

*Генри Минцберг  
Брюс Альстранд  
Жозеф Лампель*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ

Экскурсия по дебрям  
стратегического менеджмента

Перевод с английского



**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2013

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.213  
М62

Переводчики Д. Раевская, Л. Царук

**Минцберг Г.**

М62 Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с. (Серия «СКОЛКОВО»).

ISBN 978-5-9614-2223-8

Правильная стратегия — основа основ успеха любого бизнеса. Но разрабатывать стратегию можно по-разному и к настоящему моменту в стратегическом менеджменте насчитывается целых десять школ. В этой увлекательной книге авторы с мировым именем представляют всестороннее исследование основных положений, сильных и слабых сторон каждой из школ стратегий — школ дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, познания, обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации — а в завершение объединяют их, показывая системный взгляд на стратегию организации.

Книга будет интересна всем, кто занимается разработкой стратегий, анализом и оптимизацией бизнес-моделей.

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.213

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обратитесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-0633-7 (Серия «СКОЛКОВО»)  
ISBN 978-5-9614-2223-8 (Альпина Паблишер)  
ISBN 0-684-84743-4 (англ.)

© Henry Mintzberg, Bruce Ahstrand and Joseph Lampel 1998, 2009  
Издано по лицензии Pearson Education Limited  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2013

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие к русскому изданию.....</b>	<b>7</b>
<b>Мы выступаем.....</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. ИТАК, ДАМЫ И ГОСПОДА, НА АРЕНУ ВЫХОДИТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>11</b>
<b>Глава 2. ШКОЛА ДИЗАЙНА</b> <i>Формирование стратегии как процесс осмысления .....</i>	<b>29</b>
<b>Глава 3. ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ</b> <i>Построение стратегии как формальный процесс.....</i>	<b>51</b>
<b>Глава 4. ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ</b> <i>Построение стратегии как аналитический процесс.....</i>	<b>81</b>
<b>Глава 5. ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b> <i>Построение стратегии как процесс предвидения.....</i>	<b>121</b>
<b>Глава 6. КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА</b> <i>Построение стратегии как ментальный процесс.....</i>	<b>143</b>
<b>Глава 7. ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ</b> <i>Построение стратегии как развивающийся процесс.....</i>	<b>165</b>
<b>Глава 8. ШКОЛА ВЛАСТИ</b> <i>Построение стратегии как переговорный процесс .....</i>	<b>215</b>

**Глава 9. ШКОЛА КУЛЬТУРЫ**

*Построение стратегии как коллективный процесс.....* 239

**Глава 10. ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

*Построение стратегии как реактивный процесс.....* 259

**Глава 11. ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ**

*Построение стратегии как процесс трансформации.....* 275

**Глава 12. ДАМЫ И ГОСПОДА!**

**«ЗВЕРЬ» ЦЕЛИКОМ ПЕРЕД ВАМИ!.....** 319

**Литература.....** 345

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

О важности выбора правильной стратегии для благополучия организации не говорит только ленивый. В то же время неискушенный читатель, заинтересовавшийся вопросом, рискует утонуть во множестве существующих понятий, определений, концепций, посвященных этой проблеме.

В своей книге Генри Минцбергу и его соавторам удалось объять необъятное и доступным и понятным языком изложить основополагающие истины о стратегии.

Книга начинается с известной притчи о слоне и слепых мудрецах. Авторы метафорически примеряют эту притчу к существующим школам стратегии организации: каждая часть слона — хобот, хвост, ноги, тело, уши — позволяет узнать о нем нечто важное, но не дает полной картины. Так и популярные школы стратегии рассматривают этот феномен каждая по-своему, упуская целостный образ.

На этом метафоры из животного мира не заканчиваются — в книге читатель встречается паука, белку, буйвола, волка, сову, обезьяну, льва, павлина, страуса и хамелеона — каждое животное иллюстрирует одну из школ стратегического мышления.

Однако за симпатичными метафорами скрывается титанический труд, проделанный Минцбергом за многие десятилетия, которые он посвятил изучению вопроса. Каждая следующая глава книги повествует об особенностях, преимуществах и недостатках одного из 10 популярных подходов к стратегиям организации. Все подходы рассматриваются с точки зрения их собственной концептуальной основы, с опорой на работы ключевых мыслителей управленческой науки, от Портера (по вопросам позиционирования) до Пфеффера (по вопросам власти). В своем анализе Минцберг уверенно использует инструментарий различных дисциплин, из которых были почерпнуты соответствующие идеи и метафоры, — истории, политики, экономики, антропологии, биологии, психологии, архитектуры, военного и инженерного дела. Кроме того, в книге сделан акцент на различия между желаемым и действительным, она иллюстрирует, почему красивые слова не превращаются в реальные дела, а благие намерения разрушают организации, выбравшие неверные модели поведения.

Такой многосторонний подход позволяет избежать соблазна рассмотреть только новые и модные тенденции в ущерб старым, но более значимым идеям. Для читателя, который стремится разобраться в истинном значении стратегии, сложно порекомендовать более удачную книгу, чем работа Генри Минцберга и его соавторов.

*Хелен Эдвардс,  
главный менеджер библиотеки,  
Московская школа управления СКОЛКОВО*

Большинство людей заходят в зоопарк через ворота с надписью ВХОД и, почти не останавливаясь, шагают мимо клеток, пока не дойдут до ворот с надписью ВЫХОД. Но есть такие внимательные люди, которые направляются прямоком к своему любимому животному и останавливаются именно возле него.

*А. А. Милн. Из предисловия к «Винни-Пуху»*

## МЫ ВЫСТУПАЕМ

Первым в наше путешествие по стратегическому менеджменту отправился Генри, предложивший Дж. Фредриксону опубликовать в сборнике «Теории стратегического управления» (*HarperCollins*, 1990) статью «Формирование стратегии: школы мысли». Высоко оценивший эту работу Брюс использовал ее в подготовке курса лекций для Университета Трента, что существенно повлияло на посещаемость. Он предложил Минцбергу: «Почему бы тебе не сделать из этого книгу?» — «А давай напишем ее вместе», — ответил Генри. Подумав, они решили, что Джо будет прекрасным «третьим» творческого коллектива. Так начиналась подготовка к сафари.

Перед вами ни учебник, ни академический труд. Наша книга изначально предназначалась как для практиков — менеджеров и консультантов, так и для преподавателей и студентов. Мы хотели предложить доступное объяснение непростой, но притягательной области — стратегического менеджмента. Конечно, одни разделы книги больше привлекут практиков, другие скорее заинтересуют исследователей. Но такова уж природа нашего «зверя». Мы не собирались приручать его, а хотели всего лишь добиться его расположения. Приглашаем всех заинтересованных читателей присоединиться к нашему сафари. Но в то же время считаем своим долгом предупредить, что путешествие предстоит рискованное. Надеемся, это обстоятельство вас воодушевит. Мы не устаем повторять, что сфера стратегического управления должна быть как можно более доступной; необходимо согласование и обобщение достижений научных школ, но никак не самоизоляция.

# ГЛАВА 1. ИТАК, ДАМЫ И ГОСПОДА, НА АРЕНУ ВЫХОДИТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ...

## Изучение слона

*из Джона Годфри Сакса*

*Вольный перевод Валерия Земских*

Шесть мудрецов из Индостана,  
Любовь к познанию питая,  
Отправились к слону (хоть были все слепыми),  
Чтобы свои теории проверить.

Один лицом уткнулся  
В шершавый бок слона  
И, падая, воскликнул:  
«О, Господи, меня ты вразумил,  
Воистину слон — прочная стена!»

Второй, нащупав бивень, закричал:  
«Мне совершенно ясно!  
Чудесный слон в моей руке —  
Не что иное,  
Как гладкое и острое копье!»

А третий, подойдя к слону,  
За хобот ухватился,  
Отбросил в сторону  
И молвил: «Несомненно,  
Слон и змея — одно и то же».



Четвертый подбежал к слону,  
Колено руками обхватив,  
Сказал: «Ну что тут спорить,  
Таким прямым и ровным  
Быть может только дерево».

Тут пятый, он сумел до уха  
Допрыгнуть, закричал:  
«Любой слепец вам скажет —  
Нет никаких сомнений:  
На веер слон похож».

Шестой неспешно  
Добрался до хвоста  
И вымолвил: «Веревка, да и только.  
Не может слон  
Быть чем-нибудь еще».

Так мудрецы из Индостана  
В горячих спорах  
Стояли твердо на своем.  
Был каждый в чем-то прав,  
Но ошибались все.

### **Мораль**

Так часто в спорах люди, истину свою  
Пытаясь доказать, не слушают друг друга.  
И притча о слоне —  
Лишь небольшой пример  
Всеобщего непониманья.

Представим себе, что мы — те же слепцы, а построение стратегии — наш слон. Не имея возможности увидеть «зверя» целиком, мы хватаемся за ухо, хобот, ногу «слона» и держимся за нее, пребывая в «блаженном неведении» относительно объекта в целом. Но даже в том случае, когда мы постепенно узнаем, что наш «подопытный» состоит из отдельных частей, и попытаемся «сложить» их, слона-то мы и не получим. Целое отнюдь не является простой суммой его составляющих. Но познание целого так или иначе предполагает анализ, осмысление взаимодействий всех его элементов.

В следующих десяти главах описываются десять частей зверя по имени «формирование стратегии», каждая из которых представляет собой одну из «школ мысли». Основные главы предваряются первой, в которой вы познакомитесь со всеми школами и самим понятием стратегии, а заключительная возвращает нас к объекту исследования в целом.

## Почему десять?

В статье «Магическая семерка плюс-минус два: о некоторых ограничениях нашей способности обрабатывать информацию» психолог Дж. Миллер задается вопросом о том, почему нам так нравится группировать вещи по семь: семь чудес света, семь смертных грехов, семь дней недели (*Miller, 1956*). По мнению автора, в этом отражается структура нашего познания: семь — то количество «порций» информации, которое человек без труда удерживает в краткосрочной, «оперативной» памяти<sup>1</sup>. Три чуда света забудутся быстрее, чем запомнятся, а необходимость удерживать в памяти, к примеру, восемнадцать чудес наводит уныние. Но те, кто интересуется стратегиями, конечно, не относятся к кругу простых смертных — во всяком случае по своим когнитивным способностям, и потому должны уметь осознавать большее число идей, чем, скажем, магическая семерка плюс два. Соответственно и в нашей книге представлено десять школ формирования стратегии.

Оставив в стороне познавательные способности и переведя взгляд на массив научной литературы, мы обнаруживаем десять различных точек зрения, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Сторонники каждой из них придерживаются уникальных воззрений на один и тот же основной аспект процесса построения стратегии. Но в определенном смысле все эти теории ограничены и деформированы. С другой стороны, воззрения каждого из представителей различных школ стратегий весьма интересны. Слон состоит не только из туловища, но у него,

<sup>1</sup> Дж. Миллер утверждает, что такое ограничение зависит от количества «битов» информации, которыми мы можем оперировать, вынося «абсолютные суждения», и от количества «порций» информации — комбинаций битов — в «промежуточной памяти».

несомненно, есть это туловище, и было бы очень трудно описать животное в целом, не упоминая столь существенной его части. Как правило, одним из последствий слепоты является обострение других чувств до такой степени, что человек способен жить, не прибегая к помощи зрячих.

**ШКОЛЫ.** В каждой из последующих глав представлены — с их собственных позиций — по одной школе стратегий. Затем мы даем критическую оценку рассматриваемых воззрений, акцентируя внимание на их ограниченности и ценности. Ниже перечислены предлагаемые вашему вниманию научные школы и определения, наилучшим образом описывающие видение их сторонниками стратегического процесса:

- 1) **школа дизайна:** формирование стратегии как процесс *осмысления*;
- 2) **школа планирования:** формирование стратегии как *формальный* процесс;
- 3) **школа позиционирования:** формирование стратегии как *аналитический* процесс;
- 4) **школа предпринимательства:** формирование стратегии как процесс *предвидения*;
- 5) **когнитивная школа:** формирование стратегии как *ментальный* процесс;
- 6) **школа обучения:** формирование стратегии как *развивающийся* процесс;
- 7) **школа власти:** формирование стратегии как процесс *ведения переговоров*;
- 8) **школа культуры:** формирование стратегии как *коллективный* процесс;
- 9) **школа внешней среды:** формирование стратегии как *реактивный* процесс;
- 10) **школа конфигурации:** формирование стратегии как процесс *трансформации*<sup>1</sup>.

Наши десять школ в свою очередь можно подразделить на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцев скорее интересует то, как *должны* формироваться стратегии, нежели то, как они *в действительности* разрабатываются. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как на процессе неформального *дизайна* (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути —

<sup>1</sup> Интересный вариант предлагает А. Мартине, подразделяющий стратегический процесс на телеологию, социологию, идеологию и экологию (Martinet, 1996); Ж. Лориол сводит наши десять школ к этим четырем (Lauriol, 1996). Интересную, на наш взгляд, классификацию предлагает и Э. Боумен (Bowman, 1995).

процессе осмысления и проработки. Вторая школа, расцвет которой (в виде волны публикаций и обращения к ней практиков) пришелся на 1970-е гг., формализовала первые теоретические «побеги». В ней создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального *планирования*. Сторонники третьей, примкнувшей к первым двум в 1980-х гг., перспективной школы заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила название школы позиционирования, так как внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько *описания* реальных процессов разработки стратегий.

Стремясь связать стратегию с *предпринимательством*, некоторые известные авторы рассматривали процесс ее построения как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска. Но если стратегию представляют как индивидуализированное видение, то ее формирование также следует рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Соответственно, возникла хотя и не самая крупная, но весьма важная *когнитивная* школа, которая, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.

Четыре следующие школы в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем, они обращаются к другим силам и действующим лицам. По мнению сторонников школы *обучения*, мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца — бессмысленно. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается». В том же ключе, но под другим углом зрения рассматривают формирование стратегии школа *власти*. Ее представители расценивают стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Согласно еще одной научной школе, принципы формирования стратегии определяются *культурой* организации и, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным. И наконец, теоретики школы *внешней среды* полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно, они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.

В последней группе всего одна школа, но она фактически вбирает в себя все остальные подходы. Эту школу мы называем школой *конфигурации*.

Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы нашего «слона» — процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение — в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости. Но если организация вступает, к примеру, в состояние стабильности, то разработка стратегии предполагает анализ перехода из одного состояния в другое. Значит, с другой стороны, эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс *трансформации*.

Возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Одни пережили пору расцвета и находятся в упадке, другие только «набирают обороты», третьи «пробируются на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении предлагаемых концепций. Мы расскажем о воззрениях сторонников каждой школы и предложим собственный взгляд на их развитие, силу и слабости. В заключительной главе вы познакомитесь с обобщающими комментариями.

О каждой из упомянутых нами школ вы можете получить дополнительную информацию в специальной литературе: академических сборниках, журналах для практических менеджеров, монографиях. Кроме того, большинство из предлагаемых в публикациях методов применяется на практике организациями и консультационными фирмами. Практики читают литературу по менеджменту, авторы научных статей анализируют практический опыт. Поэтому и наше описание школ стратегий основывается как на теоретических публикациях, так и на обобщении практического опыта.

## Обзор темы

Обширная литература по стратегическому менеджменту (число работ, которые изучили авторы данной книги, приближается к двум тысячам) прирастает денно и нощно. Конечно, не все новые публикации имеют непосредственное отношение к стратегическому управлению. С другой стороны, понимание процесса разработки стратегии немыслимо без изучения книг и статей, посвященных различным областям научных знаний.

У. Старбак писал, что обсуждение «всех аспектов нуждающейся в изменениях организации означает рассмотрение всего, что было когда-либо написано об организациях» (*Starbuck*, 1965: 468). Более того, это даже преуменьшение, потому что последнее слово в цитате следует читать как «коллективных системах всех типов».

Если вы интересуетесь стратегией как поиском возможной рыночной позиции организации («ниши»), вам будут весьма интересны работы био-

логов о приспособлении видов (к примеру, о «периодически нарушаемом равновесии»). Размышления историков о различных периодах общественного развития (скажем, революциях) позволяют объяснять разнообразные стадии формирования организационных стратегий (например, «преобразование испытывающей трудности компании» как форма «культурной революции»). Разработки в области квантовой механики и математические теории хаоса могут дать ключ к пониманию изменений в организации. И таких примеров множество. Прибавьте к этому всю ту литературу, которую обычно относят к организационным исследованиям, — психологическую (о процессе познания и харизме руководителя), антропологическую (о разнообразии культур), экономическую (о промышленных организациях), по вопросам городского планирования (о формальных процессах планирования), научно-политическую (о принципах публичной политики), военно-историческую (стратегии в условиях конфликта) и т.д., — и мы получим обширнейший материал, в котором нашли отражение все существующие точки зрения. Формирование стратегии не ограничивается предвидением, выделением приоритетов и расстановкой сил. В этом процессе важно учитывать и кризисные ситуации, и политические пристрастия, и принцип периодически нарушаемого равновесия, и социальные революции.

Мы рассматриваем такого рода литературу, используя ее собственные термины. Тем не менее мы не ставили задачу дать ее всесторонний обзор. (Наше желание написать «лишние» тысячи страниц не больше, чем у вас — читать их.) Иными словами, мы предлагаем вашему вниманию не обзор литературы, а обзор *темы*. Нами предпринята попытка *осветить* важнейшие научные источники и практику, чтобы четко выделить различные точки зрения, направления, тенденции. Поэтому цитаты, которые мы приводим, служат либо ключом к пониманию какой-то идеи, либо иллюстрацией к совокупности источников. Приносим свои извинения всем тем авторам и консультантам, которые не были упомянуты в нашей книге; со своей стороны надеемся, что не пропустили ни одного значительного направления.

Считаем своим долгом отметить следующее. Нас удручает существующая в современной литературе по менеджменту склонность к популярным, самым последним модным веяниям. Это не только ущемляет замечательных старых авторов, но, что еще печальнее, оказывает плохую услугу читателям, которым зачастую вместо стоящих старых источников предлагают никудышные новинки. В предлагаемой вашему вниманию книге авторы постарались соблюсти баланс, объединить обзор эволюции взглядов на проблему и анализ последних научно-практических веяний. Мы убеждены, что игнорирование прошлого организации способно нанести непоправимый ущерб ее стратегическому развитию в будущем. То же верно и для темы стратегического управления в целом. Те, кто пренебрегает прошлым опытом, классическими работами, рискуют, как нам представляется, совершенно необо-

снованно. Время действует на литературу по стратегическому менеджменту (и практику управления), как и на вино в бочонке: оно все расставляет на свои места и показывает, что чего стоит.

## Пять «П» стратегии

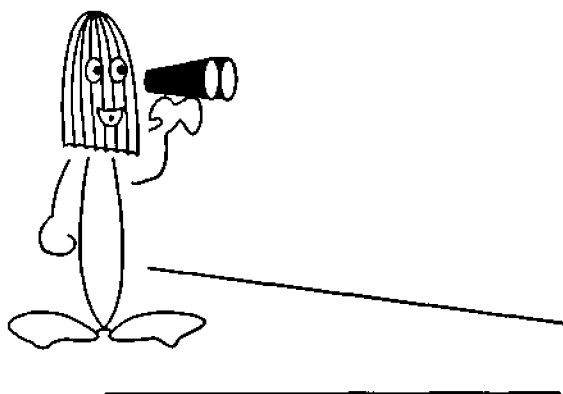
Слово «стратегия» давно завоевало популярность, современные менеджеры оперируют им свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности. На протяжении двух последних десятилетий тема стратегий широко разрабатывается в научных исследованиях, а лекции по стратегическому менеджменту обычно венчают курс обучения в бизнес-школах. Слово «стратегия» — очень важное слово. Но что же оно в действительности означает?

Человеку свойственно определяться в понятиях. Во вступительных главах большинства стандартных учебников приводится примерно следующее определение стратегии: «Планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» (Wright et al., 1992: 3). Поколения студентов покорно заучивали подобные определения, а потом использовали их при составлении тысяч отчетов для своих компаний. Мы не предлагаем какой-то одной простой дефиниции, но утверждаем, что стратегия (не говоря уже о десяти научных школах стратегий) требует нескольких — а именно пяти — определений (Mintzberg, 1987).

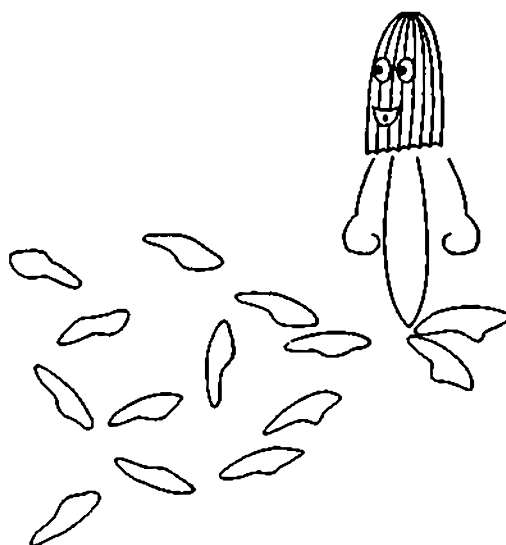
Попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что *стратегия есть план*, или нечто в этом роде — руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Затем попросите того же человека описать стратегию, которой последние пять лет *фактически* придерживается его (ее) организация или основной конкурент, — не декларируемые стратегические принципы, а реальное поведение. Большинство людей охотно ответят на ваш вопрос, совершенно не обращая внимания на тот факт, что их ответ существенно отличается от данного ими определения стратегии.

Получается, что «стратегия» принадлежит к тем словам, в которые мы, определяя их, вкладываем один смысл, а при употреблении — другой. *Стратегия — это принцип поведения* или следование некой модели поведения. Компания, неизменно поставляющая на рынок самые дорогие в отрасли товары, придерживается стратегии, именуемой обычно высокоэффективной, — подобно тому, как о человеке, берущемся за самые сложные задачи, говорят, что он следует стратегии высокого риска. На рис. 1.1 сопоставлены стратегия как план (предварительное прогнозирование) и стратегия как принцип поведения (с учетом поведения в прошлом).

Итак, обе формулировки совершенно равноправны: организации разрабатывают планы на будущее и выводят принципы поведения из своего прошлого. Одну мы назовем *намечаемой* (предначертанной, заранее планируемой) стратегией, а другую — *осуществляемой*. Возникает важный вопрос: всегда ли осуществляемая стратегия «вырастает» из намеченной? (Из опыта очевидно, что заранее разрабатываемые стратегии не всегда превращаются в реализуемые.)



Стратегия как план (намечаемая)



Стратегия как принцип поведения (осуществляемая)

**Рис. 1.1.** Стратегии — взгляд в будущее и прошлое

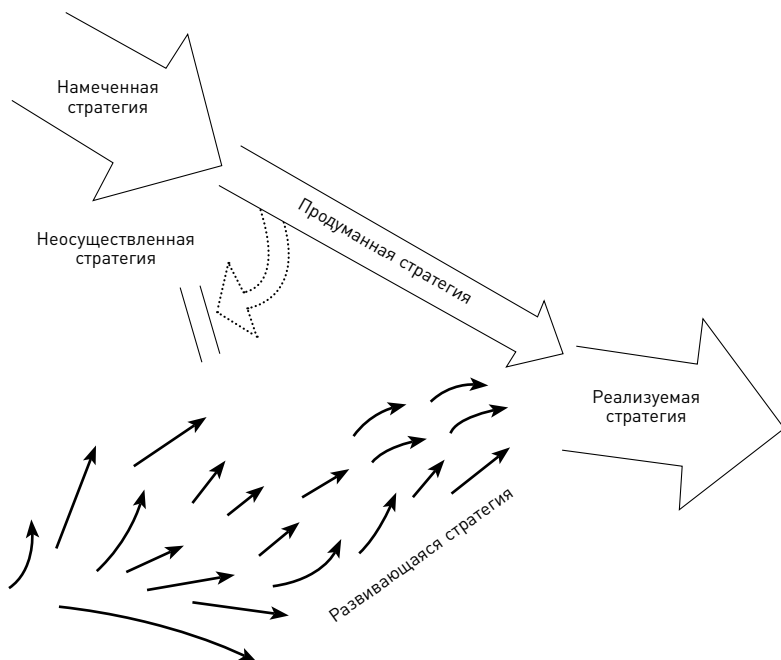


Ответ на этот вопрос несложен. Просто поинтересуйтесь у собеседников, с энтузиазмом описывающих свои (осуществляемые) стратегии, что стало с намеченными ими лет пять назад стратегиями. Кое-кто будет утверждать, что намеченные планы были не только полностью выполнены, но и превышены. Позвольте нам усомниться в искренности такого ответа. Другие сообщат, что реальные стратегические действия не имели ничего общего с намеченными целями. Значит, их действия шли вразрез с принятой стратегией. Как показывает наш опыт, подавляющее большинство опрошенных дают промежуточный ответ — что-то осуществилось, а что-то нет. Они не отклонялись от намеченных целей, но и не лезли из кожи вон, чтобы достичь их. Помимо прочего, безупречное исполнение предполагает блестящее предвидение, не говоря уже о неподчинении непредвиденным обстоятельствам, хотя в любом деле бывают шероховатости. В реальном мире неизбежно присутствуют и прогнозирование, и необходимость адаптации.

Как показано на рис. 1.2, полностью реализованные намерения можно назвать хорошо *продуманными* стратегиями. Те же, что не реализовались вовсе, назовем *неосуществленными* стратегиями. К примеру, школа планирования признает обе эти категории, естественно, отдавая предпочтение первой. Но есть и третий случай, который мы называем *развивающаяся (спонтанная) стратегия*, когда реализуется незапланированная модель поведения. Предпринимаемые шаги, один за другим, со временем выстраиваются в некую последовательность или принцип. Например, вместо того чтобы придерживаться стратегии (по плану) диверсификации, компания просто принимает единичные решения, продвигается шаг за шагом, «распробывая» рынок. Сначала она приобретает городскую гостиницу, затем ресторан, затем отель в курортной зоне, потом еще одну городскую гостиницу с рестораном, потом третью и т.д. до тех пор, пока не выстраивается новая стратегия диверсификации — городские гостиницы с ресторанами.

Итак, немногие из стратегий оказываются безупречно продуманными, если таковые вообще встречаются. Не менее редки исключительно новые стратегии. В первых не остается места обучению, во вторых отсутствует контроль. Любые существующие в реальном мире стратегии должны вмещать и то и другое: контроль и возможности для обучения. Иначе говоря, необходимо не только *формулировать* стратегии, но и *формировать*. К примеру, построение «зонтичной» стратегии подразумевает разработку глобального плана (выход в лидеры рынка), а деталями (когда, где, как) предполагается заниматься «в процессе». Таким образом, развивающиеся стратегии не обязательно плохи, а продуманные — не всегда хороши. Дальновидные стратеги умело совмещают оба вида стратегий. В таких людях особенно ценно сочетание способности предвидеть с умением реагировать на неожиданные обстоятельства.

К «плану» и «принципу поведения» можно добавить еще два начинающихся с буквы «п» слова. Несколько лет назад в сети ресторанов McDonald's



**Рис. 1.2.** Стратегии продуманные и развивающиеся

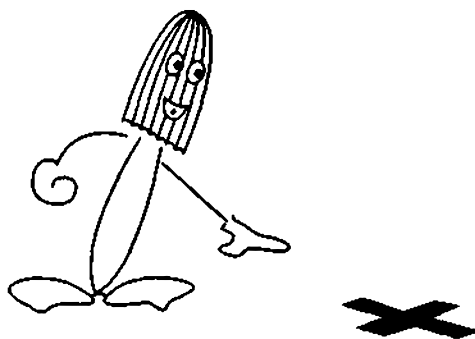
был представлен новый продукт под названием Egg McMuffin — традиционный американский завтрак. Предполагалось, что новое предложение привлечет посетителей в рестораны McDonald's в утренние часы. Задавая людям вопрос, является ли Egg McMuffin стратегическим изменением для McDonald's, мы получим два варианта ответа: «Да, несомненно; новый продукт открыл компании доступ на рынок завтраков» и «Да бросьте, это все тот же хлам — в стиле McDonald's, только в новой упаковке». На наш взгляд, различия в ответах вызваны тем, как эти люди определяют для себя содержание стратегии.

Существует мнение, что *стратегия — это позиция*, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках, например продукта Egg McMuffin на рынке завтраков. Как не так давно вновь повторил М. Портер, «стратегия представляет собой создание — посредством разнообразных действий — уникальной и ценной позиции» (Porter, 1996: 68). Есть также мнение, что *стратегия — это перспектива*, т.е. основной способ действия организации (например, McDonald's), или, по незабвенному выражению П. Друкера, это «теория бизнеса» данной организации (Druker, 1970: 5; 1994). Как видно из рис. 1.3, стратегия как позиция — это взгляд *вниз*, на отметку «х», указывающую место встречи товара с покупателем, и *вовне* — на внешний рынок. С другой стороны, в качестве перспективы стратегия

обращена *внутрь* — внутрь организации, точнее, в мысли стратегов, но одновременно и *вверх* — в большое будущее предприятия.

И вновь мы не можем отказаться ни от одного из двух определений. Успех Egg McMuffin зависит от того, в какой степени новая позиция соответствовала существующей перспективе McDonald's. Видимо, руководители компании хорошо понимают, что нельзя просто проигнорировать перспективу. Изменить позицию в рамках данной перспективы достаточно легко; а вот смена перспективы, даже при сохранении позиции, — другое дело. (Вам подтвердят это швейцарские часовщики, которым пришлось осваивать технологию производства кварцевых часов.)

Таким образом, мы имеем четыре разных определения стратегии. Пятое также довольно распространено: *стратегия — это ловкий прием,*



Стратегия как позиция



Стратегия как перспектива

**Рис. 1.3.** Стратегии — взгляд вверх и вниз

особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента. Представьте себе, как мальчишка перемахивает через забор, желая заманить другого — ужасного задиру — в свой двор, где прогуливается всегда готовый броситься на защиту хозяина доберман. Точно так же корпорация, преследуя цель произвести впечатление о своих грандиозных планах, объявляет о приобретении ряда земельных участков, а на самом деле она стремится заставить конкурента отказаться от строительства нового завода. Реализуемая ею стратегия (как план, т.е. как осуществляемое намерение) предполагает исключительно оказание давления на конкурента, а не настоящее расширение, потому и рассматривается как прием.

Пять определений и десять школ. Как мы видим, связи между ними непостоянны, хотя у некоторых школ есть свои предпочтения: к примеру, план — у школы планирования, рыночная позиция — у школы позиционирования, перспектива — у школы предпринимательства, принцип поведения — у школы обучения, прием — отчасти — у школы власти.

## Плюсы и минусы стратегии

Любая дискуссия о стратегии неизбежно заканчивается «вничью», потому что на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток.

### 1. «Стратегия задает направление».

*Преимущество.* Основной смысл стратегии — указывать организации надежный курс развития в существующих условиях.

*Недостаток.* Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности. Следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории — верный способ «повстречаться» с айсбергом. Направление имеет огромное значение, но иногда более целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращая внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение.

### 2. «Стратегия координирует усилия».

*Преимущество.* Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны.

*Недостаток.* Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия довлеет над организацией, пронизывая каждую ее клеточку.

### 3. «Стратегия характеризует организацию».

*Преимущество.* Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности. Стратегия дает не только ключ к общему пониманию организации, но и удобную возможность разобраться в том, как она «ведет дела».

*Недостаток.* Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.

### 4. «Стратегия обеспечивает логику».

*Преимущество.* Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей действие когнитивной структуры.

*Недостаток.* Ральф Уолдо Эмерсон сказал, что «глупая логика — это призрак, преследующий недалеких людей». Творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность.

Когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удастся добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали — выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов. Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут, просто не имеют права постоянно сомневаться.

Нередко со страниц книг перед нами предстает образ менеджера-стратега, эдакого мыслителя, вынашивающего грандиозные замыслы, в то время как забота о мелких деталях возлагается на кого-нибудь другого. Но обязанности руководителя большей частью заключаются именно в работе с деталями, хотя, конечно, и на высоком уровне. Он обязан использовать все доступные ему как главе организации средства для упрочения существующей перспективы (и «культуры»), развития контактов с целью получения важной информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций и т.п.

В данном случае проблема заключается в изменении с течением времени окружающих обстоятельств — внешняя среда дестабилизируется, исчезают привычные ниши, открываются новые возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем превращается чуть ли не в свою противоположность. Вот почему, несмотря на то что понятие стратегии ассоциируется со стабильностью, во множестве иссле-

дований упор делается как раз на изменения. Но хотя формулы стратегических изменений выводятся с легкостью, управление ими, особенно когда перемены предполагают новые перспективы, является весьма трудным делом. Само содействие реализации стратегии и основной ее функции — защите сотрудников организации от раздоров — предполагает их способность реагировать на изменения во внешней среде. Иными словами, трансформация обходится очень дорого, особенно когда речь идет не просто о модернизации устаревшего оборудования, а о переменах в привычном образе мыслей. Как интеллектуальные конструкции стратегии порой весьма затрудняют руководству организации осознание того факта, что его взгляды и планы утратили актуальность. По нашему мнению, стратегии выполняют для организации ту же функцию, что шоры для лошадей: они не дают им сбиться с пути, но едва ли позволяют увидеть, что творится вокруг.

Все вышесказанное окончательно убеждает нас в жизненно важном значении для организации как наличия стратегии (и стратегического управления), так и ее отсутствия (см. вставку «Отсутствие стратегии как благо»).

## **Стратегический менеджмент как научная дисциплина**

Стратегический менеджмент, подобно маркетингу и финансам, справедливо получил статус самостоятельной научной дисциплины. Выходят академические журналы по стратегическому управлению, действуют «клубы» стратегов, проводятся научные конференции. Начало исследований на эту тему принято относить к середине 1960-х гг., но иногда называют и 1951 г. — год выхода книги Уильяма Ньюмана. Но значительно раньше появились работы по военному стратегическому строительству (так, «выход из печати» знаменитого трактата о военном искусстве Сунь-Цзы относят к V в. до н.э.). С начала 1980-х гг. круг литературы по стратегическим процессам начал стремительно расширяться.

В учебных курсах по стратегическому менеджменту, как правило, освещаются рациональная и директивная стороны процесса (школы дизайна, планирования и позиционирования). Стратегический менеджмент представляется как циклический процесс, состоящий из трех отдельных, но последовательных фаз — формулирования, внедрения и контроля. Данный теоретический подход находит отражение и в практике работы плановых отделов коммерческих и государственных организаций и консультационных фирм.

Авторы предлагаемой вашему вниманию книги, отступая от традиционного подхода, стремятся «написать» более сбалансированную, но отражающую все существенные противоречия и разногласия картину стратегического менеджмента. Значительное место в ней уделяется нерациональным/непред-

писывающим школам. Представители некоторых из них весьма пессимистично оценивают возможность формального стратегического вмешательства. Мы нарушили баланс лишь в одном — в критической оценке различных школ. Господствующее положение в литературе и практике стратегического менеджмента совершенно незаслуженно принадлежит перспективным школам, в связи с чем мы считаем уместным более подробно остановиться на предлагаемых ими, зачастую принимаемых за непреложные истины идеях. Конечно, мы даем критический обзор всех десяти направлений, поскольку каждое из них имеет свои слабые стороны. Но когда человек находится на одном конце доски-качели, бесполезно пытаться ее уравновесить, устроившись посередине. Другими словами, баланс в критических комментариях будет способствовать сохранению общего неравновесия в литературе и практике стратегического управления.

Стратегические неудачи крупнейших корпораций во многом обусловлены и действиями «полчищ» выпускников бизнес-школ, прослушавших довольно поверхностный курс стратегического менеджмента. Авторы данной книги хотят показать своим читателям — студентам и менеджерам — весь спектр существующих точек зрения. Как заметил С. Харт, «самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные, вплоть до прямо конкурирующих, теории. Такие компании могут в одно и то же время придерживаться жесткого плана и действовать по обстоятельствам, регулировать, контролировать действия сотрудников и допускать их участие в управлении, наделять их полномочиями, строить далекие планы и уделять внимание мелочам» (*Hart, 1991: 121*). Ф. С. Фицджеральд высказался еще более прямолинейно: «Интеллект проверяется способностью одновременно держать в уме две противоположные идеи и при этом действовать эффективно». Конечно, для того чтобы быть настоящим стратегом, умения принимать во внимание противоположные взгляды недостаточно, надо, как утверждает Дж.-К. Спендер, уметь синтезировать их (*Spender, 1992*). Так что, дорогой читатель, тебе придется одновременно «управляться» со всеми десятью точками зрения!

### ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ КАК БЛАГО

(*Inkpen and Choudhury, 1995: 313–323*)

- ...Отсутствие стратегии далеко не всегда является отрицательным фактором. <...> Продуманные действия способствуют повышению гибкости организации и в отсутствие единой стратегии... Организации, характеризующиеся жесткой системой контроля, приверженностью к формальным процедурам и стремлением к постоянству, утрачивают способности к инновациям и экспериментам.
- Отсутствие стратегии недвусмысленно дает понять внутренним и внешним партнерам организации, что ее руководство не желает быть во-

влеченным в формальные «церемонии» расходования ресурсов... Например, во множестве статей описывалось пренебрежение компании Nisог формальным планированием. Ее менеджмент полагается на согласованность действий на всех уровнях организации. У Nisог нет ни изложенного на бумаге стратегического плана, ни корпоративных целей, ни официальных программных заявлений. Отсутствие многих формальных элементов стратегии символизирует естественность и определенную свободу от бюрократии, которые Nisог стремится сохранить всеми силами.

- Отсутствие жесткой модели принятия стратегических решений — признак того, что в организации сохраняются факторы, которые при первом удобном случае превращают стратегию в догму, убивающую гибкость, способность к обучению и адаптации...

В области стратегического менеджмента такой синтез уже назрел. Как мы увидим далее, в отдельных случаях новейший опыт противоречит всем существующим школам. Казалось бы, это может внести сумятицу в наши умопостроения. В действительности рассматриваемые нами школы помогут увидеть, как в новейшей практике объединяются все важнейшие аспекты формирования стратегии. Мы восхищаемся достижениями многих современных менеджеров и иллюстрируем наше повествование, там, где это возможно, соответствующими примерами. Что ж, видимо, стратегическое управление подходит к порогу своего совершеннолетия.

Но синтез «вообще» невозможен. «Реакция» должна осуществляться в голове, твоей голове, читатель. Мы же со своей стороны обещаем всяческую помощь. Все знают, как выглядит слон, но как часто мы описываем его по частям! То же самое справедливо и для словесного описания: слова складываются в строчки, главы — в книгу.

Итак, мы начинаем!



## ГЛАВА 2. ШКОЛА ДИЗАЙНА

### Формирование стратегии как процесс осмысления

Этот чертов малый сидит здесь и ждет чего-нибудь  
«жареного» для своих кейсов.

*Менеджер о студенте MBA Гарварда*

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования), вне всяких сомнений, выражает наиболее влиятельную точку зрения на процесс построения стратегии. Ее ключевые идеи лежат в основе университетских курсов стратегического менеджмента и часто используются на практике. Профессора, консультанты и специалисты по планированию бесчисленное множество раз писали на доске во время занятий и совещаний придуманную сторонниками дизайн-школы знаменитую аббревиатуру SWOT, означающую оценку сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

В общих чертах дизайн-школа (Design school) предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или *соответствия* внутренних и внешних возможностей, или, цитируя известных ее представителей: «Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде» (*Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh and Porter, 1982: 164*). Итак, девиз учителей, учеников и выпускников школы дизайна — «установление соответствия».

Сторонникам этой весьма авторитетной школы принадлежит большинство глубоко укоренившихся в стратегическом менеджменте постулатов. Но вполне правдоподобные на первый взгляд допущения на проверку нередко оказываются ошибочными. Мы хотим поставить их под сомнение отнюдь не с целью дискредитации школы, но для того, чтобы лучше понять *ее собственную* систему соответствий. Необходимо разобраться в первоисточниках ранних идей стратегического управления, почему они стали столь влиятельными, и какова — и заслуженна ли — их роль в современной теории стратегий.

## Источники школы дизайна

Истоки школы моделирования восходят к двум вышедшим около 40 лет назад в Калифорнийском университете и Массачусетском технологическом институте книгам — «Руководство в администрировании» Ф. Селзника (*Selznick, 1957*) и «Стратегия и структура» А. Чандлера (*Chandler, 1962*). В частности, Ф. Селзник, который ввел понятие «отличительные компетенции» (*Selznick, 1957: 42–56*), говорит о необходимости привести в соответствие «внутреннее состояние» организации с «внешними ожиданиями» (67–74) и ратует за построение «политики в отношении социальной структуры организации» (91–107) или «внедрение». А. Чандлер, в свою очередь, сформулировал позицию школы относительно бизнес-стратегии и ее взаимосвязи со структурой организации.

Но наиболее сильным импульсом к развитию школы дизайна стали деятельность группы высшего менеджмента Гарвардского университета и появление на свет в 1965 г. подготовленного ею базового учебника «Политика бизнеса» (*Business Policy: Text and Cases*, цит. выше, *Learned, Christensen, Andrews and Guth*). За короткое время он стал наиболее популярным пособием по бизнес-стратегиям, а также основным источником, в котором нашли отражение идеи приверженцев дизайн-школы. Теоретическая часть книги вышла из-под пера К. Эндрюса (см. также *Andrews, 1987*) и содержит наиболее четкое выражение позиций школы. К началу 1980-х гг. этот учебник оставался одной из немногих работ, в которой идеи школы дизайна были представлены в чистом виде. Другие авторы склонялись к более сложным, характерным для школ планирования и позиционирования, толкованиям.

Поэтому в качестве основного источника идей школы дизайна мы используем текст К. Эндрюса (по изд. *Christensen et al., 1982* и далее в этой главе ссылаемся, если не указано иное, именно на это издание). В дальнейшем вы убедитесь, что в определенном смысле гарвардская группа следовала своей собственной стратегии (очевидно прямое соответствие между ее взглядами на формирование стратегии и излюбленным педагогическим приемом) — обучению на кейсах.

## Основная модель дизайн-школы

Наше описание основной модели школы дизайна (повторяющее описание К. Эндрюса (187), но с некоторыми дополнительными элементами) представлено на рис. 2.1. Судя по тому, какое внимание уделено этому в тексте К. Эндрюса, автор делает основной акцент на оценку внешних и внутренних ситуаций. К первым относятся существующие во внешнем окружении