компания сталкивается с этой дилеммой: есть ресурсы ограниченные, а есть практически безграничные. Время и знания предпринимателя относятся к первой категории, как и трудовые и материальные ресурсы. Рыночная конкуренция, целевая аудитория, администрирование практически не ограничены.

Предприниматель должен противопоставлять ограниченные ресурсы неограниченным, создавая максимальную ценность. Нужно научиться эффективно распределять время, силы и ресурсы. Каждая минута, каждая копейка, каждое действие должны увеличивать ценность и снижать затраты. Чтобы достичь этого, важно найти то самое «одно» — ключевое звено в управлении — и сконцентрировать на нем ресурсы, добровольно отказавшись от девяти менее значимых направлений.

Теория коммерческой выгоды

В экономике для измерения рентабельности компаний применяется следующая формула:

$$\text{Доход (10)} - \text{Затраты (8)} = \text{Прибыль (2)}.$$

На ее основании мы можем сформулировать три проблемы расходования денег.

1. Сначала траты, затем прибыль

Логика получения прибыли заключается не в том, чтобы сначала заработать деньги, а затем их потратить, а наоборот: сначала потратить, чтобы затем заработать. С момента создания компании и начала ее деятельности сразу возникают расходы: аренда земли и помещений, поиск кадров, ресурсов, клиентов и т. д. Когда предприниматель решает, тратить ли деньги и на что именно, неопределенность (например, подходит ли площадка, будут ли эффективны выбранные сотрудники и т. д.) может привести к стратегической ошибке. Итог: деньги потрачены, но ценность не создана.

2. Траты неизбежны, получение прибыли случайно

Как бы это ни звучало для предпринимателей, но без расходов в бизнесе не обойтись, а прибыли может и не быть. Зарабатывать — все равно что носить землю иголкой, а тратить — как лить воду в песок. Из-за неопределенности рынка, потребителей и кадров мы не знаем, принесут ли потраченные средства реальную пользу компании и увеличат ли ее доход.

Например, когда мы решаем принять на работу высокооплачиваемого специалиста, даже если отдел кадров провел стандартную проверку анкетных данных, мы не можем заранее гарантировать, принесет ли этот человек ценность компании и получим ли мы желаемый эффект. Если ценность не появится, деньги будут

потрачены зря. Даже если новый сотрудник — сам Уоррен Баффетт, гений фондового рынка, инвестиция может оказаться неудачной.

3. Соотношение источников доходов и расходов 1:100

У компании есть только один настоящий источник прибыли — потребитель. Конечно, компании, чьи акции котируются на рынке, или совместные предприятия могут получать доход с акций и от партнеров, но реальную ценность создает только доход от потребителей. Именно он способен поддерживать устойчивое развитие организации. Что касается расходов, их сотни: с момента основания компания тратит деньги каждый день, каждую минуту, каждую секунду. Предположим, мы владеем небольшим рестораном. Все продукты в холодильнике, а также рис, масло, соль, соус, уксус на столе, каждый клочок бумаги, каждая лампочка, каждый метр зала, каждый сотрудник — все это издержки. Расходов бесчисленное множество, а источник дохода один. Соотношение доходов и расходов напоминает перевернутую воронку: маленький вход и широкий выход.

Три описанные проблемы приводят к тому, что руководитель часто не знает, куда направить деньги, чтобы получить максимальную отдачу. Многие компании застревают в порочном круге: большие вложения — низкая эффективность. Стремясь увеличить доход, предприниматель наращивает объемы, расширяет целевую аудиторию и рынки сбыта, внедряет новую линейку продукции, покупает землю и здания, диверсифицирует инвестиции, открывает филиалы и т. д. Но по итогам работы может оказаться, что расходы выросли с восьми условных единиц до двадцати, а доход составил всего пятнадцать. Тогда чистая прибыль составит $15 - 20 = -5$. Выходит, рост доходов вовсе не увеличил прибыль: ее поглотили расходы. Такой подход неэффективен и противоречит целям предпринимательской деятельности.

Не стоит вести бизнес напоказ. Логика предпринимательства похожа на спортивные соревнования: если хотите победить,

нельзя делать лишних движений, отнимающих силы и время. Главная причина проблем малого и среднего бизнеса — неспособность использовать стратегию «взять одно, отказавшись от девяти». Делать нужно не больше, а меньше. Следуя логике «делать больше», компания сталкивается с двумя «убийцами».

Первый «убийца» — время. Это главный ресурс компании. За работная плата сотрудников, аренда, банковские проценты — все тесно связано с расходом времени. Потратив меньше часов на лишние действия, вы повысите эффективность.

Второй «убийца» — конкуренция. Недостаточно сделать что-то быстро и хорошо. Сегодня мы конкурируем на мировом уровне. Чтобы завоевать потребителя, нужно работать лучше, чем конкуренты, отличаться от них и предоставлять ценность, которую выбирает клиент. А это довольно сложная задача.

Неправильное мышление и неверные ценности ведут к печальным последствиям: погрязнув в мелочах, мы упускаем главное.

Предприниматель должен изменить философию ведения бизнеса и научиться использовать стратегию «взять одно, отказавшись от девяти», чтобы эффективнее распределять время, силы и ограниченные ресурсы компании. Сделайте так, чтобы каждая минута, каждая копейка, каждый сотрудник приносили максимальную пользу, повышая доход. Только когда затраты минимальны, а доходы растут, компания становится прибыльной.

Ключевое свойство каждого звена управления

Суть стратегии «взять одно, отказавшись от девяти» понять не сложно. Настоящая трудность — выявить суть каждого звена управления. В этой книге я объясню, что, как и зачем нужно делать, чтобы уловить суть каждого звена, при этом пропуская промежуточные звенья.

Я управляю бизнесом уже более 30 лет и 17 лет занимаюсь обучением менеджменту. Здесь я вкратце расскажу вам, как найти

суть. Чтение тоже требует ресурсов — времени и сил. Поэтому, следуя описанной в этой книге стратегии «взять одно, отказавшись от девяти», вы сможете получить от чтения максимум пользы с минимальными затратами.

Несмотря на сложность управления и хозяйственной деятельности, ядро компании можно описать с помощью семи больших блоков: стратегия, создание ценности, организация, производство продукта, потребители, маркетинг, финансы. Каждое звено управления имеет свое главное свойство, как показано на рис. В.2.

В следующих главах мы рассмотрим подробнее характеристики всех этих блоков.

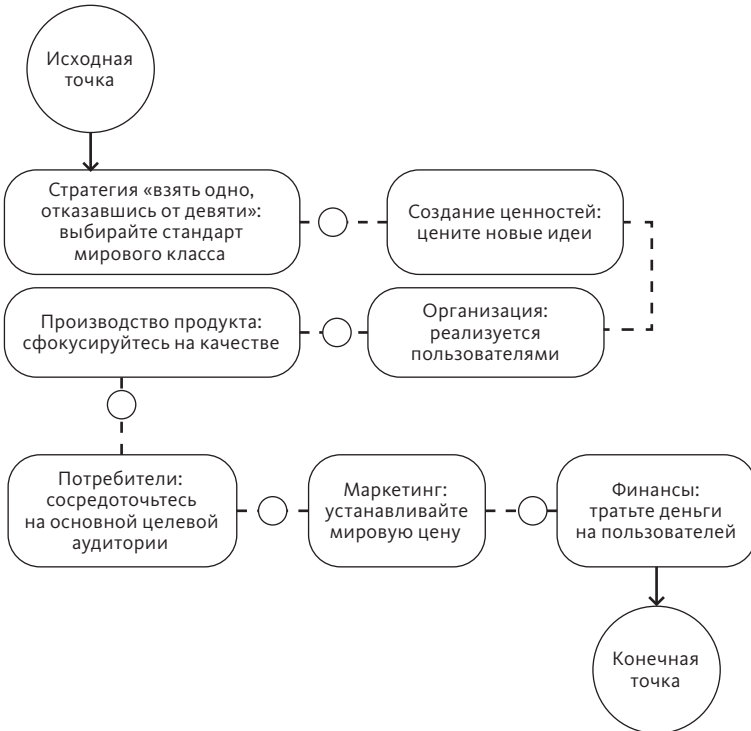


Рис. В.2. Семь больших блоков метода «взять одно, отказавшись от девяти»



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

