

Хорошая стратегия — неожиданная стратегия

Первое естественное преимущество хорошей стратегии обусловлено тем, что чаще всего остальные организации ею не обладают и зачастую думают, будто у вас ее тоже нет. Любая эффективная стратегия предусматривает наличие скоординированных мер, рабочих методик и ресурсов, которые направляются на достижение конкретного результата. Но многие компании, как уже говорилось, обходятся без этого. Хорошую стратегию они подменяют многочисленными целями и инициативами, призванными символизировать прогресс, однако никакого согласованного подхода к развитию — кроме банального «больше тратить и лучше стараться» — их руководство не предлагает.

Apple

После того как в 1995 году Microsoft вывела на рынок новую мультимедийную операционную систему Windows 95, Apple вошла в смертельное пике. Этот факт был подтвержден выпуском BusinessWeek

от 5 февраля 1996 года, разместившим на обложке известный всему миру логотип Apple в качестве анонса своей передовой статьи, вышедшей под разгромным названием «Падение американского идола».

Исполнительный директор Apple Гил Амелио изо всех сил старался удержать компанию на плаву в мире абсолютного господства персональных компьютеров, работавших на базе операционной системы Windows и использовавших процессоры Intel. Он провел масштабное сокращение штатов. Реорганизовал выпуск многочисленной продукции Apple, выделив четыре основные группы: персональные компьютеры Macintosh; информационная бытовая электроника; принтеры и периферийные устройства; альтернативные платформы. К двум имеющимся подразделениям, операционных систем и разработки новейших технологий, добавил новое — интернет-услуги.

Тем временем журнал Wired опубликовал статью «101 способ спасти Apple». В числе прочего компании предлагалось: «продать себя IBM или Motorola», «начать щедро инвестировать в разработку Newton»; «активнее использовать свое преимущество на рынке услуг для начальной и средней школы». Аналитики Уолл-стрит настоятельно рекомендовали Apple пойти на сделки с Sony и Hewlett-Packard, возлагая большие надежды именно на этот путь.

Оставалось два месяца до полного банкротства, когда в сентябре 1997 года Стив Джобс, основавший Apple в 1976 году и впоследствии уволенный из нее, согласился вернуться в восстановленный совет директоров и занять пост временного главы компании. Самые верные поклонники оригинальных компьютеров Macintosh пришли в полный восторг, но деловой мир в целом отреагировал на это событие весьма сдержанно.

Однако уже через год ситуация в Apple радикально изменилась. Многие наблюдатели ожидали, что Джобс сосредоточит внимание на разработке технологически сложных продуктов или постарается заключить сделку с Sun, но он не сделал ни того ни другого. Его решения и действия были одновременно простыми и совершенно неожиданными. Прежде всего он сократил Apple до масштабов и объемов производства, соответствовавших новым реалиям компании, то есть ее статусу

узкоспециализированного производителя, работающего на чрезвычайно конкурентном рынке персональных компьютеров. Иными словами, он урезал Apple до основной базы, которая пока еще имела шанс выжить.

Умело сыграв на сомнениях Билла Гейтса, опасавшегося, что крах *такого* конкурента негативно скажется на исходе тогдашней борьбы Microsoft с Министерством юстиции США*, Стив Джобс убедил его инвестировать в Apple 150 миллионов долларов. Далее Джобс прекратил выпуск четырнадцати моделей настольных компьютеров, оставив всего одну. Отказался от всех портативных и карманных устройств в пользу одной модели ноутбука. Полностью завершил производство принтеров и прочих периферийных устройств. Сократил многих инженеров-разработчиков и ограничил сами разработки программного обеспечения. Резко уменьшил число дистрибьюторов и отказался от услуг пяти из шести общенациональных сетей розничной торговли, ранее обслуживавших Apple. Практически полностью прекратил производство в США, переместив его за границу, в частности на Тайвань. Благодаря упрощенной линейке продуктов, выпускаемых в Азии, Джобс более чем на 80% сократил уровень производственных мощностей компании. Он наладил продажу продуктов Apple непосредственно потребителям через новый интернет-магазин, поэтому дистрибьюторов и дилеров стало еще меньше.

Самым замечательным в этой стратегии спасения была ее несомненная очевидность — ведь многие из перечисленных мер входят в любой справочник для начинающего предпринимателя, и все же большинство решений Джобса восприняли как нечто совершенно неожиданное. Каждому ясно: чтобы вывести компанию из состояния финансового краха, в ней нужно максимально все упростить, сократить и свести к сути, с которой все когда-то начиналось. Конечно, Apple нуждалась в модернизированных версиях офисных программ Microsoft, совместимых с ее процессорами. Несомненно, стратегическая модель компании Dell — азиатская производственная база, система прямых продаж и отсутствие складских

* Имеется в виду серия гражданских исков, предъявленных Министерством юстиции США и двадцатью штатами Америки корпорации Microsoft 18 мая 1998 года. Компанию обвиняли в незаконном подрыве конкурентной борьбы для сохранения и расширения своего монопольного положения. *Прим. ред.*

помещений, отрицательный оборотный капитал — мечта любого игрока современного компьютерного рынка. И наконец, вполне объяснимо, почему Джобс отказался от разработки новых операционных систем, ведь он принес с собой в Apple из NeXT лучшую в отрасли систему.

Мощь стратегии Джобса в том, что она, благодаря применению целенаправленного и скоординированного набора мер, была строго нацелена на решение главной проблемы. Глава Apple не делал громких заявлений об амбициозных целях, не прожектерствовал о доходах и прибыли, не разглагольствовал об особой миссии компании. Сокращая специалистов и сворачивая производство, Джобс не крушил все вокруг в безумном угаре; нет, он действовал целеустремленно и принципиально, перекраивая бизнес-логику, существовавшую до этого в его отрасли. Он по-новому взглянул на концепцию упрощенного ассортимента и систему ограничения количества торговых точек.

Когда в мае 1998 года меня пригласили в качестве консультанта помочь Apple заключить сделку с Telecom Italia, у меня появилась возможность лично рассказать Стива Джобса о его уникальном подходе к радикальному изменению ситуации. Суть своей идеи он изложил предельно кратко, всего в нескольких предложениях.

Поскольку наш ассортимент был слишком сложным, компания теряла жизненно необходимые денежные средства. Знаете, однажды приятельница попросила меня помочь ей выбрать компьютер Apple. Она никак не могла разобраться, чем отличаются разные модели, и, признаться, я не смог ей ничего посоветовать. Еще меня ужаснуло, что ни один наш ПК не стоил дешевле двух тысяч долларов. Сегодня мы заменяем все настольные модели одной-единственной — Power Mac G3. Оставляем лишь одну розничную сеть и отказываемся от услуг остальных пяти, так как для удовлетворения их требований нам пришлось бы выпускать слишком много моделей в слишком многих ценовых категориях со слишком большой торговой наценкой.

Надо признать, столь четко сфокусированные меры никак не назовешь нормой для ИТ-индустрии. За полтора года до описываемых мной событий я принимал участие в одном крупномасштабном исследовании стратегий, используемых в электронной промышленности всего мира. Финансировала проект компания Andersen Consulting. Я тогда работал в Европе и провел беседы с двадцатью шестью руководителями высшего звена — главами подразделений и компаний из сферы электроники и телекоммуникаций. План моего опроса был предельно прост: я обращался к респонденту с просьбой назвать основного конкурента. Затем спрашивал, как именно эта компания стала лидером, и просил высказать собственную теорию об эффективных методах достижения данной цели. И в заключение просил описать стратегию, которую реализовывала на тот момент компания моего собеседника.

Большинство опрошенных мной руководителей без малейших колебаний описывали стратегию конкурента — лидера отрасли. Каждый раз мне приходилось выслушивать практически одну и ту же историю: в какой-то момент в прошлом в отрасли произошли некоторые изменения в спросе или технологиях, то есть обнаружилось стратегическое превосходство, иначе говоря, открылось так называемое окно возможности. И вот нынешний лидер конкуренции, первым заметив это, ловко воспользовался ситуацией. Причем совсем не обязательно он был первым, кто так делал, но он всегда оказывался первым, кто делал это правильно.

Когда дело доходило до собственных стратегий моих респондентов, ответы были совершенно разными. Никто из опрошенных и словом не обмолвился об очередном окне возможности и даже не упомянул о вероятности его появления. Зато я услышал массу претенциозных и малозначащих терминов, призванных создавать впечатление повышенной деловой активности. Мне поведали много всякой всячины: как компании заключали деловые альянсы и создавали системы обратной связи, пользуясь методом 360 градусов; как искали выход на новые зарубежные рынки; как устанавливали амбициозные стратегические цели; внедряли сложное программное обеспечение в рамках всей организации и постоянно обновляли его. Иными словами, все мои респонденты с готовностью описывали формулу успеха в электронной отрасли, принятую в 1990-е годы, — быстро занять

выгодную позицию, как только открывается новое окно возможности, — но ни один из них не сказал, что именно оно находится в центре внимания их компаний, и даже не упомянул об этом компоненте стратегии.

Я хорошо помнил результаты своего опроса, поэтому меня особенно интересовало, что сказал бы Стив Джобс о перспективах Apple. Очевидно, что предложенная им стратегия выживания, несмотря на всю ее радикальность и обоснованность, не могла обеспечить компании блестящее будущее. На тот момент Apple владела менее чем четырьмя процентами рынка персональных компьютеров; де-факто стандартом считались операционная система Windows и процессоры Intel. Казалось, у Apple нет шансов когда-либо вырваться за рамки своей крошечной ниши.

Еще одну возможность поговорить с Джобсом я получил летом 1998 года. Я сказал ему: «Стив, надо признать, Apple весьма впечатляюще вышла из труднейшей ситуации. Но если исходить из наших знаний о сегодняшнем рынке персональных компьютеров, то абсолютно все свидетельствует не в вашу пользу. Вряд ли вашей компании удастся вырваться из своей крохотной ниши. Выгода сетевого эффекта слишком велика, чтобы кто-то мог отменить стандарт Wintel. И что вы собираетесь делать в долгосрочной перспективе? Какова ваша стратегия?»

Джобс не стал ни оспаривать моих аргументов, ни соглашаться с ними. Он лишь улыбнулся и сказал: «Буду ждать новой многообещающей возможности».

Как видите, Стив Джобс не пустился в описание целей в отношении роста или увеличения доли рынка. Он не стал делать вид, будто знает тайные рычаги, нажимая на которые сможет каким-то магическим образом вернуть Apple былое лидерство. Он сразу сконцентрировался на источниках успеха в своей отрасли и на барьерах, стоящих на пути к нему. Он нацелился на то, чтобы как можно быстрее выявить очередное окно возможности, то есть очередной набор сил, который можно использовать в своих интересах. Дальше он будет действовать словно идеальный хищник: стремительно, ловко и решительно набросится на эту возможность. Джобс не рассчитывал на то, что такие окна открываются каждый год или что их можно открыть принудительно благодаря специальным стимулам и управленческим

уловкам и приемам. Он отлично знал, как это происходит, поскольку уже сталкивался с данным явлением и в случае с моделями Apple II и Macintosh, и работая в Pixar. Более того, однажды он уже попытался форсировать события в NeXT, и результат оказался неутешительным. В итоге Джобсу пришлось ждать два года, прежде чем он совершил очередной прорыв с iPod, а чуть позже — с интернет-музыкой. А потом и с iPhone.

Конечно, услышанный мной в тот день ответ Стива Джобса: «Буду ждать новой многообещающей возможности» — не стоит считать универсальной формулой успеха. Но для ситуации, в которой оказалась Apple в тот период, это было очень мудрое решение — ведь в недрах отрасли тогда созревало огромное множество новых технологий.

«Буря в пустыне»

Еще один пример того, как кем-то выбранная стратегия стала полной неожиданностью для окружающих, относится к 1991 году — времени окончания первой операции в Персидском заливе. Жители страны были удивлены, узнав, что американские военачальники разработали целенаправленную стратегию разгрома закрепившихся на позициях иракских оккупантов.

Как известно, 2 августа 1990 года Ирак вторгся в Кувейт; сначала высадился элитный воздушный и морской десант, в который входили четыре дивизиона Республиканской гвардии, затем страну оккупировали сто пятьдесят тысяч иракских солдат. Судя по всему, основным мотивом для этого вторжения послужили финансовые трудности Саддама Хусейна: в результате восьмилетней войны с Ираном, начавшейся в 1980 году, режим Саддама задолжал Кувейту и другим странам Персидского залива колоссальные суммы. Захватив Кувейт и объявив его девятнадцатой провинцией Ирака, Саддам мог бы аннулировать свой долг этой стране и начать использовать ее огромные доходы от продажи нефти для погашения долгов перед другими государствами региона.

Спустя пять месяцев коалиция из тридцати трех стран, созданная по инициативе президента США Джорджа Буша-старшего, нанесла по иракским

силам массированный удар с воздуха и быстро провела операцию по наращиванию сухопутных войск. В ответ Ирак увеличил свое присутствие в Кувейте до более пятисот тысяч солдат. Изначально союзники надеялись, что урегулировать конфликт удастся с применением одних ВВС; в противном случае, чтобы прекратить вторжение Ирака и оккупацию Кувейта, потребовалась бы наземная наступательная операция.

Никто не сомневался, что коалиция способна выгнать иракские войска с оккупированной территории. Но какой ценой? По предварительным подсчетам французского издания L'Express, опубликовавшего их в октябре 1990 года, на захват Кувейта потребовалось бы около недели, и эта операция унесла бы жизни двадцати тысяч американских солдат. Следует отметить, что пока иракцы наращивали силы и укрепляли оборонительные позиции, публичные дискуссии о войне в мировой прессе, на телевидении и в залах Конгресса США все чаще вызывали в воображении слушателей и зрителей жуткие образы жестоких окопных сражений Первой мировой войны. Например, сенатор-демократ Боб Грэм, выступая в Конгрессе, так прямо и заявил: «У Ирака было пять месяцев, чтобы окопаться и укрепиться, и иракцы сделали это преотлично. Фортификации в Кувейте напоминают о временах Первой мировой войны». В том же ключе New York Times описывала пехотинцев Шестнадцатого пехотного полка как «людей, ожидающих момента, когда им придется вышибать врага из кувейтских окопов винтовками М-16 и пулеметами М-60». А Time написал об иракских оборонительных позициях следующее:

На территории размером примерно с Западную Вирджинию сосредоточено пятьсот сорок тысяч солдат миллионной иракской армии, четыре тысячи из имеющихся у Ирака шести тысяч танков плюс тысячи единиц другой бронированной техники и артиллерийских орудий... Иракские подразделения укрепились в ставших уже традиционными треугольных фортах из плотного песка; в каждом углу по пехотной роте, вооруженной крупнокалиберными пулеметами. Солдаты скрываются в переносных бетонных укрытиях или зем-

лянках, укрепленных листовым металлом и песком. Танки глубоко врыты в землю и тоже защищены мешками с песком. На верхушке каждого такого треугольника установлено артиллерийское орудие, нацеленное на так называемые зоны поражения, по краям окаймленное огнемётными траншеями и минными полями¹.

Ему вторила Los Angeles Times, накануне наземной штурмовой операции напомнившая своим читателям некоторые исторические факты.

...Иракские войска вдоль линии фронта окопались очень хорошо, а атака столь мощно укрепленных позиций всегда сопряжена с большим риском. Мрачным напоминанием о цене, которую приходится платить в результате неудачи, могут послужить сражение при Колд-Харбор, битва на реке Сомме и Галлипольская операция. Даже в случае успеха, как в битвах за Тараву и Окинаву или сражении за высоту «Гамбургер», победитель может заплатить поистине ужасающую цену»^{*}.

Однако авторы всех этих жутких пророчеств не смогли учесть одного — наличия у генерала Нормана Шварцкопфа, командующего американскими и европейскими подразделениями Многонациональных сил, стратегии ведения сухопутной войны, которую он разработал еще в начале октября.

Первоначальный план, составленный в его штабе, предусматривал фронтальное наступление на Кувейт и, по предварительным оценкам, был связан с существенными потерями американцев: две тысячи погибших

^{*} Сражение при Колд-Харбор — одно из последних в Гражданской войне в Америке (1864); битва на Сомме — наступательная операция англо-французских армий во время Первой мировой войны (1916); Галлипольская (Дарданелльская) операция — масштабные действия Антанты с целью захвата Константинополя (столицы Турции) и открытия морского пути в Россию (1915); битва за Тараву — американская наступательная операция на Тихом океане (1943); битва за Окинаву — операция по захвату японского острова американскими и британскими войсками (1945); сражение за высоту «Гамбургер» — битва между американской и северовьетнамской армиями во время войны во Вьетнаме (1969). *Прим. ред.*

и восемь тысяч раненых. Генерал отверг его, выбрав другой, состоящий из двух частей. На первом этапе предлагалось провести воздушную атаку, призванную ослабить позиции иракских войск в два раза. На втором планировалась практически секретная операция — массированный маневр «Левый хук». Пока внимание всего мира благодаря круглосуточным репортажам CNN должно было быть приковано к событиям к югу от Кувейта, коалиция намеревалась тайно перебросить двести пятьдесят тысяч солдат на запад, а затем переместить их на север, на позиции в пустыне на юге Ирака. В ходе дальнейшей наземной операции этим соединениям предстояло продвинуться на север, а затем, резко повернув на восток, завершить «Левый хук» генерала Шварцкопфа и обрушиться на фланги Республиканской гвардии Ирака. Атаки на севере самого Кувейта сводились к минимуму. Наземные войска морской пехоты получили приказ медленно продвигаться к северу страны, чтобы выманивать окопавшихся иракцев из фортификаций в южном направлении, где на них боковым ударом обрушивался массивный «Левый хук». Десант пехотинцев морского базирования высаживать на берег не предполагалось — их присутствие в территориальных водах было лишь отвлекающим маневром.

Комбинированная стратегия генерала Шварцкопфа оказалась на редкость успешной; на серьезные наземные военные действия союзникам потребовалось всего сто часов. Месяц предварительных массированных бомбардировок заставил иракские войска не только рассредоточиться, но и замаскировать танки, артиллерийские орудия и находиться вдали от транспортных средств с отключенными двигателями. Решающим моментом стал стремительный и невероятно мощный сухопутный удар коалиции объединенными силами танковых и пехотных войск, поддерживаемый с воздуха боевыми вертолетами и бомбардировщиками. Республиканская гвардия сражалась храбро, но иракские войска были лишены возможности маневра и не могли быстро привлечь резервные силы, чтобы должным образом отреагировать на стремительную и жесткую атаку. И наконец, пожалуй, самое главное — Саддам Хусейн отдал приказ не использовать химического оружия. Применение артиллерийских снарядов данного типа, задействованных иракцами против иранцев во время ирано-иракской

войны, многократно увеличило бы боевые потери коалиционных войск. По оценкам командования ВМС США, если против них было бы применено химическое оружие, они потеряли бы от 20 до 30% живой силы². Но Саддама вынудили отказаться от этого шага. По сведениям российской разведки, полученным уже после окончания войны, его пугало, что американцы могут отомстить за эту жестокость ядерными ударами.

Иракские войска ушли из Кувейта весьма потрепанными³. Потери коалиции оказались незначительными: восемь убитых и двадцать семь раненых — причем только в первый день операции. Успех объединенной стратегии оказался настолько мощным, что государственные мужи, еще в феврале с тревогой твердившие об ужасах траншейной войны, уже к марту говорили, что коалиция мобилизовала больше сил, чем требовалось, и в такой ситуации исход операции был предрешен.

Генерал Шварцкопф рассказал о своей стратегии широкой общественности на пресс-конференции, которая привлекла огромное внимание СМИ. Надо признаться, большинство слушавших его и видевших карту операции «Левый хук», испытали немалое удивление и восторг. Комментаторы новостных программ называли план «блестящим» и «секретным». Они много говорили о том, что подобного обходного маневра никто не ожидал. Но почему? Как всем известно, Департамент сухопутных сил регулярно публикует боевые уставы с полным описанием базовых теорий и методик. Один из таких полевых уставов армии США, FM 100-5, опубликованный в 1986 году, называется «Операции» и считается «основным уставом ведения боевых действий»; часть вторая этого документа посвящена «наступательным действиям», а на странице 101 описана тактика, использованная в Кувейте. Она позиционируется как «План А» армии США, то есть представляет собой важнейшую форму наступательного маневра. В частности, там говорится:

Данная тактика позволяет избежать столкновения с передовыми позициями противника, где его силы наиболее защищены, а огневой удар может быть сконцентрирован с минимальными усилиями.

Удерживая внимание атакуемого на передних позициях путем вспомогательных или диверсионных ударов, атакующий в результате обходного маневра проводит основные силы вокруг или над оборонительными укреплениями противника и наносит удар с фланга.

Для иллюстрации этих строк в документе имеется четкая схема, которую я привожу ниже.



Если сравнить эту схему с картой операции «Левый хук», возникает вполне закономерный вопрос: *«Почему использование генералом Шварцкопфом базовой наступательной доктрины сухопутной армии США стало для всех такой неожиданностью?»*

Частично ответ на него кроется в удачном обманном маневре. Шварцкопф хотел, чтобы все выглядело так, будто главный удар по иракским оборонительным позициям в Кувейте будет нанесен с моря, а затем

на суше — «в лоб». Такая версия подкреплялась точечными операциями против военно-морского флота Ирака, а также тем, что десант на рейде у кувейтского побережья постоянно маячил в пределах видимости противника. Ввести иракцев в заблуждение невольно помогла пресса, с одной стороны, взалхлеб рассказывавшая о «впечатляющей» подготовке войск к морским десантным операциям и наращивании сил к югу от Кувейта, а с другой — широко обсуждавшая мучительные перспективы траншейных военных действий в духе Первой мировой войны.

Но главным элементом «Плана А» армии США — обходного маневра — стала *иллюзия* открытого нападения в сочетании с гораздо более масштабными военными действиями на флангах. А поскольку «План А» доступен любому, кто не поскупится отослать двадцать пять долларов в Агентство печати правительства США⁴, до сих пор остается загадкой, почему стратегия Шварцкопфа оказалась таким сюрпризом не только для Ирака, но и для военных комментаторов и дикторов телевидения, равно как и для большинства американских конгрессменов.

Наиболее верная разгадка такова: удивительно было то, что эту безупречную и целенаправленную военную стратегию сумели *реализовать*. Ведь в основном сложные организации, стараясь угодить как можно большему количеству заинтересованных лиц, не концентрируют, а, напротив, распыляют свои силы. Вот почему мы так сильно бываем поражены, когда столь масштабные организации, как Apple или армия США, четко фокусируют свои действия. Не потому что это военная тайна, а потому что хорошая стратегия всегда неожиданна сама по себе.

Если говорить конкретно о «Буре в пустыне», то в данном случае целенаправленность не была просто мудрым шагом военного стратега. Генералу Шварцкопфу пришлось бороться с огромными амбициями ВВС, морских пехотинцев и прочих армейских подразделений США, равно как партнеров по коалиции и политических лидеров из Вашингтона. Например, лучшему подразделению легких пехотных дивизий американской армии — 82-й воздушно-десантной дивизии — было поручено всего лишь обеспечить поддержку французским бронетанковым силам и пехоте, и дивизионное командование активно протестовало против

подобного решения. Восемью тысячам американских морских пехотинцев, ожидавшим на кораблях высадки на пляжах Эль-Кувейта, так и не довелось сойти на берег. Их присутствие являлось лишь отвлекающим маневром. Но командирам ВВС, считавшим, что эту войну можно выиграть только в результате воздушных налетов на Багдад, очень хотелось продемонстрировать миру огромную важность стратегических бомбардировок. И их оказалось чрезвычайно трудно убедить привлечь ресурсы на поддержку сухопутной операции. Министр обороны Дик Чейни требовал выполнения миссии значительно меньшими силами и даже представил подробный альтернативный план наступления. Принц Халид, командующий в коалиции силами Саудовской Аравии, настаивал, чтобы к разработке операции привлекли короля Фахда. Однако генералу Шварцкопфу удалось убедить президента Буша, что полный контроль над стратегией и планированием должен оставаться в руках Центрального командования вооруженных сил США.

* * *

Если компания преследует противоречивые цели, то выделение ресурсов на задачи, не связанные с главной целью, и на удовлетворение не согласующихся друг с другом интересов — роскошь, доступная только самым богатым и сильным. Впрочем, даже в этом случае мы назовем такую стратегию плохой. И все-таки большинство организаций упрямо не создают четко сфокусированных стратегий. Взамен они составляют длинные списки желаемых результатов, полностью игнорируя необходимость четко координировать силы и концентрировать внимание на основных ресурсах. Для выработки хорошей стратегии нужны лидеры, способные сказать решительное «нет» большому разнообразию действий и интересов. Иными словами, хорошая стратегия определяет не только то, чего не должна делать компания, но и то, что ей следует делать.