

ВВЕДЕНИЕ

Бесчисленные препятствия

В 1805 году Англия оказалась в трудной ситуации: в страну намеревался вторгнуться Наполеон, уже завоевавший к тому времени многие государства Европы. Но пересечь Ла-Манш он мог только в одном случае: ему требовалось отвлечь британский флот и увести его как можно дальше от пролива, чтобы лишить противника контроля над берегом. И вот превосходящая по силам объединенная франко-испанская флотилия из тридцати трех кораблей встретилась с британской эскадрой из двадцати семи судов к юго-западу от побережья Испании. В те времена в морских сражениях практиковалась классическая линейная тактика: два вражеских флота, выстроившись друг перед другом в линию, обстреливали друг друга бортовыми залпами. Однако адмирал Нельсон, командовавший английской средиземноморской эскадрой, умел проникать в суть событий, поэтому придумал гениальный стратегический ход. Разделив свои суда на две колонны, он двинул их перпендикулярно на франко-испанские силы. Причем адмирал, прекрасно понимавший, что серьезно рискует головными кораблями обеих колонн, решил, что из-за сильной зыби хуже подготовленные артиллеристы франко-испанского флота не сумеют дать должного отпора. К концу битвы, вошедшей в историю как Трафальгарское сражение, испанцы

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

потеряли двадцать два корабля, то есть две трети своей флотилии. Англичане же полностью сохранили свои суда. В том бою Нельсон был смертельно ранен, и он навсегда остался для британцев национальным героем. А Великобритания обеспечила себе морское господство и сохраняла его на протяжении полутора столетий.

Сложность задачи адмирала Нельсона состояла в том, что франко-испанские силы превосходили англичан по численности. Суть его стратегии — лишить врага возможности действовать слаженно, даже несмотря на риск потерять головные корабли британской эскадры. Великий стратег рассудил, что в ближнем бою более опытные английские капитаны сумеют взять верх над противником. Хорошая стратегия, надо сказать, почти всегда кажется простой и очевидной; для ее объяснения не требуется ни долгой презентации, ни помощи PowerPoint, ни бесконечной вереницы слайдов. Ее не выработать с помощью схем, матриц и диаграмм — так называемых инструментов стратегического менеджмента; ее не создать, заполняя стандартные бланки и используя прочие подобные методики. Талантливый лидер определяет несколько важнейших моментов сложившейся ситуации — те поворотные точки, в которых эффективность последующих усилий многократно преумножается, — и вкладывает в них основные силы и ресурсы.

Несмотря на многочисленные попытки поставить знак равенства между стратегией, с одной стороны, и амбициями, лидерством, видением, планированием или экономической логикой конкуренции — с другой, у стратегии со всем этим очень мало общего. Суть любого стратегического подхода — выявить критические факторы ситуации и выработать способ, позволяющий координировать и сосредоточивать действия с их учетом и в итоге преодолевать основные препятствия. Иными словами, главная обязанность каждого лидера — определить наиболее серьезные проблемы, мешающие движению организации вперед, и выработать согласованный подход к их решению.

Стратегия чрезвычайно важна в любом контексте — от корпоративного управления до обеспечения национальной безопасности. Однако сегодня мы уже настолько привыкли к тому, что всякий громкий призыв

провозглашают стратегией, что едва ли нас удивит, когда тот или иной руководитель начинает разглагольствовать, высокопарно призывая к высоким целям и называя всю эту бессмыслицу стратегией. Приведу четыре наглядных примера этого опасного синдрома.

- CEO* компании анонсирует мероприятие как стратегический семинар — по аналогии с семинаром в British Airways, на котором ему довелось присутствовать несколькими годами ранее. В банкетном зале отеля собираются почти двести управляющих высшего уровня из разных стран мира, и руководство компании представляет им свое видение ее будущего — стать самой уважаемой и успешной в своей области деятельности. Людям демонстрируют специально снятый фильм, повествующий о разных продуктах компании, предлагаемых клиентам в самых живописных уголках земного шара. Выступление CEO сопровождается патетической музыкой, подчеркивающей «стратегический характер» целей организации: глобальное лидерство, уверенный рост и высокие прибыли для акционеров. Чтобы было удобнее «воодушевлять массы», вовлекать их в обсуждения, а потом с чувством выполненного долга закрыть тему, всех присутствующих разделяют на небольшие группы. В конце семинара в воздух выпускают сотни ярких воздушных шаров... Словом, было все — кроме стратегии. Я присутствовал на том мероприятии в качестве гостя и был разочарован, но не удивлен.
- В свое время финансовый конгломерат Lehman Brothers стал инициатором выпуска новой волны ценных бумаг, обеспеченных ипотечными кредитами, — волны, которая в 2002–2005 годах воспринималась Уолл-стрит с большим энтузиазмом. Однако к 2006 году появляются первые признаки напряженности, поскольку в середине 2005 года продажи жилья в США достигли пикового показателя и рост цен на недвижимость прекратился.

* Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Из-за незначительного повышения процентной ставки Федеральной резервной системы заложенная недвижимостью начала массово переходить в собственность залогодержателей. Реакция главы Lehman Brothers Ричарда Фалда в 2006 году выразилась в определенной корпоративной «стратегии» — увеличить долю рынка компании благодаря более быстрому, нежели во всей остальной отрасли, росту. Lehman Brothers предстояло добиться этого, выражаясь языком Уолл-стрит, за счет усиления так называемой готовности к принятию риска. Иначе говоря, банк вынуждали соглашаться на рискованные сделки, отвергнутые конкурентами. Однако, учитывая, что собственный капитал банка составлял всего три процента, а большая часть заемного капитала находилась в его распоряжении очень короткий срок, данную политику обязательно должны были сопровождать действенные меры по смягчению высокого риска. Как уже упоминалось, хорошая стратегия выявляет основную проблему и предлагает пути ее решения. А просто быть амбициозным — это не стратегия. Более чем полтора вековая славная история инвестиционного банка Lehman Brothers закончилась в 2008 году полным и сокрушительным крахом, отправившим в глубокий нокаут всю глобальную финансовую систему. В данном случае последствия плохой стратегии оказались губительными не только для Lehman Brothers, но и для США, и даже для всего мира.

- В 2003 году президент Джордж Буш отдал американским войскам приказ о вторжении в Ирак, который незамедлительно был выполнен. После того как прекратились прямые вооруженные столкновения между армиями, администрация президента ожидала, что в Ираке вот-вот начнется переход к демократии и гражданскому обществу. Но в стране только усилились серьезные беспорядки и волнения, поэтому отдельным подразделениям американской армии пришлось, закрепившись на безопасных базах, действовать в соответствии с тактикой «обнаружить и уничтожить». Другими словами, использовать ту же практику, которая

в свое время с треском провалилась во Вьетнаме. В возвышенных и громких лозунгах — таких как свобода, демократия, возрождение страны, безопасность нации и так далее — недостатка не было, но последовательной стратегии для победы над иракскими повстанцами никто не предлагал.

Перелом наступил в 2007 году, когда в Ирак направили генерала Дэвида Петреуса, только что написавшего «Руководство по ведению боевых действий против повстанцев для ВМС США», а вместе с ним еще пять армейских подразделений. Однако не эти дополнительные боевые единицы представили главную сильную сторону Петреуса — ею стала конструктивная и хорошо продуманная стратегия. Генерал был убежден, что в борьбе с повстанцами победа возможна лишь в одном случае: если абсолютное большинство мирных жителей поддерживают законное правительство. Главная стратегическая хитрость заключалась в том, чтобы сместить центр действий американских армейских подразделений с патрулирования территории на охрану и защиту местного населения. И тогда иракцы, более не опасаясь возмездия со стороны повстанцев, начали бы предоставлять информацию, необходимую для изоляции повстанческого меньшинства и успешной борьбы с ним. Именно этот подход, в результате которого на смену аморфным целям пришла реальная, практически осуществимая стратегия, и позволил в корне изменить ситуацию в Ираке.

- В ноябре 2006 года я присутствовал на одной конференции, посвященной компаниям, специализирующимся на Web 2.0. Считается, что термин Web 2.0 служит для описания принципиально нового подхода к веб-сервисам, однако ни одна из используемых в нем технологий, по сути, не нова. На самом деле это просто кодовое слово для определения таких интернет-компаний, как Google, MySpace, YouTube, Facebook и ряда других, в последнее время вдруг ставших популярными и набравших огромную силу.

Итак, в обеденный перерыв я оказался за одним столом с семью другими участниками конференции, и кто-то из них задал мне вопрос о роде моей деятельности. Я кратко сообщил, что обучаю в Калифорнийском университете студентов принципам стратегии, что занимаюсь исследованиями в этой области, а также консультирую по данной теме разные организации. Человек, сидящий напротив меня, оказался главой интернет-компании. Услышав мой ответ, он отложил вилку и решительно заявил: «Когда побеждаешь, никакая стратегия не нужна». Никогда не соглашусь с подобного рода утверждениями. Но поскольку я приехал сюда не спорить и даже не читать лекции, то просто сказал: «Что же, побеждать всегда лучше, чем проигрывать», — и предпочел сменить тему.

В основу моей книги лег важнейший и очень непростой урок, который я выучил благодаря большому опыту работы над стратегиями в качестве консультанта разных организаций, личного советника, преподавателя и исследователя. Хорошая стратегия — это не просто то, что увлекает нас вперед, к достижению высокой цели или реализации видения. Хорошая стратегия подразумевает умение честно и открыто признать трудности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся, и выработать конкретные методы их преодоления. И чем серьезнее проблема, тем эффективнее и четче хорошая стратегия фокусирует и координирует усилия и ресурсы организации с целью нанесения мощного удара по конкурентам или ради обеспечения любого другого нужного результата.

К сожалению, хорошая стратегия всегда была скорее исключением, нежели правилом, и сегодня такое положение вещей стало повсеместным. Все чаще руководители компаний утверждают, будто у них есть стратегия, на самом деле не имея ничего похожего. Хуже того, зачастую у них есть то, что я называю плохой стратегией. Она, как правило, не замечает таких досадных мелочей, как проблемы и трудности. Плохая стратегия пренебрегает важностью выбора и четкой концентрацией внимания, стараясь вместо этого примирить огромное множество требований

и интересов, явно конфликтующих друг с другом. Подобно не слишком умному тренеру, в запасе у которого есть только один «полезный» совет игрокам: «Давайте победим», она умело скрывает за амбициозными целями, громкими призывами, видениями и общими ценностями свою неспособность вести в нужном направлении. Все ее отдельные звенья могут быть даже важны для каждого из нас, но они не в состоянии заменить напряженной работы над настоящей стратегией.

* * *

Приходится признать, что разница между хорошей стратегией и тем жутким нагромождением всякой всячины, называемым многими стратегией, в последние годы стала еще заметнее. Когда я только начинал изучать стратегии предпринимательской деятельности, на эту тему в далеком 1966 году было написано всего три книги и ни одной статьи. Сегодня моя домашняя библиотека буквально ломится от подобных трудов и материалов. На вопросах стратегии специализируются консалтинговые фирмы; на ее исследования докторам наук предоставляют гранты; на эту тему в периодике публикуется множество материалов. Но огромное разнообразие работ отнюдь не добавляет ясности. Напротив, в результате попыток ученых мужей увязать данную концепцию буквально со всем — от утопических теорий до проблемы подбора галстука к рубашке — идею полностью профанировали. И самое прискорбное, что «стратегия» стала настоящим словом-паразитом; многие бизнесмены, преподаватели и чиновники употребляют его сегодня и к месту, и не к месту. О маркетинге говорят не иначе как о «маркетинговой стратегии», об обработке данных — как об «ИТ-стратегии», а о приобретении корпорациями новых бизнес-объектов — как о «стратегии роста». Попробуйте снизить цены на свой продукт, и аналитики тут же объявят, что вы воспользовались «стратегией низких цен».

Еще бóльшую путаницу вносят попытки приравнять стратегию к успеху или честолюбивым планам. Именно поэтому приведенные выше слова главы интернет-компании, заявившего, что «когда побеждаешь,

никакая стратегия не нужна», вызвали у меня такое неприятие. К сожалению, подобная мешанина из слоганов поп-культуры, мотивационных лозунгов и новомодных словечек встречается сегодня на каждом шагу и все чаще вызывает в деловых кругах странный ажиотаж. Это не только тормозит истинное новаторство, но и мешает руководителям проводить четкую грань между самыми разными управленческими задачами и определять сильные стороны своей деятельности. Стратегия, если ее отождествляют с успехом, не может быть полезной концепцией. Она никогда не будет эффективным инструментом, если ее путают с амбициозностью, решительностью, вдохновляющим лидерством и новаторством. Амбиции — двигатель и стимул прогресса. Решительность означает веру в успех и твердость духа. Инновации способствуют прогрессу и созданию новых методов практической работы. Вдохновляющее лидерство убеждает людей идти на жертвы ради своего личного и общего блага¹. Стратегия, со своей стороны должным образом реагируя на инновации и стремления, выбирает верный путь и определяет, как, почему и где именно следует задействовать такие качества, как лидерство и решительность.

Слово, которое может обозначать все что угодно, в конце концов утрачивает все значения. В первую очередь, чтобы концепция имела смысл, нужно договориться о ее дефинициях, то есть провести четкую границу между тем, что она обозначает, а что нет. Мы все хотим добиться ясности, в связи с чем предлагаю начать наш путь к ней с полезного признания: слова «стратегия» и «стратегический» зачастую весьма небрежно используют для обозначения любой деятельности, лишь бы они принимались на самом высоком уровне. Например, такие деловые вопросы, как масштабные слияния и поглощения, инвестиции в дорогостоящие объекты, переговоры с крупнейшими поставщиками и клиентами, даже организационное планирование, часто называют стратегическими. Однако, определяя, относится ли то или иное решение к стратегическим вопросам, вовсе не следует исходить из того, насколько высокий пост занимает в компании принявшее его лицо. Термин «стратегический» предусматривает согласованную реакцию на выявленную важную проблему. В отличие от отдельных средств или целей, стратегия представляет

собой набор последовательных аналитических мероприятий, концепций, методик, аргументов и действий, призванных найти такое решение проблемы, которое позволит серьезно повлиять на ситуацию и исправить ее.

Многие воспринимают стратегию как некое общее широкомасштабное направление, не связанное с какими-либо конкретными действиями. Однако такой подход — в отрыве от реальных мер — создает огромную пропасть между самой стратегией и ее реализацией. Если вы готовы заглянуть в эту пропасть, то львиная доля вашей работы окажется тщетной. Кстати, именно сетование на бесполезность усилий является чуть ли не самой расхожей из всех жалоб, которые мне приходится слышать в адрес «стратегий». Так, одно высшее должностное лицо, вторя многим своим коллегам, однажды призналось: «Знаете, мы создали самый сложный процесс разработки стратегии, но столкнулись с огромной проблемой внедрения. Мы практически никогда не достигаем намеченных целей». Надеюсь, вы внимательно следите за нитью моих рассуждений и наверняка понимаете, в чем причина подобного исхода. Хорошая стратегия обязательно включает в себя набор согласованных реальных мер. И это отнюдь не дополнительные детали ее реализации, а ее сила и энергия. Стратегия, в которой отсутствует четкое перечисление целесообразных и осуществимых немедленных действий, призванных исправить ситуацию, лишена одного из своих наиглавнейших компонентов.

Руководители, сетующие на проблемы внедрения, чаще всего элементарно путают стратегию с постановкой цели. Когда процесс выработки стратегии превращается, по сути, в упражнения по постановке задач достижения того или иного успеха — завоевать рынок, увеличить прибыль, выпустить из школы определенное количество учеников, привлечь как можно больше посетителей в музей и другие подобные цели, — между этими амбициозными планами и реальными действиями по их выполнению возникает огромная пропасть. Стратегия определяет, *каким образом* организация будет двигаться вперед. Выработать стратегию — значит четко продумать, *как* будут воплощаться в жизнь ключевые интересы компании. Конечно, руководитель может ставить цели, а поиск способов их достижения поручать кому-либо другому. К разработке стратегии

данный подход не имеет никакого отношения. Допустим, ваша организация работает именно так, так давайте не будем терять время, а просто, оставаясь честным с собой, назовем этот процесс его настоящим именем — постановка целей.

* * *

В моей книге тоже поставлена главная цель: я хочу обратить ваше внимание на принципиальные различия между хорошей и плохой стратегией и указать верный путь к созданию хорошей стратегии.

Любая хорошая стратегия обязательно имеет базовую логическую структуру, которую я называю «ядро». Состоит оно из трех элементов: постановка диагноза, направляющая политика и согласованные действия. Направляющая политика определяет, как будут решаться проблемы, выявленные в процессе диагностики. Это своего рода дорожный знак, указывающий общее направление, но без описания конкретных деталей предстоящего путешествия. А согласованные действия представляют собой строгий набор осуществимых скоординированных мер, конкретный подход к распределению ресурсов и продуманные шаги, нацеленные на реализацию направляющей политики.

Как только вы научитесь определять структуру и все базовые компоненты хорошей стратегии, вы приобретете весьма ценное умение обнаруживать признаки плохой стратегии. Ведь чтобы понять, насколько скверный фильм вы только что посмотрели, необязательно быть великим режиссером. Поэтому для выяснения, эффективна или нет та или иная стратегия, не требуется ни экономических, ни финансовых, ни прочих специализированных знаний и навыков. Например, даже при беглом взгляде на «стратегию» американского правительства в борьбе с финансовым кризисом 2008 года вы видите, вернее, не видите в ней всех перечисленных мной основных элементов. Начнем с того, что не был поставлен официальный диагноз недуга, приведшего к кризису, результатом чего стало отсутствие должной целенаправленности при распределении ресурсов и проведении мероприятий, необходимых для оздоровления

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

экономики. Ограничились простым перераспределением ресурсов — от населения в банки. Чтобы сделать такой вывод, не нужно быть доктором наук в области макроэкономики; достаточно лишь понимать, что представляет собой хорошая стратегия.

Плохая стратегия — это нечто большее, нежели отсутствие хорошей стратегии. Она живет своей жизнью и по своим логическим законам. Плохая стратегия — фальшивое сооружение, возведенное на фундаменте ошибочных суждений. Как правило, при этом весьма ловко обходят любые препятствия и даже не делают попыток проанализировать возникающие сложности, ведь разрабатывающий ее лидер абсолютно убежден, что негативные мысли только мешают и вредят делу. Чаще всего плохие стратегии создаются, когда руководители глубоко заблуждаются на их счет и относятся к ним как к методу достижения цели, а не как к пути решения важнейших проблем. Встречаются лидеры, которые, боясь кого-нибудь обидеть, последовательно сторонятся трудного выбора, придерживаясь очень осторожной «стратегии», охватывающей любые мелочи, но не сконцентрированной на главном.

Постепенно плохая стратегия завоевывает позиции, что крайне негативно сказывается буквально на всех областях нашей жизни. Правительства, запутавшись в многочисленных общих целях и громких лозунгах, все хуже решают насущные проблемы своих государств. Советы директоров компаний все чаще ставят подпись под стратегическими планами, которые, по сути, есть не что иное, как попытки выдать желаемое за действительное. Наша система образования преуспела в принятии стандартов, постановке целей и плановых показателей настолько же, насколько оказалась бессильна понять причины плохой успеваемости учеников. В сложившейся ситуации у нас с вами есть лишь один выход — повысить требования к тем, кто нами руководит. В конце концов, нам нужны не только их обаяние, вдохновение и пронизательность — хотелось бы еще получить от них хорошую стратегию.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Хорошие и плохие стратегии

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

Основная идея стратегии заключается в применении сильных сторон с целью преодолеть слабые. Или, если вам так больше нравится, в применении сильных сторон ради использования наиболее перспективных возможностей. Современная стандартная трактовка понятия стратегии расширила эту идею до масштабов активного обсуждения потенциальных сильных сторон, которые сегодня принято называть преимуществами. Речь идет прежде всего о так называемых преимуществах первопроходца, или новатора: влияние эффекта масштаба и свободы действий, эффект сетевой выгоды, репутации, патентов, брендов и много другого. Все они, без сомнения, имеют смысл и могут оказывать на успех компании весьма существенное влияние, но данная, довольно средняя концепция совершенно не учитывает двух чрезвычайно важных факторов, являющихся естественными источниками силы.

1. Наличие согласованной стратегии, то есть стратегии, координирующей все действия, рабочие методики, принципы и процедуры. Хорошая стратегия не просто опирается на уже существующие сильные стороны компании, а благодаря слаженности своей структуры создает новые. Однако большинство организаций самых разных размеров данного преимущества не используют, стараясь вместо этого достичь целого ряда целей, совершенно не связанных друг с другом или, что еще хуже, конфликтующих между собой.

2. Создание новых сильных сторон путем незначительного смещения угла зрения. Глубокое переосмысление конкурентной ситуации позволяет разрабатывать принципиально новые модели соотношения достоинств и недостатков. Все наиболее мощные стратегии базируются на такого рода проницательности, изменяющей правила игры.

Эти два важнейших аспекта хорошей стратегии подробно обсуждаются в первой главе «Хорошая стратегия — неожиданная стратегия» и во второй главе «Выявление сильных сторон».

Как правило, в организации нет хорошей стратегии, когда ее руководитель просто не видит необходимости в таковой, но еще чаще отсутствие хорошей стратегии объясняется наличием плохой. Подобно тому как сорняки в огороде постепенно выживают полезные растения, плохая стратегия вытесняет хорошую. Лидер, использующий плохую стратегию, не просто ставит неправильные цели или совершает ошибки при ее реализации; он изначально неверно понимает ее суть и то, как она работает. В третьей главе «Плохая стратегия» мной описаны основные симптомы этого тяжелого недуга и указаны признаки, указывающие на наличие в организации плохой стратегии.

Разобравшись с природой хорошей и плохой стратегии, мы перейдем к четвертой главе, отвечающей на закономерный вопрос: «Почему плохих стратегий так много?» В пятой главе «Ядро стратегии» мы проведем анализ ее логической структуры — структуры, которая поможет вам оценивать качество стратегии и послужит проверочным инструментом для выявления плохой стратегии.