

Глава 1

СОЗДАНИЕ ГОЛУБЫХ ОКЕАНОВ

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний — экспортёров культуры. Созданная в 1984 году группой уличных актеров, компания уже познакомила со своими постановками почти сорок миллионов человек в девяноста городах мира. Менее чем за двадцать лет своего существования Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey — мировым чемпионам цирковой индустрии — удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет после своего появления.

Этот быстрый рост примечателен еще и тем, что он произошел не в привлекательной, а в увядающей индустрии, где проведенный традиционный стратегический анализ указывал на ограниченные возможности роста. Власть поставщиков в лице звезд-исполнителей была столь же сильной, как и власть потребителей. Альтернативные виды развлечений — от разнообразных городских шоу и спортивных мероприятий до домашних забав — все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети клянчили у родителей деньги на игровые

приставки, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти поэтому цирковая индустрия постоянно теряла клиентов и, как следствие, падали выручка и доходы. Кроме того, группы по защите прав животных все чаще выступали против участия зверей в цирковых представлениях. Ringling Bros. и Barnum & Bailey задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом ниже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной интересной стороной успеха, завоеванного Cirque du Soleil, было то, что эта компания победила не за счет переманивания клиентов из увядающей цирковой индустрии, исторически ориентированной на детей. Cirque du Soleil не стал конкурировать с Ringling Bros. и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, готовых заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

НОВОЕ РЫНОЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Cirque du Soleil преуспел потому, что понял: для того, чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию — это перестать *пытаться* победить.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодня еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны¹. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты решают друг другу глотки, заливая алый океан кровью. Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы — как это сделал Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры еще только предстоит устанавливать.

В алых океанах всегда самое важное — это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Однако когда предложение начинает превышать спрос в самых разных отраслях, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост². Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

Увы, карт голубых океанов практически не существует. Все стратегические подходы последних двадцати пяти лет ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах³. В результате мы не плохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами в алых водах, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции — низкие издержки, дифференциация или фокусирование — и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. Споры о голубых океанах идут, не прекращаясь⁴. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих

аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубых океанов остается чем-то из области мечтаний и представляется менеджерам чересчур рискованной стратегией. Эта книга предлагает вам именно такие практические схемы и аналитические инструменты для систематического поиска голубых океанов и их завоевания.

ГОЛУБЫЕ ОКЕАНЫ СОЗДАВАЛИСЬ ВСЕГДА

Хотя термин *голубые океаны* довольно новый, о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир столетней давности и спросите себя: сколько нынешних индустрий были тогда никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управлений консалтинг, тогда и не слыхивали, в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на тридцать лет назад. Опять-таки можно перечислить огромное множество таких мульти миллиардных отраслей, как инвестиционные фонды, сотовые телефоны, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправлений, минивэны, сноуборды, кофе-бары и домашние видеомагнитофоны — и это еще далеко не все. Всего три десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать или на пятьдесят лет вперед и спросим себя: сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда? Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен — их окажется очень много.

Истина такова: отрасли никогда не стоят на месте. Они постоянно развиваются. Работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят

и уходят. Из уроков истории становится ясно, что у нас имеется серьезно недооцениваемая возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющихся. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), предложенная U. S. Census, в 1997 году уступила место системе North America Industry Classification Standard (NAICS). Согласно новой системе десять секторов промышленности, предложенных SIC, были пре-вращены в двадцать, чтобы отображать возникающие отрасли⁵. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения⁶. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

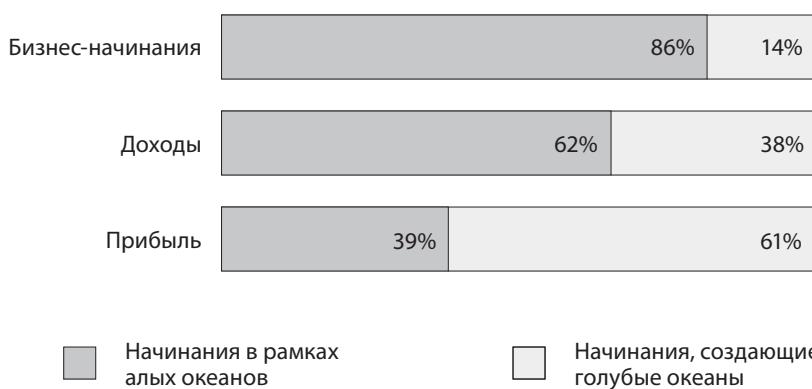
Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении дела-ется на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влия-нию своего прародителя — стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные исполнительные «офицеры» (Chief Executive Officers) находятся в «штабе» (Headquarters), а «войско» (Troops) служащих — на «передовой» (Front Line). Описываемая в таких терминах стратегия нацелена на столкновение с противником и на сра-жение за ограниченный кусок земли строго определенного размера⁷. Однако в отличие от войны история промышленности показывает, что рыночная вселенная никогда не была строго ограниченной; напротив, в ней постоянно создавались голубые океаны. Таким образом, сконцен-трироваться на алом океане означало смириться с основными факторами войны (ограниченность пространства и необходимость победить врага, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового мира: воз-можность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес-начинаний 108 организаций мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (рис. 1.1). Выяснилось, что 86% начинаний представляли собой линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования имеющегося рыночного пространства — в рамках алых океанов. На их долю приходилось лишь 62% от суммарного дохода и 39% от суммарной прибыли. Оставшиеся 14% начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61%. Если учитывать, что бизнес-начинания включали в себя все инвестиции в создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и полностью неудачные проекты), то выгоды создания голубого океана очевидны. И хотя у нас нет данных относительно коэффициента успеха инициатив в алых и голубых океанах, приведенные выше глобальные различия в их эффективности говорят сами за себя.

Рис. 1.1

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологий значительно повысило продуктивность производства и позволило поставщикам производить небывалые объемы продуктов и услуг. В результате получается, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос⁸. Ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. По мере того как границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать⁹. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках¹⁰.

Результатом стало все усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей. Недавние исследования крупных американских брендов в рамках одной отрасли подтвердили наличие этой тенденции¹¹. Согласно исследованиям, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более схожи между собой, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены¹². В отличие от прошлого потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». И он не станет цепляться за «Колгейт», если объявят распродажу пасты «Крест» по сниженным ценам, и наоборот. В забитых производителями областях различать бренды становится все труднее в условиях как экономических подъемов, так и спадов.

Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах прибавляется крови, и руководителям следует уделять больше внимания голубым океанам, нежели тем, к которым так привыкли все сонмище нынешних менеджеров.

От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться компании из алого океана жесточайшей конкуренции? Как ей создать голубой океан? Существует ли систематический подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответ, первым нашим шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться в том, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе в качестве основной единицы анализа обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь и вновь создают голубые океаны?

Возьмем, к примеру, книги «*В поисках совершенства*»* и «*Построенные навечно*»**. Бестселлер «В поисках совершенства» опубликован двадцать лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании — Atari, Cheseborough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor — канули в Лету. Как говорится в *Managing on the Edge*, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда¹³.

Книга «*Построенные навечно*» продолжила ту же тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной долгий опыт высокоэффективной

* Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишерз, 2010. *Прим. ред.*

** Джим Коллинз, Джерири Поррас. Построенные навечно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

деятельности. Однако чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «*В поисках совершенства*», период исследования в книге «Построенные навечно» расширен до размеров жизненного цикла компании и анализу подвергались лишь компании, уже просуществовавшие не менее сорока лет. «Построенные навечно» тоже стала бестселлером.

Однако опять-таки при внимательном изучении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в книге «*Созидающее разрушение*»*, немалая часть успехов, которые автор «*Построенных навечно*» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний¹⁴. Так, например, компания Hewlett-Packard (HP) соответствовала критериям, заданным в книге «Построенные навечно», потому что в течение долгого времени шла впереди всего рынка. На практике одновременно с HP впереди всего рынка шла вся отрасль компьютерных комплектующих. Более того, HP даже не превосходила всех своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обратив внимание на этот и прочие примеры, авторы книги «*Созидающее разрушение*» задались вопросом: а существовали ли вообще «обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка? Кроме того, все мы имели возможность наблюдать стагнацию или спад деятельности японских компаний, которые в пору своего расцвета, в конце 1970-х — начале 1980-х годов, пользовались славой «революционных» стратегов.

Если же не существует вечно высокоеффективных компаний и если одна и та же компания то добивается небывалых успехов, то приходит в упадок, получается, что компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности и голубых океанов.

* Ричард Фостер, Сара Каплан. Созидающее разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2005. Прим. ред.

Как уже говорилось выше, история также свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что условия и границы отрасли непостоянны; их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли; Cirque du Soleil создал новое рыночное пространство в секторе развлечений и в результате добился мощного роста прибылей. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

В полном соответствии с этим наше исследование показало, что именно «стратегический шаг» — а не «компания» и не «отрасль» — является подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоеффективную деятельность компаний. Стратегический шаг — это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. К примеру, компания Compaq в 2001 году приобретена фирмой Hewlett-Packard и утратила свою независимость. В результате многие приклеили компании ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный компанией Compaq в деле формирования отрасли серверов. Эти стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине девяностых, но и открыли путь к новому мульти миллиардному рынку в области производства компьютерной техники.

В приложении А «Исторический очерк о паттерне создания голубого океана» приведен сжатый обзор истории трех символизирующих США отраслей, основанный на нашей базе данных: автомобильной — то, на чем мы добираемся до работы; компьютерной — то, чем мы пользуемся на работе; киноиндустрии — куда мы идем развлекаться после работы. Как показано в приложении А, неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, повлекшие за собой создание голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Стратегические шаги, о которых мы говорим, — шаги по созданию продуктов и услуг, открывших и завоевавших новые рыночные пространства с резко возросшим спросом, — представляют собой захватывающие рассказы о прибыльном росте, истории, заставляющие задуматься о возможностях, упущенными теми компаниями, которые застряли в алых океанах. Мы выстроили свое исследование вокруг этих стратегических шагов, чтобы понять, каким образом создаются голубые океаны и достигается высокая эффективность компаний. Мы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год более чем в тридцати отраслях, и тщательнейшим образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные: от гостиничной, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, телерадиовещания и строительства и до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

Как в рамках каждого конкретного стратегического шага, так и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. Искали мы и различия, существующие в этих двух группах. В процессе поисков мы постарались выявить общие факторы, приведшие к созданию голубых океанов, а также ключевые характеристики, отличающие победителей от простых «выживающих» и неудачников, дрейфующих в алом океане.

В результате, исследовав более тридцати отраслей, мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики организации не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, организации и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и старым, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей,

компаниям-новичкам и настоящим mastodontам, частным и государственным компаниям, представителям низкотехнологичных и высокотехнологичных отраслей, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной перманентно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов по созданию и завоеванию голубых океанов. Была ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); GM, в 1924 году выпустившая элегантные машины, обладавшие эмоциональной привлекательностью; CNN, предложившая в 1980 году новости, идущие в реальном времени двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю; или же Compaq, Starbucks, Southwest Airlines или Cirque du Soleil, любые другие случаи выхода в голубой океан, которые мы изучили в ходе исследований, — независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов всегда был схожим. Наши исследования охватывали также знаменитые стратегические шаги, приведшие к радикальным переменам в общественном секторе. И здесь мы обнаружили потрясающее похожий рисунок действий.

ИННОВАЦИЯ ЦЕННОСТИ: КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков¹⁵. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов¹⁶. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *инновацией ценности*. Инновация ценности

является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, вы делаете конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для компании, что тем самым открывает новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка.

Инновация ценности предполагает, что одинаковый упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, сводится к созданию ценности по нарастающей — это увеличивает ценность, но не позволяет выделяться из среды конкурентов¹⁷. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первоходчеству или футуристической направленности. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить¹⁸. Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности — технологической инновации и рыночного первоходчества. Наши исследования показали, что победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок». Иногда эти компоненты присутствуют, но чаще обходятся без них. Инновация ценностей достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. Если же увязать инновацию с ценностью подобным образом не удается, то инноваторы технологий и первоходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высиживают уже другие компании.

Инновация ценности — это новый способ мышления и воплощения стратегии, приводящей к созданию голубого океана и к уходу от конкуренции. Что важно, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм стратегии, основанной на конкуренции: компромисс «ценность — издержки»¹⁹. Традиционно считается, что компания может либо создать большую ценность для потребителей за счет более высоких издержек, либо создать разумную ценность, но при низких

издержках. Стратегия в данном случае рассматривается как выбор между дифференциацией и низкими издержками²⁰. В противоположность этому те, кто старается создать голубые океаны, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение как задачи дифференциации, так и обеспечения низких издержек лежит в основе предпринимательского опыта этой компании. Во время ее дебюта прочие цирки занимались тем, что сравнивали себя с конкурентами и пытались увеличить приходящуюся на них долю уже падающего спроса, слегка подправляя традиционные цирковые программы. Для этого они старались привлечь самых знаменитых клоунов и укротителей львов — такая стратегия увеличивала издержки цирков, но при этом мало что меняла в опыте цирковой деятельности. Результат — рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища вообще.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром, Cirque du Soleil не обращал внимания на деятельность конкурентов. Вместо того чтобы подчиниться традиционной логике и бороться с конкурентами, эта компания предложила лучшее решение задачи — создание более веселого и увлекательного цирка. Cirque du Soleil принес людям цирковое веселье и развлечение плюс интеллектуальную глубину и сокровища театрально-го артистизма, тем самым сформулировав по-новому саму проблему²¹. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil по-другому взглянул не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не ходит: взрослых, любителей театра.

Это привело к созданию абсолютно новой концепции цирка, которая сломала компромисс «ценность — издержки» и создала голубой океан нового рыночного пространства. Оцените разницу. В то время как другие цирки уделяли основное внимание шоу с участием животных, приглашению известнейших исполнителей, одновременному показу

нескольких номеров на трех аренах сразу и проталкивали сдачу в аренду площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошелся без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само собой разумеющимися составляющими традиционной цирковой индустрии, и вопросом об их актуальности никто не задавался. При этом участие животных в представлениях порождало все большее недовольство публики и дискомфорт. Более того, номера с участием животных были одними из самых дорогих, поскольку требовалось не только приобрести животное, но и оплатить расходы на его дрессировку, медицинское обслуживание, жилье, страховку и транспортировку.

Точно так же, когда цирковая индустрия занялась приглашением звезд, в сознании зрителя так называемые звезды цирка были весьма незначительны по сравнению со звездами кино. И опять-таки данная тактика требовала больших затрат и не имела практически никакого влияния на зрителя. Идея трех арен тоже канула в Лету. Такие представления не только создавали напряжение для зрителей, вынужденных быстро переводить взгляд с одной арены на другую, но и требовали большего количества участников, что влекло за собой рост соответствующих затрат²¹. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа товаров между рядами, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от приобретений и порождали у них ощущение обманутости.

Вся неувядающая привлекательность цирка сводилась к трем основным факторам: шатру, клоунам и классическим цирковым номерам, различного рода акробатическим трюкам и выступлениям наmonoцикле. Поэтому Cirque du Soleil сохранил клоунов, но юмор их из площадного стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра по иронии судьбы и отказались многие цирки, начав арендовать помещения для представлений. Видя, что шатер и только шатер является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создал классический символ цирка, отличающийся

великолепной внешней отделкой и повышенной комфортностью. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были оттуда убраны. Акробатические и другие захватывающие номера остались, однако стали играть меньшую роль. Их сделали более элегантными, добавив некий артистический флер и интеллектуальную составляющую.

Заглянув на рыночную территорию театра, Cirque du Soleil ввел также новые нецирковые элементы, например сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, разнообразие постановок. Все эти элементы, ставшие новинкой в цирковой индустрии, были взяты из альтернативного «живого» развлечения — театральной индустрии.

К примеру, если в традиционных цирках номера — это череда никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имело тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действие. Хотя тема задавалась расплывчата (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом не ограничивая количество собственно цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовал некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, он представляет разнообразные программы и постановки, а не традиционные шоу «на все случаи жизни». Опять-таки по аналогии с бродвейскими шоу в каждом представлении Cirque du Soleil имеется подходящее музыкальное сопровождение, которому подчинены (а не над которым довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы — идея взята из театра и балета. Встроив все эти компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумел создать более утонченные представления.

Более того, внедрив концепцию разнообразия постановок и тем самым дав людям повод ходить в цирк чаще, Cirque du Soleil значительно повысил имевшийся спрос.

Суммируя, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря такому беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создал голубой океан и изобрел новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время, отказавшись от многих наиболее дорогих составляющих цирка, компании удалось резко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек. Cirque du Soleil сделал стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый в цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными для взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты.

На рис. 1.2 отражена динамика соотношения «дифференциация — низкие издержки», соответствующая инновации ценности.

Как показано на рис. 1.2, создание голубых океанов предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Именно так достигается скачок ценности как для компании, так и для ее покупателей. Поскольку ценность для покупателей основана на полезности и цене, предлагаемых компанией, и поскольку ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается только тогда, когда вся система деятельности компании в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована. Именно этот системный подход делает создание голубых океанов устойчивой стратегией. Стратегия голубых океанов интегрирует функциональные и операционные виды деятельности компании.

Напротив, такие инновации, как инновация производства, можно реализовать на подсистемном уровне, не затрагивая общую стратегию компании. К примеру, инновация производственного процесса может сократить издержки компании, тем самым поддержав выбранную стратегию лидерства в области издержек, не меняя при этом полезности

предлагаемого компанией продукта. Несмотря на то что инновации такого рода способны помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем пространстве рынка, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

Рис. 1.2

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Инновация ценности создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложение ценности покупателям. Снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли. Ценность для покупателя возрастает благодаря созданию и развитию элементов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала. Со временем издержки становятся еще меньше за счет эффекта масштаба производства вследствие больших объемов продаж, генерируемых идеальной ценностью.



Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

В этом смысле инновация ценности — это больше чем *инновация*. Это *стратегия*, которая охватывает всю систему деятельности компании²². Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали всю систему на достижение *скачка ценности* для покупателей и для себя

самых. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии²³. На рис. 1.3 отображены основные отличительные характеристики стратегий алых и голубых океанов.

Рис. 1.3
Стратегия алого океана против стратегии голубого океана

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность — издержки»	Разрушение компромисса ценность—издержки
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Согласно основанной на конкуренции стратегии алого океана, структура отрасли уже изначально задана и фирмы вынуждены конкурировать в установленных рамках. Данная посылка основана на том, что ученые называют *структураллистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*²⁴. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не предопределены заранее и что их можно изменять с помощью действий и убеждений «игроков» данной отрасли. Мы называем это *реконструкционистским* взглядом. В алом океане дифференциация стоит дорого потому, что фирмы конкурируют между собой, подчиняясь одному и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для фирм заключается в том, чтобы стремиться либо к дифференциации, либо к снижению издержек. Напротив, в реконструкционистском мире стратегическая задача заключается в создании новых правил наилучшей практики, для чего рушится созданный

компромисс «ценность — издержки» и создается голубой океан. (Дальнейшее обсуждение этого вопроса см. в приложении Б «Инновация ценности: реконструкционистский взгляд на стратегию».) Cirque du Soleil нарушил правило наилучшей практики (best-practice) цирковой индустрии и добился дифференциации и снижения издержек с помощью реконструкции элементов, взятых за пределами существующих границ отрасли. Можно ли после всех сделанных компанией упразднений, снижений, увеличений и изобретений считать Cirque du Soleil цирком? Или это театр? А если театр, то какого рода — бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует. Cirque du Soleil реконструировал различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге вобрал в себя малую толику каждого из них, однако при этом ни в один из них не превратился целиком. Он создал голубой океан, свободное от конкуренции рыночное пространство, отрасль, которой и по сей день нет названия.

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Хотя экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, существует устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства²⁵. Как преуспеть в голубых океанах? Что следует делать компаниям, чтобы максимально расширить возможности, минимизировав при этом риски, связанные с разработкой и реализацией стратегии голубого океана? Если вы недостаточно хорошо разбираетесь в принципах расширения возможностей и минимизации рисков, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу вашей деятельности по созданию голубого океана окажутся высоки.

Конечно, стратегии без риска не бывает²⁶. Стратегия всегда включает в себя возможности и риск — и неважно, происходят ли события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом

поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для преуспевания в алых океанах. До тех пор пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компаний, даже если императив создания голубых океанов станет еще более очевиден. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли никаких серьезных шагов в этом направлении.

Книга, которую вы держите в руках, призвана изменить этот дисбаланс путем предоставления методики в подкрепление наших тезисов. В ней мы излагаем принципы и приводим аналитические перспективы достижения успеха в голубых океанах.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Хотя дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, эта базовая аналитика используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя эти инструменты голубого океана, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут производить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана и объясним, как они наряду с аналитикой применяются на практике.

Существует четыре ведущих принципа успешного создания стратегии голубого океана. Все они поочередно будут рассматриваться в главах с третьей по шестую. Глава 8 определяет пути, следуя которым можно систематично создавать свободное от конкуренции рыночное пространство в различных межотраслевых областях, тем самым снижая *поисковый риск*. Эта глава научит вас уходить от конкуренции, выходя за рамки шести традиционных ограничений конкуренции и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей сфокусированы на рассмотрении альтернативных отраслей, стратегических групп,

групп покупателей, предложений дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональной привлекательности отрасли и даже на том, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как построить процесс стратегического планирования, чтобы вырваться за рамки традиционного постепенного совершенствования деятельности компании и создать инновацию ценности. Глава предлагает альтернативу нынешнему процессу стратегического планирования, который часто называют перемалыванием чисел, обрекающим компании на пошаговое совершенствование. Этот принцип решает задачу снижения *планировочных рисков*. Применяя тот же подход, что и к созданию видения компании, который заставляет вас концентрироваться на общей картине и не дает захлебнуться в цифрах и жargonизмах, в этой главе авторы демонстрируют состоящий из четырех этапов процесс планирования, позволяющий выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

В главе 5 рассказывается, как максимально увеличить размеры голубого океана. Решая задачу создания крупнейшего рынка нового спроса, в этой главе авторы ставят под сомнение традиционную практику стремления к более точной сегментации ради лучшего соответствия предпочтениям клиентов. Как правило, подобная практика выводит на все уменьшающиеся целевые рынки. В главе рассказывается, как вместо этого можно собрать спрос воедино — не концентрируясь на различиях между отдельными клиентами, а выявляя множественное совпадение точек зрения неклиентов, чтобы увеличить размеры создаваемого голубого океана и добраться до новых источников спроса, то есть минимизировать *риск масштаба*.

В главе 6 рассматривается вариант стратегии, позволяющий не только обеспечить скачок ценности для массового покупателя, но и выстроить жизнеспособную бизнес-модель, которая сама будет создавать и поддерживать прибыльный рост. Вы увидите, как можно проверить, выстраивает ли ваша компания бизнес-модель, приносящую прибыль от создаваемого

вами голубого океана, тем самым уменьшая *риски*, связанные с *бизнес-моделью*. В главе приводится последовательность шагов при разработке стратегии, с тем чтобы и вы, и ваши клиенты выиграли от создания вами новой бизнес-территории. Такая стратегия подчиняется последовательности: полезность — цена — издержки — принятие.

В главах 7 и 8 рассматриваются принципы эффективного воплощения стратегии голубого океана. В частности, в главе 7 рассказывается о том, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство показывает менеджерам, как можно мобилизовать организацию на борьбу с основными проблемами, мешающими внедрению стратегии голубого океана, тем самым уменьшив *организационный риск*. В этой главе также говорится о том, как лидеры и менеджеры аналогичным образом могут преодолевать препятствия, связанные с когнитивными аспектами, ресурсами, мотивацией и политикой, невзирая на ограниченность времени и ресурсов в ходе реализации стратегии голубого океана.

В главе 8 авторы выступают в пользу встраивания процесса реализации в стратегическое планирование, благодаря чему люди становятся мотивированы действовать и реализовывать стратегию голубого океана по всей организации и в течение продолжительного времени. В этой главе рассказывается о том, что мы называем *справедливым процессом*. Поскольку стратегия голубого океана так или иначе предполагает уход от сложившегося положения дел, в этой главе показано, как справедливый процесс способствует созданию стратегии и ее реализации, для чего мобилизует людей на добровольное сотрудничество, необходимое для реализации стратегии голубого океана. Глава ставит задачу помочь минимизировать *управленческий риск*, связанный с установками и поведением людей.

На рис. 1.4 выделены шесть принципов успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана, а также риски, воздействие которых уменьшается при следовании этим принципам.

Рис. 1.4

Шесть принципов стратегии голубого океана

Принципы разработки

- Реконструируйте границы рынка
- Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах
- Выйдите за пределы существующего спроса
- Правильно определите стратегическую последовательность

Принципы воплощения

- Преодолейте основные организационные препятствия
- Встройте реализацию в стратегию

Фактор риска для каждого принципа

- ↓ Поисковый риск
 - ↓ Планировочный риск
 - ↓ Риск масштаба
 - ↓ Риск бизнес-моделей
-
- ↓ Организационный риск
 - ↓ Управленческий риск

В главе 9 обсуждаются динамические аспекты стратегии голубого океана — вопросы устойчивости и обновления.

Теперь перейдем к главе 2, рассказывающей об основных аналитических инструментах, которые будут использоваться на протяжении всей этой книги при разработке и воплощении стратегии голубого океана.