

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Происхождение современных стратегических идей в бизнесе	13
Глава 2. Плохих отраслей не существует	48
Глава 3. Зачем мы занимаемся бизнесом?	76
Глава 4. В поисках святого Грааля (долгосрочного прибыльного роста)	103
Глава 5. Знаете ли вы, в чем состоит ваша стратегия?	132
Глава 6. Как сформировать правильную стратегию	157
Глава 7. Как создаются сильные бренды	180
Глава 8. Бренды: составляющие успеха. Убийцы брендов	199
Глава 9. Что такое значимая продуктовая дифференциация?	233
Глава 10. Откуда берутся выдающиеся идеи?	260
Глава 11. Стратегии, позволяющие «оторваться от стаи»	294
Глава 12. Попасть точно в цель	348
Примечания	367

Предисловие

До того как стать преподавателем бизнес-школы Колумбийского университета, я более 30 лет занимался стратегическим консалтингом. Мне приходилось консультировать топ-менеджеров компаний из автомобильной, аэрокосмической и других отраслей по всему миру. Я также был партнером в венчурном инвестиционном фонде, инвестором и членом советов директоров нескольких высокотехнологичных стартапов.

Мои взгляды на бизнес-стратегию сформировались под влиянием ряда идей, получивших известность в эти годы. В начале карьеры это была концепция пяти конкурентных сил Портера и матрица «рост / доля рынка», предложенная консалтинговой фирмой Boston Consulting Group; затем стала популярной модель подрывных технологий; и, наконец, уже ближе к завершению моей карьеры возникла обновленная теория подрывных технологий по типу «большого взрыва», а также пришло понимание, что эпоха долгосрочных конкурентных преимуществ завершилась. На протяжении всех этих лет — как это принято у консультантов — я подходил к любому новому проекту или возможности венчурного инвестирования с мессианским воодушевлением, горя желанием немедленно и в полном объеме применить самые современные на тот момент стратегические идеи и разом решить все набравшие проблемы, стоящие перед компанией-клиентом. Как и многие коллеги, я находился в плену широко известного заблуждения: как говорят, если ваш единственный инструмент — молоток, то все проблемы будут казаться вам гвоздями.

Оглядываясь на свою карьеру, могу с удовлетворением отметить, что мне удалось изменить стратегическое направление нескольких компаний, столкнувшихся со значительными трудностями. Впоследствии они смогли достичь значительных успехов. Но, если говорить откровенно, большинство моих консалтинговых проектов были не слишком успешными. Например, в течение десяти лет с некоторыми перерывами я консультировал компанию, которая в свое время была крупнейшей в мире (General Motors), но мне так и не удалось остановить ее неуклонное сползание в банкротство. В начале нового тысячелетия я с энтузиазмом

рекомендовал своим клиентам инвестировать в несколько многообещающих стартапов, но те обанкротились, когда лопнул пузырь доткомов.

Поначалу мне было нетрудно убеждать себя: все неудачи происходили потому, что клиенты либо не воспользовались моими ценными стратегическими советами, либо по каким-то причинам не смогли должным образом реализовать рекомендованные мною стратегии. Однако время и опыт избавили меня от гордыни и помогли глубже разобраться в проблемах, с которыми приходится сталкиваться при решении сложных ситуаций в бизнесе. Неудачи — хорошие учителя.

Возможно, я слишком строг к себе. После многолетнего погружения в проблемы бизнес-стратегий мне стало очевидно, что большинству компаний в любом случае вообще не удастся добиваться долгосрочного устойчивого роста — вне зависимости от того, прибегают они к услугам консультантов или нет.

Исследование, проведенное в 2007 г. компанией Accenture, с которой мне также довелось в свое время поработать, показало, что лишь 5–20% компаний (в зависимости от отрасли) способны на протяжении нескольких деловых или экономических циклов показывать результаты, превосходящие результаты конкурентов¹.

Консультанты из компании Bain Джеймс Аллен и Крис Зук проанализировали годовые отчеты корпораций из списка Forbes Global 2000 и обнаружили, что генеральные директора закладывают в свои планы рост продаж, в два раза превышающий средний по отрасли, а прогнозируемая ими прибыльность превышает среднюю по отрасли в четыре раза. Другими словами, иронизирует Аллен, «все игроки рынка всерьез намереваются отобрать долю рынка у всех игроков рынка». Изучив финансовые результаты корпораций списка Global 2000 за десятилетие с 2001 по 2011 г., консультанты Bain выяснили, что в реальности достигают поставленных перед собой задач по росту доходов не более 10% компаний².

И наконец, в ходе еще одного масштабного исследования долгосрочных темпов роста (возможно, самого масштабного из когда-либо проводившихся) было установлено, что за последние 50 лет всего 13% компаний из списка Fortune 100 оказались в состоянии добиться среднегодового роста доходов, в реальном выражении превысившего мизерные 2%³.

У многих студентов, обучающихся на курсе MBA, результаты подобных исследований вызывают удивление, а может быть, и тревогу. В конце

концов, эти студенты вкладывают много сил и времени в изучение самых современных бизнес-стратегий, лучших практик управления и аналитических моделей, призванных привести их к выдающимся успехам в бизнесе. Теоретически они вправе ожидать, что когда станут менеджерами, то смогут победить в конкурентной борьбе, несмотря на неблагоприятные в целом шансы на успех.

Я разделяю их убежденность и оптимизм, пусть даже мой собственный отрезвляющий опыт вынуждает сделать вывод, что никакого «золотого правила», универсальных стратегий или лучших практик, гарантирующих успех в бизнесе, попросту не существует. Я извлек много пользы из идей в области стратегического управления, предложенных Майклом Портером, Брюсом Хендерсоном, Клейтоном Кристенсенсом, К. К. Прахаладом, Полом Нуньесом, Янгми Мун, Ритой Макграт и другими, однако со временем понял, что эффективные стратегии по своей природе динамичны и зависят от конкретной ситуации. Ни одна управленческая модель или рецепт не применимы ко всем случаям без исключения. Что хорошо работало в одной компании, оказывается вредным для другой, поскольку она имеет дело с иным рынком и иной конкурентной средой. То, что работало в определенный момент, по прошествии некоторого времени может начать наносить вред.

Таким образом, цель моей книги — поделиться с читателями практическими соображениями относительно способов решения двух самых распространенных и сложных проблем, стоящих перед бизнес-лидерами:

- Почему так трудно достичь долгосрочного прибыльного роста и поддерживать его?
- Каким образом компании все же могут этого добиться?

Поиску решений этих проблем посвящены два популярных курса в рамках программы MBA, которые последние девять лет я читаю в бизнес-школе Колумбийского университета. Проанализировав бесчисленное число ошибок, совершенных в ходе моей собственной карьеры, я решил стать преподавателем, чтобы помочь следующему поколению бизнес-лидеров избежать типичных промахов и научить их, как повысить эффективность управления бизнесом. При написании этой книги мной руководили те же мотивы, а также надежда, что книга будет интересна широкой аудитории, живущей в реальном мире, за пределами уютных университетских стен.

Метафора, использованная в названии этой книги, отражает вызов, с которым рано или поздно приходится сталкиваться любой компании. Она также акцентирует внимание на психологической установке, необходимой для того, чтобы преодолевать препятствия на пути к долгосрочному прибыльному росту. Представьте себе собачью драку, участники которой (конкуренты) кусают и грызут друг друга в борьбе за территорию (доминирование на рынке), при этом прибегая к практически одинаковой тактике (продаже товаров и услуг). Именно такого рода условия типичны для зрелых высокостандартизированных рынков, для которых характерен медленный рост, низкая рентабельность и жесткая конкуренция, что делает задачу «оторваться от стаи» достаточно трудной для всех игроков. В собачьей драке, как и в бизнесе, сильнейшие бойцы могут получить временное преимущество, но затянувшаяся схватка за доминирование обычно приводит к истощению ресурсов всех участников, к тому же над ними постоянно висит угроза новых стычек.

Коты — это совершенно иной тип животных. Это умные одинокие охотники, которые скорее предпочтут исследовать новую территорию и установить собственные правила игры, чем ввязываться в массовую драку, где не бывает настоящих победителей. Коты отличаются адаптивностью и изобретательностью, выискивая добычу (клиентов) с помощью тактических приемов, которые собакам не так легко скопировать.

В этой книге я буду говорить о компаниях, поведение которых напоминает кошачье, — им удастся оторваться от стаи даже в тех отраслях, где царит жесткая конкуренция, а экономические условия в целом неблагоприятны. Примеры таких игроков можно найти в любой отрасли — от высокотехнологичных (Apple) до традиционных (вина торговой марки Yellow Tail), продающих товары (носки LittleMissMatched) и услуги (отели сети citizenM).

Эти компании избегают драки с конкурентами и успешно оторвались от стаи, поскольку смогли реализовать три важнейших стратегических императива, необходимых для устойчивого прибыльного роста:

- Непрерывные инновации — не ради самих инноваций, а для того, чтобы предоставлять клиентам...
- ...товары или услуги, значимо дифференцированные от других аналогичных товаров и услуг, что клиенты осознают и высоко ценят, с помощью...

- ...согласованности рабочих процессов — все корпоративные возможности, ресурсы, стимулы, организационная культура и бизнес-процессы должны быть подчинены задаче исполнить стратегическое намерение компании.

Способность таких компаний предоставлять значимо дифференцированные товары и услуги позволяет им привлекать и удерживать клиентов, а также затрудняет копирование их бизнес-практик конкурентами. Эта способность является основной движущей силой долгосрочного прибыльного роста.

Несмотря на то что в основе этого простого рецепта лежит всего-навсего хорошая доза здравого смысла, многим компаниям оказывается не под силу ему следовать. Все это лишний раз подчеркивает актуальность цели, которую ставит перед собой автор этой книги: понять, почему такое происходит и что с этим делать.

Глава 1

Происхождение современных стратегических идей в бизнесе

Проблема поиска выигрышных стратегий и лучших практик управления, которые могли бы обеспечить долгосрочный прибыльный рост, отнюдь не нова. В конце 1970-х гг., когда я только начинал свою карьеру в бизнесе, Майкл Портер уже опубликовал статью «Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил»¹. В настоящее время она считается одним из самых влиятельных источников современных представлений о бизнес-стратегиях. В этой основополагающей работе Портер идентифицировал пять сил — главных конкурентных факторов, — объяснив с их помощью, почему одни компании уже по самой своей природе оказываются более прибыльными, чем другие (рис. 1.1).

Если следовать логике Портера, менеджеры должны стремиться создавать ситуации, в которых их компании будут способны по максимуму диктовать потребителям и поставщикам свои условия, в отраслях, характеризующихся низкой вероятностью появления новых игроков или товаров-заменителей, а также обладать устойчивыми преимуществами, которые серьезно ограничивали бы возможности конкурентов. С таким рецептом трудно спорить. Кто из нас не хотел бы функционировать в столь благоприятной конкурентной среде? Однако Портер мало что предложил относительно других аспектов позиционирования на рынке, ограничившись утверждением, что для победы в конкурентной борьбе следует придерживаться стратегии либо ценового, либо продуктового лидерства.

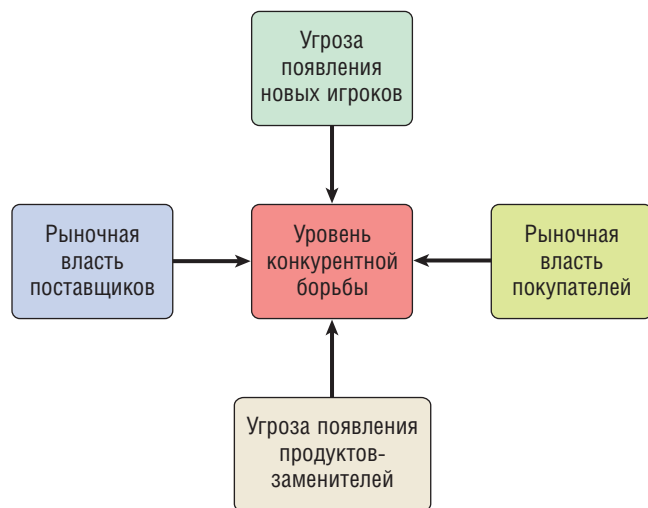


Рис. 1.1. Модель пяти сил Портера

По существу, модель пяти конкурентных сил Портера — а она все еще преподается в рамках многих программ MBA — внушает уверенность, что существуют «хорошие» и «плохие» по своей природе отрасли, и этот фактор в той или иной степени предопределяет существенно разные финансовые результаты. Я не согласен с этим тезисом и попытаюсь доказать, что в каждой отрасли, независимо от конкурентных вызовов, стоящих перед действующими в ней игроками, возможно значимое маркетинговое дифференцирование и создание новых успешных товаров и услуг — при условии, что менеджеры способны вырваться за рамки стандартных для данной отрасли представлений. Я также попытаюсь показать, что выбор между стратегией ценового лидерства и стратегией, ориентированной на высокое качество, навязанный и мнимый, поскольку имеется гораздо более богатый набор инструментов и возможностей для рыночного дифференцирования, позволяющих создать убедительную потребительскую ценность с хорошим финансовым результатом.

Второе важное достижение в области стратегического управления, получившее широкое признание в 1970-х гг., принадлежит одной из ведущих мировых консалтинговых фирм — Boston Consulting Group (BCG). В 1970 г. ее основатель Брюс Хендерсон создал матрицу, в которой по одной оси отображается рост спроса, а по другой — доля рынка

компании. Каждая компания в зависимости от своей доли рынка и общего темпа роста отрасли попадает в один из четырех квадрантов матрицы (рис. 1.2)². Компании с высокой долей рынка в быстрорастущих отраслях Хендерсон назвал «звездами», рекомендуя менеджерам стремиться к бизнесу этого типа. Кроме того, из модели BCG в определенном смысле следовало, что даже когда «звезды» начинают созреть (об этом может свидетельствовать замедление темпов роста в отрасли), они превращаются в «дойных коров», удерживающих существенную долю рынка и сохраняющих при этом способность генерировать значительные денежные потоки, которые можно инвестировать в зарождающиеся новые компании-«звезды».

Неудивительно, что, консультируя своих клиентов, BCG рекомендовала им не попадать в «собачий» квадрант с низкой долей рынка в отраслях с медленным (или даже отрицательным) ростом, а также избавляться от подобных компаний, если они все же оказались в инвестиционном портфеле клиента.

И Портер, и BCG придерживались несколько фаталистического представления, что особенности, изначально присущие отдельным бизнес-единицам и целым отраслям, в значительной степени предопределяют эффективность бизнеса. Соглашаясь с их мироощущением, Уоррен Баффетт однажды остроумно заметил: «За редким исключением,

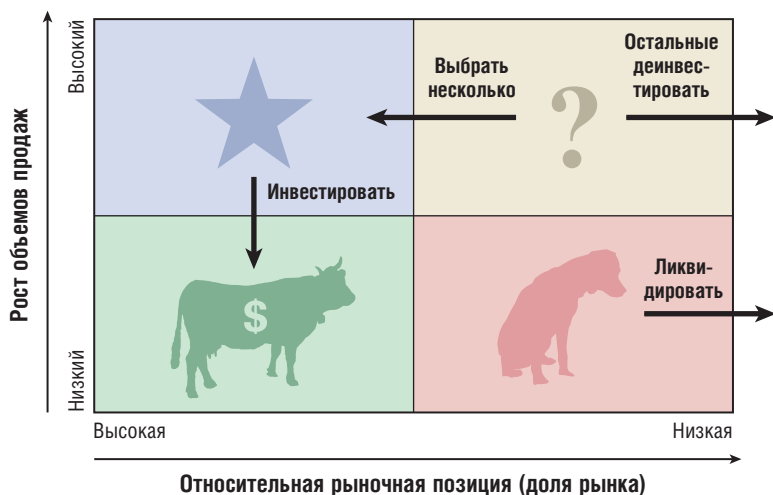


Рис. 1.2. Матрица «рост/доля рынка» консалтинговой компании BCG

когда менеджер с блестящей репутацией берется управлять компанией, с репутацией которой не все в порядке, страдает всегда репутация менеджера, а не компании»³.

Этот структуралистский взгляд на рынки и конкуренцию был широко распространен в то время и, несомненно, способствовал популярности бизнес-конгломератов 1970-х и 1980-х гг. Менеджмент таких корпораций, как ИТТ, United Technologies и General Electric (GE), управлял ими так же, как управляют диверсифицированными бизнес-портфелями, причем руководство регулярно оценивало каждое подразделение, чтобы вовремя понять, в чем на данный момент заключается его роль: стимулировать рост, генерировать денежные потоки или быть проданным. Агрессивным сторонником такого управленческого мышления был Джек Уэлч, генеральный директор General Electric с 1981 по 2001 г. Вскоре после того, как Уэлч занял свой пост, он публично заявил, что любое подразделение GE, которое не сможет достичь первой или второй позиции в своей отрасли, должно быть немедленно «отремонтировано», в противном случае его следует продать или ликвидировать. За время двадцатилетнего пребывания Уэлча во главе корпорации GE деинвестировала 117 предприятий⁴ и приобрела около 1000 других, параллельно увеличив свою рыночную капитализацию почти на 500 млрд долл.⁵

Трудно отрицать достигнутые Уэлчем успехи⁶, но что эта бизнес-философия может дать простым смертным — легионам бизнес-менеджеров или студентов бизнес-школ, которые, в отличие от Уоррена Баффетта и GE, не могут позволить себе роскошь покупать и продавать компании? Возможно, многие читатели этой книги в данный момент пытаются найти работу или уже работают в компании, которая не является «звездой» в терминах BCG и работает в отрасли, которая выглядит не слишком привлекательной с точки зрения пяти сил Портера. Означает ли это, что для них перспектива застрять в «собачьем» квадранте матрицы неизбежна, а шансы на рыночный успех стремятся к нулю?

В этой книге я попытаюсь доказать, что эффективная стратегия, сопровождающаяся превосходным исполнением, может возобладать над такими негативными факторами, как неоптимальная структура отрасли, и что это верно даже для тех отраслей, репутация которых, с точки зрения Баффетта, оставляет желать лучшего. Мы проанализируем многочисленные случаи, когда компании или бренды добивались выдающихся успехов, несмотря на все трудности, характерные для

зрелых отраслей с жесточайшей конкуренцией, — в частности, нас будет интересовать история успеха компании Southwest Airlines, а также вин марки Yellow Tail.

Безусловно, с того момента, как в 1970-х гг. Портер и BCG впервые представили свое видение оптимальных бизнес-стратегий, управленческая теория ушла далеко вперед. За последующие 40 лет исследователи бизнеса и ученые разработали новые теории, позволяющие находить лучшие бизнес-практики; предложили модели, объясняющие динамику прорывных инноваций и эффективную продуктовую дифференциацию в инновационных отраслях; был сформулирован важнейший принцип необходимости точной синхронизации всех аспектов бизнеса с выбранной стратегией. В последующих разделах мы рассмотрим все эти новые подходы.

УТОПИЧНЫЙ ПОИСК ЛУЧШИХ ПРАКТИК

В 1980-х гг. внимание переключилось с изучения относительных преимуществ и недостатков отдельных отраслей на поиск практических методов управления и типов менеджерского поведения, которые обеспечивают успех в бизнесе. Одной из заметных попыток исследования этой темы была книга «В поисках совершенства», написанная консультантами McKinsey Томом Питерсом и Робертом Уотерманом-младшим*. С момента ее выхода в 1982 г. она стала абсолютным рекордсменом по количеству проданных экземпляров среди деловых книг⁷.

Исходная посылка книги «В поисках совершенства» была простой и заманчивой: изучив деловую практику успешных компаний, авторы выдвинули утверждение, что вполне возможно идентифицировать конкретные приемы менеджерского поведения, которые обеспечили победителям выдающиеся результаты и к тому же пригодны для того, чтобы их могла принять на вооружение любая компания.

Питерс и Уотерман посетили 43 успешные компании, чтобы вблизи пронаблюдать, как функционирует их бизнес, и провести серию опросов руководителей высшего звена.

В результате анализа эти два консультанта McKinsey выделили восемь основных принципов управленческой эффективности — в частности,

* Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

ориентированность на действие, хорошее понимание потребностей клиентов, стимулирование производительности сотрудников, специализация на том, что ваша компания делает лучше всего. Казалось вполне разумным принять эти принципы эффективного менеджмента на вооружение, тем более что сами принципы формулируются авторами достаточно широко.

По мере того как тысячи бизнес-лидеров с микроскопом в руках штудировали страницы «В поисках совершенства», у многих из них начали закрадываться определенные сомнения в ценности предлагаемых советов. Некоторые из компаний, приведенные в книге в качестве эталона для подражания, начали испытывать серьезные затруднения: так, Kodak, Kmart, Delta Air Lines, Wang Laboratories и Dana Holding Corporation в конечном итоге обанкротились. Стали появляться неудобные вопросы. Действительно ли управленческие процессы в этих компаниях были столь хорошо поставлены, как это изображали Питерс и Уотерман? И действительно ли сформулированные авторами восемь принципов эффективного менеджмента являются необходимыми и достаточными для гарантии превосходных бизнес-результатов?

Несмотря на рост сомнений в действенности и полезности рекомендаций, содержащихся в книге «В поисках совершенства», соблазн продолжать поиск ключей к эффективному менеджменту был по-прежнему силен. К работе подключились новые исследователи, наибольшую известность из которых приобрел Джим Коллинз. За последние 25 лет он издал шесть книг, концептуально продолжающих линию, заданную «В поисках совершенства», такие как «Построенные навечно»*, «От хорошего к великому»** и «Великие по собственному выбору»***, которые разошлись суммарным тиражом более 10 млн экземпляров⁸.

Работы Коллинза впечатляли строгостью исследовательской методологии. Например, он проводил парные сравнения, где результаты каждой успешной компании, попавшей в выборку, сравнивал с результатами менее успешной компании из той же отрасли за тот же период времени. Считалось, что это позволит выявить различия в методах управления,

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

** Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

*** Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

принятых в этих парных компаниях, а они объясняют итоговые различия в финансовых результатах.

Чтобы попасть в выборку, успешная компания должна была в течение долгого времени соответствовать ряду установленных Коллинзом строгих критериев. Наконец, в процессе поиска лучших практик, общих для всех успешных компаний, Коллинз использовал обширные данные — тысячи страниц корпоративных отчетов, книг, академических исследований, аналитических отчетов и статей в прессе. Если оглянуться на его работу из сегодняшнего дня, когда анализ больших данных стал общим местом, возникнет сильный соблазн поверить, что если проанализировать достаточно широкую выборку, то можно выявить статистически значимые закономерности, лежащие в основе лучших практик. Коллинз сформулировал свои выводы на достаточно высоком уровне обобщения, используя ряд остроумных акронимов, метафор и серьезную дозу здравого смысла, что создавало впечатление о широкой применимости его выводов. Примеры лучших практик из книги Коллинза⁹:

- Компании, обладающие стратегическим видением, ставят перед собой «большие, дерзкие, волосатые цели» (сокращенно ВНАГ, или БИХАГи).
- Ключевой ингредиент, который позволяет компании стать великой, — наличие лидера пятого уровня — руководителя, у которого подлинное личное смирение сочетается с жесткой профессиональной волей.
- Сначала «кто», затем «что»: необходимо сначала подобрать правильных людей для посадки в автобус и только затем решать, куда этот автобус сможет доехать.
- Способность смотреть жесткой правде в глаза, но в то же время никогда не терять надежды.
- «Быть ежом, а не лисицей» — научиться превосходно делать что-то одно со всей страстью, на которую вы способны, при этом это «что-то» должно позволять вам зарабатывать на жизнь.

В самих по себе этих советах нет ничего плохого, однако утверждать, будто бы существует прогностическая связь¹⁰ между даже искренне поддерживаемыми лучшими управленческими практиками и успешностью бизнеса, невозможно по двум причинам: это эффект ореола и тот факт, что любая стратегия зависит от конкретной ситуации.

Совет Джима Коллинза для менеджеров

Иметь.
Большие.
Волосатые.
Дерзкие.
Цели.

Эффект ореола

Эффект ореола означает типичную для людей склонность делать конкретные выводы на основе общих впечатлений.

Эрл Уивер, бывший менеджер Baltimore Orioles, удостоившийся включения в Зал славы американского бейсбола, однажды мудро заметил: «Ты никогда не настолько плох, как выглядишь, проиграв, и не так хорош, как кажешься, когда выигрываешь». Это одинаково верно и для бизнеса, и для бейсбола.

Существует масса научных данных, подтверждающих наблюдение Уивера¹¹. Например, в периоды, когда компания переживает быстрый рост прибыли и взлетевшая цена ее акций становится поводом для выплаты солидных бонусов менеджменту и карьерного роста, сотрудники компании и бизнес-пресса начинают на все лады расхваливать генерального директора за его стратегическое видение, лидерство, сфокусированность на результатах и решительность. И хотя все их оценки, по существу, субъективны, все равно в подобной ситуации невозможно не признать, что топ-менеджер компании явно *кое-что* делает правильно. Но стоит той же самой компании вдруг споткнуться (по любым причинам), аналитики моментально переходят к массовой критике менеджмента, исходя при этом из тех же субъективных критериев. При этом по факту управленческие практики в компании могли измениться лишь незначительно или вообще остаться теми же самыми. На самом же деле финансовые результаты компании (независимо от того, хороши они или плохи) просто создают некую ауру, которая начинает серьезно влиять на наше восприятие ее стратегии, лидеров, сотрудников и корпоративной культуры.

Вспомните, например, о том, какие похвалы обрушились на генерального директора Netflix Рида Хастингса, который по общему мнению

считается одним из лучших менеджеров Кремниевой долины, — журнал *Fortune* назвал его лучшим генеральным директором 2010 г. В своей статье, посвященной Хастингсу, *Fortune* представляет его как топ-менеджера, обладающего стратегическим видением, динамичностью, ориентированностью на клиента и потрясающей дальновидностью¹². Менее чем через год — как только финансовые результаты Netflix дали сбой в результате неудачной бизнес-инициативы — о том же самом топ-менеджере большинство СМИ начали писать в том духе, что он утратил связь с реальностью, высокомерен и не просчитывает свои шаги. Некоторые аналитики и бизнес-эксперты даже стали призывать к его отставке¹³. И тем не менее со временем Netflix вернул утраченные позиции и стал одной из ведущих компаний на американских фондовых биржах, а репутация Рида Хастингса в период между 2011 и 2015 гг. полностью возродилась.

Еще одним примером эффекта ореола является восприятие бизнес-сообществом карьеры Тима Кука, генерального директора Apple. Скорее всего, Тим Кук не заслуживал ни слишком ранней «канонизации» в начале своей карьеры в качестве генерального директора, ни последовавших спустя некоторое время поношений в деловой прессе. Началось все с того, что 11 июня 2012 г. фото Тима Кука украсило обложку журнала *Fortune*, предваряя собой хвалебную статью о нем как о человеке, у которого, возможно, самая трудная работа в Америке — стать успешным преемником легендарного Стива Джобса, которого *Fortune* ранее уже успел обожествить как «лучшего генерального директора десятилетия» и «лучшего предпринимателя нашего времени»¹⁴.

Вот что говорилось в статье: «Принимая во внимание всеобщую истерическую озабоченность, не потеряет ли Apple управляемость, оставшись без Джобса, просто удивительно, насколько уверенно компания продвигается по пути развития без него». Журнал *Time* откликнулся следующей похвалой: «Строго соблюдающий этические нормы и действующий всегда продуманно, Кук источает спокойствие, однако при необходимости может быть жестким, как гвоздь. Подобно великому дирижеру Джорджу Шеллу, Кук знает, что его стремление к совершенству неотделимо от того невероятного ансамбля, которым он руководит в лице Apple»¹⁵.

В тот момент подобные дифирамбы выглядели вполне оправданно. Когда вышла статья в *Fortune*, Apple торговалась по 571 долл. за акцию, т. е. на 52% больше, чем десятью месяцами ранее, когда Стив Джобс покинул компанию. Еще через несколько месяцев цена акции Apple взлетела до 700 долл., и это побудило *Forbes* и *The New York Times* пуститься

в рассуждения о том, что Apple, возможно, уже стала самой дорогой компанией в мире и уверенно движется к тому, чтобы превратиться в первую в мире компанию с рыночной капитализацией 1 трлн долл.¹⁶

Менее чем через четыре месяца Apple потерпела несколько нехарактерных для нее неудач на рынке. Цена акций упала на 25%, и *The Wall Street Journal* опубликовала статью под заголовком «Не уступила ли Apple в крутизне Samsung?»¹⁷. Что касается Тима Кука, то в середине февраля 2013 г. *Forbes* продолжил дискуссию статьей «Тим Кук — это проблема», в которой был высказан ряд серьезных сомнений в том, способен ли Тим Кук вообще быть эффективным генеральным директором Apple¹⁸.

Могли ли Рид Хастингс и Тим Кук успеть за несколько месяцев радикально изменить свой фундаментальный подход к управлению бизнесом? Конечно, нет. Скорее, эти примеры лишь иллюстрируют, насколько сильно эффект ореола искажает восприятие. Финансовые результаты бизнеса напрямую влияют на субъективное впечатление от эффективности менеджмента.

Таким образом, если проведенный Джимом Коллинзом (а ранее Питерсом и Уотерманом) анализ о чем-то и говорит, то лишь о том, что эффект ореола жив и здоров, а представления о существовании причинно-следственной или тем более прогностической связи между субъективным восприятием управленческих практик и финансовыми результатами бизнеса ошибочны. Безусловно, надо отдать должное Коллинзу, который изучил огромный объем информации; однако если анализируемые на входе данные носят субъективный характер, то на самом деле неважно, сколько информации было собрано или насколько тщательно она была проанализирована. Как и в случае с Питерсом и Уотерманом, несколько компаний, отобранных Коллинзом в качестве эталонных с точки зрения лучших практик управления, включая Fannie Mae, Circuit City, Motorola и Sony, впоследствии столкнулись со значительными проблемами¹⁹.

Стратегия зависит от конкретной ситуации

Даже если некоторые из рекомендаций по менеджменту, приведенные в книгах Коллинза, являются разумными, сама идея, что существуют универсальные рецепты успеха в бизнесе, применимые в любых компаниях независимо от отрасли, в лучшем случае глупа, а в худшем — просто опасна.

Подобная философия зачастую имеет своим результатом стратегическую косность. Как мы узнаем из этой книги, эффективная бизнес-стратегия должна постоянно адаптироваться к неизбежным изменениям в технологиях, рынке и конкурентном ландшафте. Стратегические приоритеты, эффективные в одной компании, могут оказаться весьма вредными, если начать их внедрять в другой компании, функционирующей в иных условиях бизнеса.

В качестве примера — и в связи с рекомендацией Джима Коллинза, что дальновидные бизнес-лидеры должны ставить перед собой «большие волосатые дерзкие цели», — давайте рассмотрим подход, которого придерживался Лу Герстнер, генеральный директор IBM в 1990-х гг., успешно осуществивший одну из самых решительных корпоративных антикризисных программ всех времен. Когда на первой встрече с рыночными аналитиками его попросили поделиться своим видением для IBM, Герстнер дал ставший знаменитым ответ: «Видение — это последнее, что сейчас требуется IBM! Что нам действительно нужно в данный момент, так это прагматические, ориентированные на рынок высокоэффективные стратегии»²⁰. За первый полный год руководства IBM Герстнер в два раза сократил численность сотрудников и прикрыл множество неэффективных бизнес-подразделений, развернув компанию от операционного убытка в размере 8,6 млрд долл. в 1993 г., что поставило под угрозу саму ее деятельность, к операционной прибыли в размере 5 млрд долл. в 1994 г. Таким образом, всего за один год финансовый результат улучшился на 13,6 млрд долл.

Все компании сталкиваются с изменениями конкурентной ситуации. Бывают моменты, когда наличие вдохновляющего и дерзкого видения становится серьезным преимуществом. В другое же время оно может просто отвлекать от более насущных прагматичных потребностей. Бывают случаи, когда стремление компании фокусироваться на своей традиционной специализации (рекомендация Коллинза) вполне оправданно, а в других случаях та же самая рекомендация может лишь ускорить упадок. Представление, что путем изощренного анализа можно прийти к вечным и универсальным истинам об эффективном менеджменте, — ошибочно. Если и существует некий вечный совет, которому можно следовать независимо от обстоятельств, то это совет постоянно адаптировать свою бизнес-стратегию, стараясь предвосхищать новые обстоятельства и вовремя реагировать на их изменение. Эффективные бизнес-стратегии по своей сути динамичны.

НЕОБХОДИМОСТЬ НЕПРЕРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ

Вскоре после того, как вышли первые две книги Коллинза о секретах устойчивого успеха в бизнесе²¹, Клейтон Кристенсен опубликовал свою широко известную работу, посвященную подрывным технологиям. Кристенсен выдвинул теорию, что практически во всех отраслях рыночные силы представляют собой серьезную, а зачастую и непреодолимую угрозу для действующих лидеров. В книге под названием «Дилемма инноватора»*, опубликованной в 1997 г., Кристенсен утверждал, что широко распространенные практики управления, пропагандируемые Питерсом и Уотерманом, а также Джимом Коллинзом, например советы «хорошо понимать потребности клиентов» и «делать то, что у вас получается лучше всего», могут невольно стать причиной неудач²².

Следствия из теории Кристенсена были абсолютно очевидными, они шокировали и завораживали по двум причинам. Во-первых, его теория была применима практически без каких-либо ограничений. Несмотря на используемый Кристенсеном термин «подрывные технологии», теория применима в любой отрасли — высокотехнологичной или низкотехнологичной. Также она не делает различий между товарами или услугами. Примеры, которые мы рассмотрим далее в этой книге, иллюстрируют действие рыночных сил, которые в итоге нарушили конкурентное равновесие в таких отраслях, как сталелитейная промышленность, книгоиздание, компьютеры, туристические агентства и медицинские услуги. В некоторых случаях в результате появления новых технологий исчезли целые отрасли, однако во многих других случаях подрывной эффект возник скорее как следствие изменений во вполне низкотехнологичных компонентах или появления инновационных бизнес-моделей, а вовсе не из-за новых технологий. Конечно, рост популярности «Википедии» в ущерб Британской энциклопедии не произошел бы без развития интернета, но появление медицинских амбулаторных центров, которые сейчас можно найти почти в любом магазине Walmart, CVS и других розничных сетях, в первую очередь было обусловлено возникновением новой модели предоставления повседневных медицинских услуг: эти центры смогли предложить пациентам более низкие цены, а их посещение оказалось более удобным, чем, например, визит к обычному врачу (табл. 1.1, с. 26).

* Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Вторым заметным аспектом теории подрывных технологий является та элегантная простота, с которой Кристенсену удалось пролить свет на центральные вопросы, затронутые в его книге:

- Почему компаниям так трудно сохранять лидерство на рынке?
- Почему именно компании-новички, а не действующие лидеры рынка так часто предлагают подрывные технологии и новые бизнес-модели?
- Что в этой связи должны предпринимать игроки, давно находящиеся на рынке?

Чуть позже я прокомментирую работу Кристенсена гораздо более детально, но суть его аргументации в том, что у лидеров рынка есть сильный стимул считать приоритетом уже существующие потребности своих лучших и наиболее требовательных клиентов. В конце концов, менеджеры просто обязаны реагировать на происходящие на рынке изменения и активно защищать свой основной бизнес от действий традиционных конкурентов (постоянно пытающихся украсть лучших клиентов, предлагая им еще более продвинутые товары и услуги). В результате во многих отраслях идет гонка вооружений, в ходе которой конкуренты стремятся превзойти друг друга, непрерывно добавляя все новую функциональность и возможности в уже и без того продвинутые продукты²³. В конечном итоге нарастает количество потребителей, с точки зрения которых предлагаемая функциональность является избыточной, а следовательно, они ее не ценят и не готовы платить высокие цены за постоянно улучшающиеся или даже лучшие в своем классе продукты.

На рынках, на которых предложение преобладает над спросом, открываются двери для игроков с подрывными технологиями, предлагающими товары с базовой функциональностью, которой хватает для удовлетворения потребностей определенного числа не слишком искушенных клиентов, причем по весьма низким ценам. Например, первые достаточно сырые персональные компьютеры (такие, как Apple II), выпущенные на рынок в 1970-х гг., не могли в полном объеме конкурировать с более мощными мини-ЭВМ и рабочими станциями, однако с их помощью потребители, хотевшие научиться работать на компьютере, смогли получить доступ к компьютерным технологиям по доступной цене.

Наиболее требовательные клиенты поначалу не проявляют особого интереса к таким «неполноценным» продуктам, а действующие лидеры

рынка, как правило, игнорируют подрывные технологии: они либо опасаются испортить свою репутацию, выпустив на рынок товар не слишком высокого класса, либо боятся навредить продажам своих более сложных и качественных товаров, которые в данный момент обеспечивают им высокую рентабельность. Однако характеристики продуктов, созданных на базе подрывных технологий, неуклонно совершенствуются, и это делает их все более привлекательной альтернативой уже существующим. Во многих отраслях подрывные технологии в конечном итоге приводят к тому, что продукты-долгожители устаревают, на рынок выходят новые игроки и формируется новое представление о том, каким требованиям должен отвечать современный продукт в определенной категории. Эта картина «творческого разрушения»²⁴ неоднократно воспроизводилась в каждой из продуктовых категорий, приведенных в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Примеры подрывных технологий из разных отраслей

Подрывная технология	Существующий продукт
Цифровая фотография	Фото- и киноплёнка
«Википедия»	Традиционные энциклопедии
Онлайн-сервисы бронирования билетов и гостиниц	Турагентства
Ультразвук	Рентген
Амбулаторные медицинские услуги в розничных сетях	Традиционные терапевты
Сталелитейные мини-заводы	Крупные сталелитейные заводы
Персональные компьютеры	Мини-ЭВМ и мэйнфреймы

Кристенсен продолжил развивать свою теорию подрывных технологий на материале все новых и новых отраслей, а в последнее время распространил свою модель на изучение динамических изменений, происходящих в сфере образования, здравоохранения и даже на уровне национальных экономик²⁵. Высокая значимость его вклада в развитие теории стратегического менеджмента получила широкое признание²⁶.

И все же во многих отношениях Кристенсен пал жертвой собственного успеха, поскольку термин «подрывные» технологии безосновательно применяется к большому числу ситуаций в бизнесе и его теперешнее значение часто не имеет ничего общего с тем, которое автор первоначально вкладывал в него. Например, в наши дни редкий предприниматель

в поисках венчурного капитала под свой проект удержится от соблазна назвать свой стартап «подрывным» независимо от того, насколько это вообще соответствует действительности.

Компаниям — ветеранам рынка также не чуждо стремление позиционировать свои продукты или услуги как подрывные. Так, при запуске нового продукта для завтраков А.М. Crunchwraps директор по маркетингу Тасо Белл недавно заявил: «Мы только-только приступили к завтракам. Наша цель — настоящие подрывные изменения в этой категории»²⁷. Параллельно возникла целая индустрия самопровозглашенных экспертов, не упускающих возможность заработать на популярности концепции подрывных технологий Кристенсена и предлагающих соответствующие консультационные услуги, конференции и семинары²⁸.

Частые случаи некорректного использования термина привели к тому, что некоторые критики начали вообще подвергать сомнению обоснованность ключевых выводов Кристенсена. Например, в ходе недавней крайне жесткой полемики на эту тему историк из Гарвардского университета Джилл Лепор назвала работу Кристенсена «теорией перемен, основанной на панике, беспокойстве и шатких доказательствах»²⁹.

По иронии судьбы, если исследования Кристенсена и заслуживают критики, то скорее за то, что он чрезмерно фокусируется лишь на одной модели, объясняющей подрывные события, способные совершить переворот в конкретной отрасли. Например, в 2007 г. он заявил *Businessweek*, что «из теории [подрывных технологий] следует, что Apple не добьется успеха с iPhone», добавив: «Данные указывают на это достаточно ясно»³⁰. История с iPhone от Apple не укладывалась в концепцию Кристенсена, поскольку согласно его теории подрывные изменения в отрасли должны начинаться с выхода продуктов достаточно низкого технологического уровня. По Кристенсену, производители высокотехнологичных и дорогих продуктов с замкнутой экосистемой, такие как Apple, неизбежно проиграют более дешевым продуктам с открытой экосистемой вроде Android.

В реальности же существует целый класс ярко выраженных подрывных продуктов, жизненный цикл которых следует по совершенно иной траектории, чем рисует Кристенсен. В частности, они первоначально ориентированы на потребителей, недовольных функциональностью уже имеющихся на рынке вариантов и готовых платить высокую цену за премиальную функциональность. И лишь на втором этапе эти премиальные продукты начинают завоевывать долю рынка за счет снижения

цены (и, возможно, дальнейшего улучшения функциональности). Например, когда запускался FedEx, он довольно быстро занял определенное место на рынке, предложив доставку почтовых отправок «на следующее утро»; хотя эта услуга и была дороже, чем у конкурентов, она была и быстрее. Впоследствии, чтобы увеличить свою долю рынка почтовых отправок, FedEx начал предоставлять услугу по доставке в течение двух дней, установив на нее более низкую цену. Аналогичным образом поступил и Amazon, который первоначально продавал Kindle по цене 399 долл., предложив функциональность, существенно превосходящую возможности всех существовавших на тот момент устройств для чтения (а по мнению технически подкованных пользователей, возможности Kindle превосходили и возможности обычных книг). Со временем Amazon снизил цену на свое устройство для чтения до 79 долл., дополнительно расширив его возможности, что позволило компании значительно увеличить долю рынка. Аналогичный подход избрала Apple с iPod, начав со стартовой цены 399 долл. и с течением времени снизив ее до 99 долл.

Модель Кристенсена в ее первоначальном виде и примеры компаний, приведенные на рис. 1.3, отражают одни и те же два параметра,



Рис. 1.3. Характеристики подрывных товаров/услуг на момент входа в рынок по сравнению с имеющимися на рынке на тот момент товарами/услугами, лучшими в своем классе. Логотип Google © Google; логотип Wikipedia © Wikipedia; логотип FedEx © FedEx. Все права защищены

но в разных комбинациях и, соответственно, описывают две полярно различные точки входа в рынок: высокая функциональность и соответствующая цена либо ограниченная функциональность и низкая цена. Обычно требуются годы, чтобы какое-то подрывное событие в ходе развития рынка полностью трансформировало соответствующую отрасль.

Но что, если подрывная инновация способна обеспечить *одновременно* как более широкие функциональные возможности, так и более низкие цены, чем у уже имеющихся на рынке продуктов? Именно такое рыночное предложение Ларри Даунс и Пол Нуньес в своей недавней книге описывают термином «большой взрыв». При таких условиях новые инновационные продукты в состоянии очень быстро опрокинуть существующих игроков.

Рассмотрим для примера рынок автомобильных GPS-навигаторов производства Garmin, TomTom и Magellan Navigation, переживавший в начале 2000-х гг. период расцвета. Как это обычно происходит с относительно стабильными технологиями, процесс непрерывных улучшений привел к повышению функциональных возможностей навигаторов и снижению цен. Однако в 2007 г. появилось приложение Google Maps для смартфонов. Оно было одновременно более дешевым (бесплатным), более эффективным (более точные и актуальные карты), более удобным (специализированное дополнительное устройство не требовалось) и более персонализированным (интеграция со всеми остальными возможностями смартфона). Рынок GPS-навигаторов тут же рухнул, поскольку в первый же год около 100 млн пользователей скачали Google Maps к себе в смартфон. Еще через год число пользователей Google Maps удвоилось³².

К другим продуктам, пострадавшим в результате событий по типу «большого взрыва», относятся фото- и видеокамеры, пейджеры, наручные часы, карты, книги, путеводители, фонарики, домашние телефоны, диктофоны, кассовые аппараты, будильники, автоответчики, телефонные справочники, кошельки, ключи, словари, транзисторные радиоприемники, персональные цифровые органайзеры, пульты дистанционного управления, газеты и журналы, услуги справочных служб, турагентств и страховых агентов, ресторанные гиды и карманные калькуляторы.

Стимулами ускорения стала возрастающая роль программного обеспечения в повышении производительности устройств по сравнению с аппаратным, а также существенное снижение затрат на разработку ПО.

Даунс и Нуньес мелодраматически предупреждают нас: «Невозможно предвидеть, где произойдет следующий “большой взрыв”. Его нельзя остановить. Ему не получится противостоять. Еще вчера подрывные технологии ставили менеджмент лицом к лицу с дилеммой инноватора. Сегодня подрывные события по типу “большого взрыва” могут обернуться катастрофой. И бизнес-лидерам в любых отраслях еще долго предстоит просыпаться в холодном поту»³³.

Конечно, далеко не все отрасли одинаково склонны к событиям по типу «большого взрыва». Но в любом случае все теории, описывающие динамику подрывных технологий, подразумевают, что топ-менеджеры должны быть готовы к постоянным коренным изменениям как в жизненном цикле своих продуктов, так и в структуре своей отрасли. Важный вывод состоит в том, что компаниям больше не приходится рассчитывать на долгосрочные конкурентные преимущества, если они не готовы постоянно заново изобретать самих себя. Именно об этом пишет Рита Макграт в недавно вышедшей книге, очень точно названной «Конец конкурентного преимущества»^{34*}.

Макграт отмечает, что поколению менеджеров, которых обучали и поощряли добиваться долгосрочных конкурентных преимуществ, будет непросто освоить критически важный новый навык управления: научиться распознавать тот момент, когда уже пора начинать переход от существующих продуктов и маркетинговых позиций к новым товарам и позициям, даже если существующие товары и позиции все еще обеспечивают приемлемые финансовые результаты.

Таким образом, основной стратегический императив, возникший в результате развития представлений о стратегиях в бизнесе за последние четыре десятилетия, — это стремление к непрерывным и постоянно ускоряющимся инновациям.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЗНАЧИМОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В ходе курса бизнес-стратегии в Колумбийском университете я часто рассказываю о своих впечатлениях от похода в магазин, куда был вынужден отправиться за шампунем. Я не являюсь основным потребителем гигиенических или косметических средств в семье и поэтому

* Макграт Р. Г. Конец конкурентного преимущества. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014.

слабо разбираюсь в нюансах ухода за волосами. Подходя к полкам, заставленным шампунями, я испытываю замешательство. От обилия бутылок всех возможных форм, размеров и цветов вполне может закружиться голова. При этом этикетки на каждой обещают: «Еще больше объема!» «Дополнительный блеск!» «Интенсивная мягкость!» Для неподготовленного потребителя сделать осмысленный выбор среди этой вакханалии — практически нерешаемая задача. Я с ней в конечном итоге справился, взяв первый попавшийся шампунь, название которого уже забыл, — мне просто понравилась красивая черная пластиковая бутылка, украшенная бело-золотой этикеткой.

В этой сценке из жизни нет ничего особо примечательного или достойного внимания, если не считать того, что она отражает типичную ситуацию, когда производители пытаются добиться конкурентного преимущества, бесконечно копируя друг у друга эфемерные продуктовые различия, в результате уничтожая значимую дифференциацию внутри категории в целом. И это происходит в огромном числе потребительских категорий. Конечно, во многих из них все еще сохраняются более или менее ощутимые признаки, позволяющие отличить более дорогие бренды от бюджетных, но все равно следует признать, что с точки зрения индивидуального потребителя в большом числе случаев значимая дифференциация начисто отсутствует.

Янгми Мун отлично ухватила суть этой проблемы в своей прекрасной книге «Уйти из толпы»^{35*}:

Во многих потребительских категориях значимая дифференциация стала редкостью, поскольку мы увлеклись тем типом конкуренции, который сам по себе препятствует возникновению дифференциации. Многие производители увязли в конкуренции этого типа — они умеют заполнить любую категорию разными, но тем не менее одинаковыми продуктами или, если хотите, продуктами-клонами, отличающимися друг от друга лишь в ничего на значащих мелочах. Они в совершенстве овладели искусством имитации. Не дифференциации, а именно имитации. Но поскольку эта имитация упакована в модный маркетинговый жаргон, в умах менеджеров, управляющих такими компаниями, продолжает жить

* Мун Я. Уйти из толпы. Как быть успешным в мире, где толпа правит, но исключительность ведет. — М.: Карьера Пресс, 2012.

миф, что их продукты значимо отличаются от продуктов конкурентов. Между тем король остается голым, о чем большинство потребителей прекрасно знает³⁶.

Если у вас еще остаются сомнения в реальности проблемы, спросите себя, можете ли вы убедительно сформулировать различия потребительской ценности автомобилей Mitsubishi и Mazda, зубной пасты Crest и Colgate, подгузников Huggies и Pampers. Кстати, этим обстоятельством тут же воспользовались розничные сети, начав выпускать товары массового спроса под собственными брендами, что позволило им приобрести долю рынка в большинстве потребительских категорий.

Когда я задаю этот вопрос своим студентам, многие из них высказывают сомнение, возможно ли вообще создать значимую дифференциацию среди потребительских товаров массового спроса, бытовых или других товаров, покупка которых для потребителя не связана с эмоциональной вовлеченностью. Им кажется, что таким инноваторам, как Стив Джобс, Джефф Безос или генеральный директор Uber Трэвис Каланик, у которых получилось радикально трансформировать в мировом масштабе целые отрасли, было легко. А вот в случае с такими заурядными товарами, как газированные безалкогольные напитки, носки или столовое вино, добиться значимой дифференциации гораздо труднее.

Но так ли это? Янгми Мун предполагает, что ключ к созданию действительно инновационных и значимо дифференцированных продуктов — найти уязвимые места категории в целом, а не отдельных продуктов или брендов. Возьмем, например, носки. Мои студенты, как правило, считают, что подрывные инновации в этой товарной категории невозможны. Причина проста: носки — это очень скучный товар! Они продаются комплектами из нескольких одинаковых пар, выполняют исключительно утилитарную функцию (например, носки для спорта, носки под брюки) и не вызывают никакой эмоциональной реакции. В результате для брендов в этой категории характерны низкая узнаваемость и низкая лояльность потребителей, которые не готовы платить за этот товар как за премиальный.

Но именно в этом и состоит потенциальная уязвимость данной категории. Что, если бросить вызов всем основным представлениям, которые делают носки такими скучными? Что, если, например, носки будут продаваться комплектами по три штуки, а не парами? А если

все носки в комплекте будут разными? Или если они будут иметь исключительно яркий и смелый дизайн, который к тому же будет постоянно обновляться, давая повод для разговоров? Эти идеи могут показаться вам нелепыми — но если так, я почти уверен, что вас и ваших друзей не было среди подростков, собиравшихся целыми толпами перед магазинами только для того, чтобы успеть купить носки бренда LittleMissMatched³⁷.



Рис. 1.4. Образцы дизайна носков бренда LittleMissMatched

Бренд LittleMissMatched далеко не единственный, у которого получилось опрокинуть традиционные представления о товарах массового спроса. В каждом из примеров, приведенных в табл. 1.2, компаниям-инноваторам удалось увидеть возможности для создания потребительской ценности, изменив представления и условности, принятые в соответствующих категориях и отраслях.

В своей книге «Стратегия голубого океана»*, вышедшей в 2005 г., В. Чан Ким и Рене Моборн также фокусируются на важности значимой продуктовой дифференциации³⁸. В названии использована «морская» метафора алых и голубых океанов — алые океаны соответствуют традиционным рынкам, ограниченными рамками четко определенных категорий (в табл. 1.2 им соответствует третий столбец), где конкуренты-акулы пускают друг другу кровь в битве за существующих клиентов.

* Ким В. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Компаниям, обитающим в алых океанах, обычно приходится иметь дело с медленным ростом и низкой рентабельностью, подвергаясь неумолимому ценовому давлению со стороны конкурентов. Однако Ким и Моборн утверждают, что компании могут создавать для себя голубые океаны, свободные от конкурентов, придумав продукты, значимо дифференцированные от продуктов-заменителей и привлекательные не только для существующих, но также и для большого сегмента потенциальных новых потребителей, к которым игроки из алых океанов ранее не обращались.

Таблица 1.2. Примеры успешной значимой рыночной дифференциации

Компания	Отрасль	Традиционное представление об отрасли
LittleMissMatched	Одежда и аксессуары	Носки — скучный товар
Swatch	Часы	Часы — это не более чем инструмент; человеку нужна всего одна пара часов
Cirque du Soleil	Цирк/развлечения	Настоящие звезды в любом цирке — это дрессированные животные
Novo Nordisk	Фармацевтика	Основные покупатели инсулина — медицинские учреждения и доктора, поскольку для его введения необходимы специальные навыки
Nintendo	Видеоигры	На рынке всегда ценятся товары с наиболее выдающимися функциональными характеристиками
Casella Family Brands	Вино	Вино пьют только по особым случаям, его основные потребители — фанаты вина
CNN	Телевизионные новости	Новости по телевизору показывают три раза в день в специально отведенное время
Curves	Фитнес	На рынке всегда ценится наиболее продвинутое оборудование и интенсивные занятия фитнесом

При правильной реализации стратегии голубого океана может быть создана огромная потребительская ценность, привлекательная для массы новых покупателей. Так это случилось, например, с консолью для домашних видеоигр Wii компании Nintendo, которая нашла подход