

Выявление сильных сторон

Второе естественное преимущество многих хороших стратегий состоит в том, что они позволяют определять новые источники сил и обнаруживать слабые стороны. Вы сможете выявить область возникновения новых преимуществ и благоприятных возможностей, распознать существующие недостатки и потенциальные угрозы — для этого всего лишь потребуется взглянуть на ситуацию под совершенно новым углом зрения.

Камень, выпущенный из пращи

Каждому из нас знакома история о том, как пастух Давид победил в поединке грозного воина Голиафа. Когда Голиаф, выступив из шеренги филистимлян, бросил вызов армии царя Саула, израильское войско застыло от ужаса. Голиаф был огромен — ростом под три метра. Древяное копьё походило на тяжёлый вал ткацкого станка, а медный шлем и доспехи ярко сияли в лучах солнца. Вызов великана принял Давид — ещё слишком юный, чтобы быть солдатом, как его братья. Царь Саул говорил Давиду, что это опасно, что Голиаф опытный и очень сильный воин, но сдался

и велел юноше надеть доспехи. Но броня оказалась слишком тяжелой для Давида, и, отказавшись от нее, он пошел в бой в своей обычной одежде пастуха. Приближаясь к Голиафу, юноша вытащил из сумы камень, вложил в пращу и запустил в гиганта. Камень попал в лоб, и Голиаф рухнул за смертью. А Давид подошел к телу, отрубил противнику голову его же мечом и поднял ее в воздух. Филистимляне в ужасе бежали.

Считается, что стратегия позволяет использовать относительную силу для преодоления относительных слабостей. Предлагаю последовать совету бесчисленных статей и учебников на эту тему и составить список очевидных сильных и слабых сторон Давида и Голиафа.

	Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Давид</i>	Невероятно смелый	Не слишком сильный, юный, неопытный
<i>Голиаф</i>	Огромный, сильный, опытный, смелый	Не выявлены

Приблизительно такой анализ, надо полагать, провел встревоженный царь Саул, когда пытался отговорить Давида от поединка. Потом ему пришлось уступить юному пастуху и даже потребовать, чтобы тот облачился в доспехи. И вот камень выпущен из пращи. Именно в этот момент меняется наше восприятие притчи. Мы понимаем, что навык пастуха обернулся огромным преимуществом, равно как ловкость и быстрота реакции, присущие молодости. Мы осознаем простую вещь: Давид отказывается от доспехов, поскольку они только сковали бы его и никакая броня не спасла бы юношу от мощного удара мечом, если бы он приблизился к великану. А когда камень поражает Голиафа в лоб, мы вдруг видим принципиальную слабость грозного филистимлянина: его доспехи не защищают лицо воина. Праща, ставшая оружием Давида, становится и его важнейшим преимуществом, так как обеспечивает точность удара на относительно дальнем расстоянии. Все это сводит на нет хваленое превосходство противника — его огромный рост и большую силу. Притча о Давиде и Голиафе учит тому, что наши представления о силе и слабости чаще всего предвзяты, неглубоки и неосновательны.

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

Главный секрет притчи заключен в победе явной слабости над очевидной силой. Гораздо больше, чем умелое использование силы, нас вдохновляет переживаемый нами реальный опыт *выявления* силы в конкретной ситуации, опыт обнаружения некоей асимметрии, играющей решающую роль в исходе событий. Довольно трудно понять, каким образом кто-то видит то, чего нет у других людей, или то, что у них есть, но на что они не обращают должного внимания, — осознание этого, происходящее где-то на периферии нашего сознания, дает нам возможность определять ключевую цель и создавать новые преимущества. Не каждая хорошая стратегия опирается на такое понимание, но та, которая основана именно на нем, обеспечивает вас сверхсилой, отличающей абсолютное преобладание от обыкновенного первенства.

Wal-Mart

Надо признать, бóльшая часть моего делового общения со студентами и компаниями заключается в том, что я помогаю им выявлять скрытые силы той или иной ситуации. На занятиях и консультациях я часто рассказываю, как создавалась и росла империя Wal-Mart, в результате чего ее основатель Сэм Уолтон стал в 1986 году самым богатым человеком в США¹. Несколько позже мы обязательно обсудим сегодняшнее положение Wal-Mart, которая уверенно завоевывает городские территории, простирает свое влияние на Европу и превращается в крупнейшую корпорацию на планете по уровню доходов. Но в моих примерах, взятых из более давней истории, компания — еще очень маленькая и совсем небогатая — предстает в образе юного ловкого задиры, а не огромного неповоротливого гиганта, каким она стала в наши дни. Сегодня даже трудно поверить, что этот Голиаф бизнеса когда-то был Давидом.

Перед обсуждением я каждый раз пишу на доске одну и ту же фразу и рисую вокруг нее прямоугольник.

ОБЩЕПРИНЯТОЕ МНЕНИЕ

Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек.

Вопрос, который я задаю группе простой: почему путь Wal-Mart оказался таким успешным? Для начала я задаю его Биллу, имеющему некоторый опыт работы в области продаж. Он начинает с ритуальных восхвалений в адрес выдающихся лидерских качеств несравненного основателя компании Сэма Уолтона. Не выражая ни одобрения, ни несогласия с этими словами, я пишу на доске: «Сэм Уолтон», и предлагаю Биллу развить свою мысль. «Какие именно действия и решения Уолтона способствовали успеху компании?» — спрашиваю я.

Билл смотрит на нарисованный мной прямоугольник и говорит: «Он опроверг общепринятое мнение, открыв большие магазины в небольших городах. Wal-Mart начала торговать по сниженным ценам каждый день, ввела компьютеризированные системы складирования и грузоперевозок для управления процессом снабжения магазинов товарами. В компании не было профсоюза, а накладные расходы сохранялись на низком уровне».

В течение следующего получаса шестеро других участников дискуссии расширяют и конкретизируют этот список. Они предлагают выбросить некоторые пункты, и я не возражаю. По ходу дела я подкидываю дополнительные детали, задавая вопросы: «Насколько большие магазины открывала компания?»; «Насколько малы были города, в которых они открывались?»; «Как работала компьютеризированная система товарно-материального снабжения?»; «Что делала Wal-Mart, чтобы не увеличивать накладные расходы?».

По мере поступления ответов на доске вырисовываются три диаграммы. Во-первых, появляется круг, обозначающий небольшой городок с населением в десять тысяч человек. Крупный квадрат в круге символизирует магазин Wal-Mart площадью пятнадцать тысяч квадратных метров, открытый в этом городе. Вторая диаграмма отображает систему товарно-материального снабжения. Квадратиком обозначена региональная оптовая база; от него идет линия, отмечающая маршрут грузовика,

которому предстоит заехать в несколько из полутора сотен магазинов, обслуживаемых этой базой. На обратном пути грузовик заезжает к поставщикам, чтобы забрать новые лотки с продуктами. В итоге линия «ныряет» обратно в квадратик, где значком «X» отмечена площадка для перегрузки товара в другой грузовик. Линии разного цвета символизируют потоки данных: из магазина на центральный компьютер, потом к поставщикам и на оптовую базу. Затем я рисую схему еженедельных маршрутов перемещений региональных менеджеров компании: в понедельник они вылетают из Бентонвилля, посещают магазины, собирают и распространяют информацию на местах, в четверг возвращаются в Бентонвилль, а в пятницу и субботу проводят совещания своих групп. Оказывается, последние две диаграммы на удивление похожи: обе выявляют узловую структуру эффективной дистрибуции.

Большинство фактов названы, и наша дискуссия замедляет ход. Я оглядываю аудиторию, стараясь охватить взглядом всех присутствующих, и спрашиваю: «Если все перечисленное вами привело Wal-Mart к успеху и все эти сведения были опубликованы — ну-ка посмотрим... еще в 1986 году, — то почему компании удавалось и в следующее десятилетие уверенно обходить главного конкурента Kmart? Разве формула успеха не была очевидной для всех? Куда же смотрели конкуренты?»

В ответ тишина. Мой вопрос нарушил приятную и расслабленную атмосферу перечисления общеизвестных фактов. Действительно, в нашем примере речь идет о системе торговли по сниженным ценам, и в нем практически ничего не говорится о конкуренции. Естественно, и руководителям компаний, и студентам школы бизнеса, когда они готовились к обсуждению, следовало бы задуматься над подобным вопросом. И все же они — что вполне предсказуемо — этого не сделали. Ведь если разбираемый пример не касается напрямую темы конкуренции, зачем об этом думать? И я *знал*, что все будет именно так, поскольку так бывает всегда. Любой ученик, тщательно изучающий вопросы стратегии, должен усвоить один важнейший урок: конкуренцию надо учитывать всегда — даже тогда, когда никто не указывает на эту тему.

Анализируя действия только компании-победителя, вы видите лишь часть картины. Каждый раз, когда компания добивается значительного успеха, у нее за спиной стоят конкуренты, не успевшие выбиться вперед. Им либо что-то помешало, либо они просто не сумели. Иногда их действиям препятствует появление на рынке нового продукта, на который у его изобретателя есть законный патент или другие правовые притязания на временную монополию. А порой по вполне естественным причинам копирование той или иной успешной рыночной модели сопряжено или со слишком большими трудностями, или слишком крупными расходами. Очевидно, конкурентоспособность Wal-Mart базировалась на чем-то, что конкуренты не могли легко имитировать либо не копировали по причине собственной инертности и некомпетентности. Известно, что из всех конкурентов Wal-Mart самое сокрушительное фиаско потерпела Kmart. Эта компания — изначально называвшаяся S. S. Kresge Corporation — когда-то была лидером в области розничной торговли товарами по сниженным ценам. Большую часть 1970-х и 1980-х годов она уверенно расширялась по всему миру и не обращала особого внимания ни на нововведения Wal-Mart в области логистики, ни на ее укрепляющееся господство в сфере дисконтной торговли в маленьких городках. Но в конце 2002 года Kmart вынуждена была объявить о банкротстве.

Итак, выждав несколько секунд, я задаю аудитории более конкретный вопрос: «В начале 1980-х и Wal-Mart, и Kmart начали устанавливать на кассах сканеры для считывания штрихкода. Почему Wal-Mart, судя по всему, выиграла от этого значительно больше, чем Kmart?»

Вначале сканеры для считывания штрихкода использовались только в продуктовых супермаркетах, теперь их можно встретить на кассе любого розничного магазина. Магазины товаров смешанного ассортимента стали устанавливать их в начале 1980-х годов. Большинство розничных торговцев рассматривали сканеры как удобный способ избавиться от расходов на постоянную смену ценников на товарах. Но Wal-Mart пошла дальше, создав собственные спутниковые информационные системы. Собранные благодаря им данные применялись для управления системой входящих грузопотоков; кроме того, компания в обмен на скидки предоставляла эти ценные сведения своим поставщикам.

Вдруг оживилась Сьюзен, глава отдела по управлению персоналом одной компании. Как правило, один, пусть даже маленький, но конкретный пример — когда акцентируешь на нем внимание — отлично стимулирует мыслительный процесс. Накануне я рассказывал группе о дополняющих друг друга деловых приемах, и теперь Сьюзен осенило: «Сами по себе сканеры особой пользы не принесут. Кmart надо было начать снабжать ценными данными свои оптовые базы и делиться информацией с поставщиками. Это позволило бы компании создать интегрированную систему внутренней логистики».

Я хвалю Сьюзен и обращаю внимание группы на то, что разные процедуры и приемы Wal-Mart — штрихкоды, интегрированная логистическая система, поставки по принципу «точно в срок», крупные магазины с небольшими товарными запасами — отлично дополняют друг друга, образуя единую комплексную модель. Ее структура, рабочие принципы и действия связаны и согласованы. Каждая часть четко подогнана под остальные, и они не взаимозаменяемы. Подобной модели нет у многих конкурентов Wal-Mart. Одни формируют отдельные ее компоненты вокруг неких воображаемых «передовых практик»; другие достигают большей логики и согласованности, но их модели предназначены для иных целей. В любом случае конкурирующим компаниям довольно сложно тягаться с Wal-Mart. Копирование каких-то элементов ее стратегии вряд ли принесет им существенную пользу. Чтобы добиться успеха, им надо полностью перенять всю модель, а не отдельно взятые ее части.

В истории Wal-Mart есть еще много такого, что нужно успеть рассмотреть: преимущество новатора, когда экономическую выгоду получает тот, кто первым выводит товар на рынок; ценовое преимущество, то есть преимущество по показателям затрат себестоимости; наращивание потенциала, или развитие организационных компетенций; динамика развития; функции руководства и наконец — насколько модель компании эффективна в крупных городах. Наше обсуждение продолжается.

Когда до конца семинара остается минут пятнадцать, я позволяю себе несколько снять напряжение. Мы проанализировали бизнес Wal-Mart, все мои студенты отлично над этим поработали, о чем я

с удовольствием сообщаю аудитории. Правда, остается еще один вопрос, над которым им предстоит подумать и который мне самому не слишком понятен, но представляется чрезвычайно важным. Связан он с тем самым общепринятым мнением, которое я запечатлел на доске в самом начале обсуждения: «Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек».

Я опять обращаюсь к Биллу: «В самом начале нашей дискуссии вы сказали, что Сэм Уолтон *опроверг* общепринятое мнение. Но ведь оно основывалось на строгой логике постоянных и переменных издержек. Чтобы распределить накладные расходы и удерживать издержки и цены на низком уровне, нужна солидная потребительская база. Каким образом именно Уолтону удалось сломать эту железную логику?»

Чтобы помочь Биллу, я предлагаю ему конкретный контекст: «Представьте себе, что вы управляющий в одном из супермаркетов Wal-Mart. На дворе 1985 год, и состояние дел в компании в целом вас отнюдь не удовлетворяет. Вам кажется, руководство просто не понимает, что именно нужно вашему городу. Однажды вы жалуетесь на это своему отцу, а тот в ответ говорит: “Слушай, а почему бы нам просто не выкупить магазин? Мы могли бы управлять им сами, как считаем нужным”. Если предположить, что у вашего отца действительно водятся деньги, что бы вы ему ответили?»

Билл растерянно моргает — кажется, мой вопрос уже второй раз ставит его в тупик. Немного подумав, он отвечает: «Нет, это не слишком удачная идея. В одиночку нам не справиться. Магазин Wal-Mart должен быть частью большой сети».

Я поворачиваюсь к доске и оказываюсь лицом к лицу с заключенной в прямоугольник фразой: «Открыть магазин, торгующий широким ассортиментом товаров по сниженным ценам, можно только в городе с населением не менее ста тысяч человек». И повторяю слова Билла: «Магазин Wal-Mart должен быть частью большой сети», а сам тем временем рисую вокруг слова *магазин* окружность. И жду.

Если повезет, кто-нибудь из студентов поймет, что я имел в виду. Он попытается сформулировать осенившую его мысль, другие начнут ему

помогать — и аудитория начнет сыпать как горох все новые и новые идеи. Wal-Mart — не просто супермаркет, это *сеть*, состоящая из полутора сотен магазинов. Wal-Mart — это потоки данных, общая структура управления и узловая оптовая база. Магазин заменила сеть. Региональная сеть из ста пятидесяти торговых точек, которая обслуживает территорию с населением в несколько миллионов человек! *Уолтон вовсе не опровергал общепринятого мнения; он опроверг лишь устаревшее определение магазина.* Если никто из студентов не поймет этого через пару минут, я начну подкидывать им подсказки до тех пор, пока кого-нибудь не озарит.

Как только осознаешь, что Сэм Уолтон пересмотрел саму концепцию магазина, в представлении о том, как сочетаются принципы и рабочие процедуры Wal-Mart, происходит некий сдвиг. Вы начинаете видеть взаимозависимость решений относительно расположения торговых точек сети и понимаете, что выбор места для них отображает не только структуру спроса, но и экономические принципы компании. А еще вы начинаете понимать, чем обусловлено преимущество Wal-Mart. Возможности отдельного магазина ограничены, и он не обладает большим влиянием в процессе переговоров с поставщиками. Принципиально важно понять: основная единица управления Wal-Mart — не отдельный магазин, а сеть.

Сделав операционной единицей компании не отдельный магазин, а интегрированную сеть, Уолтон опроверг еще одну глубоко укоренившуюся доктрину своей эпохи: учение о децентрализации, согласно которому каждый заботится сам о себе. Компания Kmart долгое время упрямо придерживалась этой мудрости, предоставляя управляющим отдельных магазинов право определять ассортимент товаров, выбирать поставщиков и самостоятельно устанавливать цены. В конце концов, не зря нас всегда учили, что децентрализация — вещь очень полезная. Однако, проповедуя ее, наши учителя часто забывали о побочном эффекте — о том, что в результате децентрализации мы лишаемся возможности координировать деятельность отдельных организационных единиц. Если магазины не прибегают к услугам одних и тех же поставщиков и не согласуют условий сотрудничества с ними в ходе переговоров, они теряют шанс пользоваться огромными преимуществами, которые дает

им интегрированная транспортно-информационная система. Магазины, не владеющие сообща подробными сведениями о том, что обеспечивает им успех, а что нет, не в состоянии учиться друг у друга.

Конкурененты не представляют для вас серьезной опасности, пока они, как и вы, применяют децентрализованную систему. Но как только Сэм Уолтон показал на деле, насколько очевидны ее недостатки, у Kmart начались серьезные проблемы. Крупная компания имеет право внедрять или не внедрять новые методы, но, делая тот или иной шаг, она продолжает контролировать все процессы. А вот разрыв с базовой доктриной — главными принципами своей работы — чаще всего приводит компанию к клинической смерти.

Пока еще скрытая мощь новой стратегии Wal-Mart набирала обороты благодаря совершенно свежему взгляду на бизнес. А Kmart, придерживаясь старых принципов, по-прежнему воспринимала Wal-Mart так же, как грозный Голиаф Давида. Wal-Mart продолжала оставаться в глазах Kmart мелким и менее опытным игроком, пусть даже высшей лиги. Конкурент не понял, что преимущества Wal-Mart меньше всего относятся к ее истории или размеру. Они проросли на почве еле заметного смещения угла зрения на природу розничной торговли со скидкой. Традиционно принципы продажи товаров со скидкой сильно зависели от такого показателя, как плотность городского населения. Но Сэм Уолтон нашел способ добиться рентабельности другим путем — благодаря объединению отдельных магазинов в общую информационно-логистическую сеть. Сегодня мы уже привычно называем такой подход управлением цепочками поставок, а в 1984 году это был весьма неожиданный для всех сдвиг в оценке реальности. Сдвиг, оказавший эффект камня, вылетевшего из пращи Давида.

Энди Маршалл

Я познакомился с Энди Маршаллом в середине 1990-х годов. Энди возглавляет Управление всесторонней оценки программ при Министерстве обороны США. Обычная для него среда обитания — несколько

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

кабинетов в Пентагоне, прямо через холл от кабинета министра обороны. С момента создания Управления в 1973 году Эндрю Маршалл остается его бессменным руководителем, непростая задача которого заключается в общем осмыслении ситуации в области безопасности США.

Меня, как и Энди Маршалла, очень интересовал вопрос влияния процесса планирования на результаты стратегии. В связи с этим Энди рассказал мне, как в годы холодной войны традиционный бюджетный цикл, используемый тогда военными и Конгрессом США, привел к формированию реакционного образа мышления.

Наше оборонное планирование попало в зависимость от процесса составления ежегодного бюджета. Каждый год Объединенный комитет начальников штабов готовил оценку советской угрозы, по сути, представлявшую собой не что иное, как оценку текущей и планируемой системы вооружения СССР. Затем Пентагон разрабатывал комплекс мероприятий, адекватный этой угрозе, на основе которого составлялся список дальнейших оборонных закупок.

Далее Конгресс выделял денежные средства на приобретение определенной части этого списка, и цикл начинался сначала.

Обоснование своих расходов исходя из военных расходов СССР означало, что США воздействовали на сильные стороны противника, выражавшиеся в угрозах, а не на его слабости и ограничения.

У нас имелась стратегия войны — сценарий катастрофического развития событий, — но не было плана долгосрочной конкуренции с противником.

Тут спокойный, говорящий тихим голосом Маршалл заглянул мне в глаза, проверяя, понял ли я услышанное. Затем достал тоненький листок бумаги и сказал: «А вот в этом документе описаны предложения по использованию сильных сторон США с целью извлечь пользу из слабостей СССР. Совершенно иной подход».

Документ был озаглавлен «Стратегия конкуренции с СССР в военном секторе в условиях продолжающейся военно-политической конкуренции». Его авторами были Энди Маршалл и Джеймс Рош, в то время помощник Энди на посту директора Управления*. Датировался он 1976 годом, то есть был составлен незадолго до завершения срока президентства Форда, но на полях виднелись пометки, сделанные рукой Гарольда Брауна, министра обороны при президенте Картере. Судя по их характеру, документ вызвал немалый интерес министра².

Авторы провели детальнейший анализ ситуации, включавший в себя обновленное определение концепции обороны. И опять это было незначительное смещение угла зрения на данный вопрос. В частности, в документе говорилось, что «для эффективного соперничества с противником нация ищет пути для использования одной или нескольких отличительных компетенций, что позволит ей развить свое *конкурентное преимущество* как в конкретных сферах, так и в целом». Далее объяснялось, что в данном случае важнейшей областью конкуренции является технология, поскольку именно здесь США обладают значительно большими ресурсами и возможностями. И самое существенное, авторы утверждали, что в анализируемой ситуации поистине *конкурентная* стратегия обязательно предполагает наличие мер, вынуждающих противника идти на колоссальные расходы. В том числе они рекомендовали инвестировать в очень дорогие технологии, разработка аналогов которых «разорила» бы конкурента, либо в технологии, имитация которых не способствовала бы усилению наступательной мощи СССР. Например, если США займется вопросом повышения точности ракет или созданием бесшумной подводной лодки, СССР будет вынужден тратить свои намного более ограниченные ресурсы на соответствующие военные разработки, но угроза для США при этом не усилится. Инвестиции в новые системы, превращающие советские системы в устаревшие, тоже заставили бы противника активно тратить дефицитные ресурсы, равно как и выборочная реклама наиболее впечатляющих новейших технологий.

* Впоследствии Джеймс Рош занимал один из руководящих постов в Northrop Grumman и был министром ВВС США (2001–2005).

Словом, главная идея Маршалла и Роша заключалась в том, что первым делом необходимо отказаться от логики 1976 года — логики, которой управлял бюджет. Все было предельно просто. По сути, США рекомендовалось начать конкурировать с СССР, с максимальной выгодой используя свои сильные стороны и слабые стороны противника. В документе не было ни сложных диаграмм, ни графиков, ни заумных формул, ни новомодных аббревиатур. Только основная идея и ряд советов относительно ее эффективного применения — потрясающий пример простоты в деле выявления скрытых сил в конкретной ситуации.

Описанный выше разговор с Энди Маршаллом о документе четырнадцатилетней давности происходил в 1990 году, когда Советский Союз доживал последние дни. За год до этого пала Берлинская стена. Пройдет еще полтора года, и СССР распадется. Но уже в 1990-м, когда мы обсуждали политические процессы, а ревизионисты всех мастей еще не начали переписывать историю, было ясно, что Советский Союз обречен из-за своей очевидной раздутости. Страна находилась на грани экономического, политического и военного банкротства. Более точные американские ракеты, бурное наступление интегральных схем, увеличивающийся технологический разрыв с США, продолжение размещения ракет в Европе, Стратегическая оборонная инициатива Рональда Рейгана и инвестиции США в подводные наблюдения — все это неуклонно истощало экономику СССР. А ведь его ресурсы и без того были ограничены: Саудовская Аравия и Великобритания (начавшая нефтедобычу в Северном море) постоянно снижали цены на нефть, лишая СССР дополнительного источника иностранной валюты и делая европейцев все менее зависимыми от российского газа. Замкнутая система и закрытый статус страны лишали ее легкого доступа к западным технологиям. Огромных денег и мощной внутренней политической поддержки требовала война в Афганистане. И практически все это было следствием косвенной конкурентной логики, сформулированной Маршаллом и Рошем в далеком 1976 году: *используйте свои относительные преимущества для того, чтобы навязать противнику непропорционально высокие расходы и усложнить ему задачу соперничества с вами.*

Долгие годы СССР не сходил с повестки дня в Америке при обсуждениях политических вопросов и проблем войны и мира. В детстве, в третьем классе, мне не раз приходилось нырять под парту и сидеть там до тех пор, пока не прозвучит сигнал отбоя воздушной тревоги; мы с ужасом прислушивались к разговорам старших о советском спутнике. Когда я учился в Калифорнийском университете в Беркли, меня заставляли читать Карла Маркса, Ленина, живое повествование Джона Рида об Октябрьской революции («Десять дней, которые потрясли мир») и многочисленные статьи о власти рабочих и крестьян. За те самые пять лет, что я слушал в Беркли лекции о чудесах революции (то есть с 1960 по 1965 год), в советском ГУЛАГе погибли почти полтора миллиона человек. И сегодня это известно всем. В период с 1917 по 1948 год число жертв — людей, погибших на полях сражений, намеренно доведенных до голодной смерти и смертельно истощенных непосильным трудом, — составило сорок миллионов; в период после Второй мировой войны в СССР было уничтожено свыше двадцати миллионов человек, как собственных граждан, так и граждан других стран, контролируемых Советским Союзом. Какой кровавый прогресс! В какой же степени коллапс этой причудливой и беспощадной империи был обусловлен ее внутренними противоречиями и в какой — непомерными затратами, которые ей пришлось нести из-за политики, проводимой США? Как в любом сложном событии, причин насчитывалось слишком много. И если стратегия Маршалла и Роша была одной из них — а я считаю, что так и было, — значит, она, несомненно, заслуживает нашего внимания. Очень мудро со стороны авторов сформулировать свою идею на языке деловой стратегии: выявите свои сильные и слабые стороны, оцените возможности и риски (равно как сильные и слабые стороны вашего противника) и развивайте то, в чем вы сильны. Но исходно мощь этой стратегии была обусловлена тем, что Маршалл и Рош по-иному взглянули на конкурентное преимущество. Они перешли от осмысления ситуации исключительно с точки зрения военного потенциала противника к подходу, который предполагал возможность навязать ему непомерно высокие военные расходы.

* * *

Анализ Маршалла и Роша включал в себя список сильных и слабых сторон США и СССР. Подобные списки не были ни для кого новостью, и традиционно на них реагировали так: чтобы чаша весов качнулась в вашу пользу, нужно больше инвестировать. Но Маршалл и Рош, подобно Сэму Уолтону, предложили идею, которая обеспечивала в случае ее успешной реализации значительно более эффективный способ конкуренции — выявление скрытых сильных сторон.