

Капкан успеха
(и некоторые
соображения,
как из него выбраться)

глава

2

Почему гибнут успешные компании

Знаете ли вы, что если взять список Fortune 100 – ста крупнейших компаний США за 1966 год – и посмотреть, что с ними стало к 2006 году, то окажется, что 66 компаний вообще прекратили свое существование, 15 хотя и сохранились, но в сотню крупнейших не попали, так что из того списка в ней осталось всего 19 компаний.

Этот феномен мы называем «капканом успеха». Исследования и статистические данные по многим отраслям показывают, что очень успешным компаниям трудно удерживаться на гребне успеха, приспосабливаясь к изменениям бизнес-среды (появлению новых конкурентов, изменениям спроса, радикально новым технологиям или бизнес-моделям и др.). Они годами делают упор на то, что принесло им успех (конкретные продукты, услуги, методы производства и т.п.). Но совершенствование успешных продуктов достигается за счет других продуктов, процессов и точек зрения, которые считаются гораздо менее важными и от которых часто даже отказываются. В итоге в чем-то одна компания оказывается очень успешной, но только в этом одном. Пока среда не изменится, это не создает проблем. К несчастью, среда имеет скверную привычку изменяться.

В изменившейся среде такая компания оказывается беззащитной, и ей приходится приспосабливаться к обстоятельствам. Отчасти это поучительно. Как случилось, что в начале 1980-х годов IBM так сильно недооценила появление персональных компьютеров? Как случилось, что незначительные японские новички вроде Honda, которые делали совершенно другие мотоциклы, чуть не вытеснили с рынка Harley-Davidson?

Как случилось, что главенствовавшая некогда компания Firestone полностью проглядела появление шин с радиальным кордом и ушла в небытие? Список некогда ведущих компаний, в какой-то момент потерявших ориентиры и попавших в беду, можно продолжить: Laura Ashley, Atari, Digital Equipment, Tupperware, Revlon...

Некоторые из них возродились, другие сошли на нет, ибо самонадеянно полагали, будто то, что они до сих пор делали и что принесло им успех, будет и дальше всегда работать. Они получили тяжелый удар, убедившись, часто слишком поздно, что ошибались и что мир в них больше не нуждается.

Если в первой главе я говорил о разных ключевых факторах многих крупных решений, то здесь я хочу привлечь ваше внимание к одному – успеху. Опыт успеха – очень важный фактор, влияющий на принятие многих последующих решений компании о выборе курса. Однако, как показывает феномен капкана успеха, он не всегда положителен. Здесь я покажу, что происходит с организациями, попавшими в этот капкан. Я хотел бы также рассказать вам о креозотовом кусте, провести аналогию с крупной военной операцией в ходе Второй мировой войны и поделиться некоторыми взглядами на эксперименты, за которые была присуждена Нобелевская премия.

Во второй части данной главы я использовал эти экскурсы для того, чтобы объяснить, что могут делать компании для предотвращения кризиса, ограничен ли кризис рамками одной организации, ее отраслью или обусловлен глобальным спадом. Я хочу взяться за мучительный, но ключевой вопрос: «Достаточно ли отважна ваша компания, чтобы выжить?».

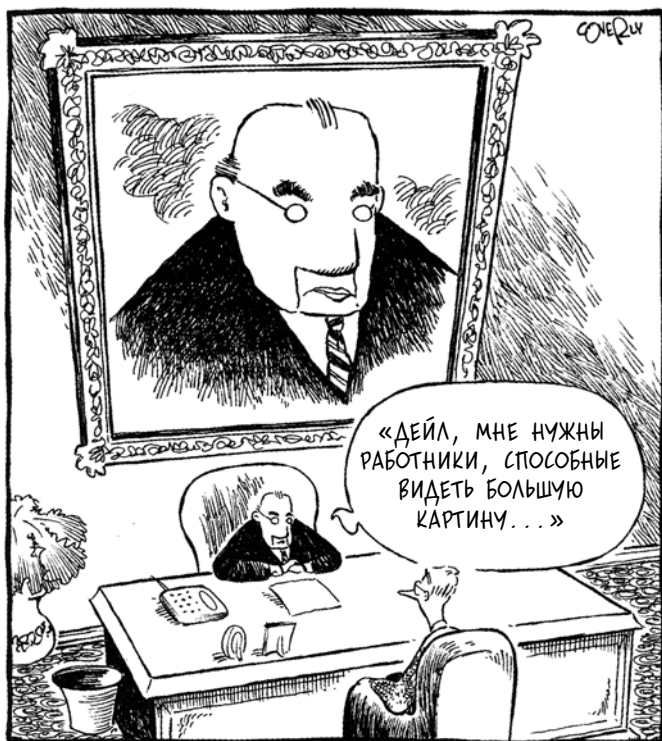
Парадокс Икара

В мире бизнеса капкан успеха называют также парадоксом Икара. Икар – это персонаж из греческой мифологии. Вместе со своим отцом Дедалом он томился в плену в лабиринте, выбраться из которого было очень трудно (как-никак, а все же лабиринт!). И даже найдя выход, они все еще были на острове. Тогда Дедала осенила блестящая идея. Он стал собирать падав-

шие с неба перья (я могу лишь предположить, что их теряли пролетающие птицы, но мало ли что могло происходить в греческой мифологии) и приклеивать их воском к прутьям. Таким образом он сделал две пары крыльев.

Он сказал сыну: «Давай улетим отсюда!». Сначала Икар подумал: «Да, старик, вот это дело: пара крыльев!». Но Дедал сказал: «Поверь мне, сын, – они годятся, попробуй их». И Икар попробовал. Он надел крылья и стал осторожно махать руками. К своему удивлению, он взлетел!

Сначала он летел осторожно, но постепенно обрел уверенность, и полет стал его радовать. Он начал набирать высоту. Отец закричал: «Не поднимайся слишком высоко!», но Икар не услышал его (или, что более похоже на молодых, пренебрег предостережением) и поднимался все выше, пока не подлетел слишком близко к Солнцу... Воск расплавился, перья отклеились, и Икар, упав на землю, разбился (греки суровы в своей мифологии).



Вот почему мы говорим о *парадоксе* Икара: к падению его привело то же, что помогло бежать из плена и полететь. В своей самонадеянности он не узрел опасности полета слишком близко к Солнцу.

И мы видим, что то же самое часто происходит с очень успешными компаниями. Они достигают большого успеха, делая что-то одно, но это вселяет в них самоуверенность и мешает увидеть опасности, которые могут представлять для их бизнеса новые разработки, что может в итоге привести к падению.

Но в чем причина этого? Причин может быть несколько, но одна из них связана с тем, как воспринимает высшее руководство компании изменения в бизнес-среде. В какой-то мере это старая добрая узость взгляда.

Узость взгляда – «в конечном счете есть только поток»

«Узость взгляда вызывается оптическим грибком, который размножается, когда мозг менее активен, чем субъект. Это осложняется подверженностью воздействию политики. Когда здравая идея проходит через фильтры и компрессоры обычной узости взгляда, она не только теряет масштаб и значимость, но в своей новой догматической форме создает эффекты, противоположные тем, для которых она первоначально предназначалась».

Том Роббинс. Натюрморт с дятлом

Исследования профессора Аллена Эймсона из Университета штата Джорджия и Энн Муни из Технологического института Стивенса показали, в частности, что руководство компаний с довольно высокой эффективностью значительно более склонно видеть в изменениях их бизнес-среды угрозу, чем руководство менее благополучных компаний, которое чаще видит в этих изменениях благоприятный фактор.

И это можно понять. Если вы звезда в своей отрасли, любая перемена выглядит угрозой, поскольку дела идут так, что лучше некуда, и могут только ухудшаться. Слава богу, вас все

устраивает. Если же вы сегодня выглядите простофилей, так как руководите компанией, уступающей другим по эффективности, любые перемены желанны. Они открывают возможность изменения положения дел и только они могут открыть вам путь вверх.

Аллен и Энн показали также, что, как следствие этого, руководство высокоэффективных компаний гораздо хуже реагирует на стратегические изменения, не тратя больших усилий на оценку других возможных направлений деятельности, не проводя серьезных исследований и анализа. Оно ни в коем случае не ищет внешней помощи или иных мнений.

В такой ситуации руководство чаще всего пытается продолжать прежний курс, сопротивляясь переменам или сводя к минимуму их воздействие. Однако, если эти перемены велики, игнорировать их бессмысленно – это не поможет. И это было проблемой во все времена. В 1970-х годах в Швейцарии были изобретены кварцевые часы, но швейцарская часовая промышленность, не имевшая себе равных в производстве механических часов, не стала заниматься ими. И когда компании из Гонконга и Японии заполнили мир дешевыми кварцевыми часами, швейцарские компании не признавали значимости происходящих перемен, пока не оказались на грани краха.

Примерно в те же годы производитель шин, компания Firestone, отреагировала на появление шин с радиальным кордом попыткой нарастить производство старых, с диагональным кордом (в результате ее финансовые показатели падали все ниже, пока ее, приобретя, не спасла от разорения компания Bridgestone). Позднее традиционные газетные тресты пыта-

лись бороться с публикацией новостей в Интернете путем судебных исков к Интернет-компаниям и помещения своих газет в веб-сайтах, а компания Kodak долгое время пыталась игнорировать цифровую фотографию, оплакивая свои впечатляющие достижения в производстве фотопленки.

Я полагаю, что именно поэтому мы можем назвать это старомодной узостью взгляда. Когда ваша компания очень успеш-

«Когда ваша компания
очень успешна,
вы не хотите видеть,
что мир меняется».

борются с публикацией
новостей в Интернете путем
судебных исков к Интернет-
компаниям и помещения
своих газет в веб-сайтах, а
компания Kodak долгое вре-

на, вы не хотите видеть, что мир меняется. И когда в итоге вам приходится внедрять новую технологию (или что-то еще, что колеблет ваш мир), вы пытаетесь втиснуть ее в свое представ-

«В конце концов, есть только постоянное движение, уходит все».

ление о реальности, вместо того чтобы признать, что меняется сама реальность. Но реальность состоит в том, что даже такие гиганты от-

расли, как Google, Intel или Microsoft, тоже сойдут со сцены. Поскольку, как сказал Гераклит еще за несколько веков до новой эры, «все течет, все меняется» и «в конце концов, есть только постоянное движение, уходит все».

Узость взгляда свойственна, разумеется, не только организациям из мира бизнеса. Уместен пример операции «Маркет-Гарден», проведенной силами союзников в ходе Второй мировой войны, который я всегда помню.

Операция «Маркет-Гарден»

Во время Второй мировой войны мой отец был ребенком. Он рос в маленькой нидерландской деревне немного южнее реки Маас, параллельной двум рукавам Рейна, которая делила страну на две части. В 1944 году, когда Войска союзников, наступая на север после высадки в Нормандии, приближались к Нидерландам, в сарае за нашим домом помещался немецкий полевой госпиталь, а в нашей гостиной жили немецкие офицеры. Когда немцы отступили, сарай заняли раненые солдаты союзников, а немецких офицеров за обеденным столом сменили офицеры, говорившие по-английски.

Отец никогда не рассказывал мне, что он видел в сарае, но с умилением вспоминал сладости и сигареты, которыми угощали его солдаты (ему было тогда 10 лет), и немецкие и американские. И он любил рассказывать мне об операциях, которые проводили союзники для форсирования больших рек. Одной из них была операция «Маркет-Гарден». Это была крупная операция, в которой участвовало около 35 000 человек. Солдаты, техника и транспорт были высажены с воздуха вблизи мостов

через эти три реки, чтобы захватить их, удерживать и не дать немцам взорвать до подхода главных сил, наступавших на юге Нидерландов.

Спустя много лет я видел фильм «Мосты слишком далеко» с участием таких звезд 1970-х годов, как Дирк Богард, Джеймс Каан, Майкл Кейн, Робен Редфорд, Шон Коннери и Энтони Хопкинс. Фильм передавал события очень точно.

К этому времени я уже был дипломированным специалистом и занимал должность помощника профессора стратегии в Лондонской школе бизнеса. Именно тогда меня поразило сходство процессов, приводящих к впечатляющим провалам в бизнесе, с процессами, вызвавшими провал операции «Маркет-Гарден».

Эта операция стала очень большим провалом, одним из крупнейших за всю войну. В ней погибло больше людей, чем при высадке в Нормандии. Союзники не смогли удержать третий мост в Арнеме, и северную часть Нидерландов удалось освободить только через 8 месяцев. Наступившей «голодной» зимой от голода погибли тысячи людей, отрезанных от сельскохозяйственных земель на юге.

Однако разработчики операции заблаговременно предполагали многими указаниями на то, что операция будет очень тяжелой, так как мосты слишком далеко. Голландские силы Сопротивления посылали зашифрованные сообщения, что, по крайней мере, одна немецкая танковая дивизия дислоцирована ближе к намеченной зоне высадки, чем предполагалось (этими предупреждениями пренебрегли); английские самолеты-разведчики, которые вели съемку намеченного района высадки, засняли там танки (эти снимки были отброшены); большие опасения в отношении подготовки к операции выражали офицеры и один генерал (их опасениям не уделили внимания), а солдаты спрашивали, будут ли работать рации, жизненно важные для обеспечения связи и координации с основными наземными силами (они не работали).

Почему же генерал Браунинг, отвечавший за подготовку операции, пренебрег всеми этими тревожными знаками? Да по той же причине, по которой топ-менеджеры проталкивают крупное приобретение, когда осмотрительность подсказы-

вадет, что это плохая идея, и по которой компании продвигают запланированный продукт, несмотря на предупреждения представителей торговли о том, что продукт не готов. Мы называем эту причину «эскалацией решимости». На проект поставлено многое – как в отношении целей (будущее компании, война), так и в отношении репутации ответственного лица. Если вы остановитесь, вы можете предстать в глазах людей человеком глупым и некомпетентным, а победа сделает вас героем. И вы публично высказали большую решимость осуществить этот проект, отстаивая его с самого начала. Остановиться уже нельзя.

Но при планировании любой масштабной операции, будь то «Маркет-Гарден» или крупное приобретение, все не может идти гладко. Если останавливаться каждый раз, как что-нибудь

«Важно вовремя понять, когда нужно остановиться. Здесь требуется обращение к здравому смыслу».

пойдет не так, вы никогда ничего не достигнете. Когда возникают препятствия, вам необходимы очень высокие решимость и упорство.

Однако в некий момент ваша решимость становится чрезмерной, но предостережения накапливаются. Важно вовремя понять, когда нужно остановиться. К сожалению, здесь нет возможности ввести все данные в электронную таблицу и нажать «Enter», чтобы получить ответ. Здесь требуется обращение к здравому смыслу.

Опоздав с этим обращением, вы понимаете, что дело зашло слишком далеко и вам предстоит проглотить пилюлю и признать, что причина вашей ошибки – только человеческий фактор. А последствия могут оказаться катастрофическими – мост, и правда, слишком далеко.

Мысленные модели – давайте думать в одном русле

Явления, относящиеся к капкану успеха, – узость взгляда и эскалация решимости – так коварны потому, что к затрудне-

ниям вас могут привести те же факторы, которые привели к успеху. Так, иногда для успеха нужна некоторая упертость – нужно продолжать идти дальше там, где другие бы остановились. Но ясно, что так можно зайти слишком далеко и прийти к провалу. Это в большой степени вопрос разумности, равно относящийся и к отдельным людям, и к организациям.

Блестящая личность, бывший председатель правления IBM Томас Уотсон, однажды сказал: «Как только человек или организация решают, что успех достигнут, прогресс останавливается». Он имел в виду, что успешной компании очень трудно решиться на изменения, например в ответ на перемены в ее бизнес-среде. (К сожалению, он же, будто бы, сказал: «Я думаю, в мире есть рынок штук для пяти компьютеров». На это я бы ответил: «Врач, исцелился сам», но не думаю, что он ошибался в первом случае!)

Как уже сказано, эта непреклонность из-за успеха отчасти объясняется особенностью мышления. Когда что-то долгое время приносит нам успех, мы словно забываем, что вести дела можно и иначе. Мы вообще можем дойти даже до того, что перестанем замечать перемены в обстановке. Поэтому давайте не впадать в ошибку, полагая, будто все прочные стереотипы мышления в области того, как вести свой бизнес, плохи. Они могут дать и очень большие преимущества. Рассмотрим такой отрывок:

«Сослагно исленаводиям проныведнем в Аингликсом уверниситете, не иеет знанечия, в каокм порядке расопжолены бвукы в совле, досчотатно, чобты на сивох мастех бльи паревя и посяледня бвукы. Джае елси онастльне бдует полоний менишаной, вы лкего смежете чаитть. Делео в том, что мы не чаитем куджаю бвукку ольдетно, а вроспиманием своло как цоеле».

Строго говоря, весь этот отрывок – полная бессмыслица: в нем вообще нет слов, одни бессмысленные буквосочетания. Но есть нечто, позволяющее прочесть его без большого труда. Дело в том, что в нем присутствуют все требуемые элементы информации (все буквы), причем в приблизительно правильной форме. Плюс – для нас имеет смысл контекст (высказывание). Остальное доделывает наш мозг. Мы можем понять этот

текст потому, что все его элементы (слова) уже видели раньше и понимаем контекст.

То же и в бизнесе: мы можем быстро понять и истолковать конкретный случай, если понимаем контекст и уже сталкивались с подобными ситуациями. Нам не нужно изобретать колесо каждый раз, как мы видим похожую проблему, – мы можем положиться на свой опыт. У нас уже есть построенные мысленные модели. Они позволяют нам быстро принимать решения, не располагая всей информацией. Это очень важный фактор для любой организации. Вам не нужно, чтобы каждый думал по-своему. Группа людей, мыслящих в одном русле и имеющих большой общий опыт, может быть очень мощным активом.

Не исключено, что при разумном построении организации отрицательного эффекта общих мысленных моделей (слепоты к изменениям и точкам зрения, не укладывающимся в модель), называемого ино-

«Групповое мышление может быть благом, если у вас есть несколько групп».

гда «групповым мышлением», можно избежать. Так, я встречал крупные организации, которые в своей структуре создали ряд сходных

подразделений, внутренне связанных, когерентных, но между собой различающихся. Эти организации пытались использовать преимущества обоих миров: когерентности внутри подразделений и различия между подразделениями.

Следовательно, групповое мышление может быть благом, если у вас есть несколько групп.

Креозотовый куст: как «эксплуатация» вытесняет «эксперимент»

Конфликт между стремлениями создать узконаправленную организацию, извлекающую прибыль из того, что хорошо идет сегодня, эксплуатирующую достигнутое, и организацию, способную выходить за рамки, экспериментировать и порождать новые источники роста и дохода, присущ экономической политике многих компаний. Возможно, именно этот конфликт

большинство топ-менеджеров, с которыми мне доводилось говорить, воспринимают как ключевой момент, как истинную и постоянную борьбу. Дело в том, что устоявшимся высокоприбыльным компаниям очень трудно продолжать линию новаторства (а это может со временем привести их к проблемам). А предприимчивым молодым новаторским компаниям часто бывает трудно начать эффективное производство и извлекать надежную прибыль из своих нововведений. Потому что тип организации, требуемый для творчества и новаторства, сильно отличается от типа, подходящего для эффективного крупномасштабного производства.

Профессор Джим Марч из Станфордской школы бизнеса, красноречиво излагая суть существующего принципиального конфликта между «эксплуатацией и экспериментом», говорит, что «эксперимент» включает в себя инновации и творческий подход (креативность), что обычно требует значительной самостоятельности работников организации и свободной организационной структуры, а «эксплуатация» связана с такими понятиями, как производительность, эффективность и управление, требующими иерархической организации и четких правил и процедур.

Если эффективность компании высока, «эксплуатация» часто начинает вытеснять «эксперимент». Это связано с понятием «капкана успеха»: организация начинает все больше сосредотачиваться на том, что ей хорошо удается и приносит успех и процветание, игнорируя другие возможности роста, которые могут и не приносить такую прибыль сегодня, но оказаться важными для компании в будущем.

В этот капкан попала даже знаменитая компания Intel. В 1980-х и 1990-х годах она добилась очень больших успехов в сфере микропроцессоров, вводя инновации и проводя множество экспериментов в области полупроводниковой техники. Однако, добившись огромного прогресса в производстве микропроцессоров, она постепенно перестала заниматься чем-либо другим. В 1996 году ее генеральный директор Энди Гроув осознал, что это может грозить опасностью в будущем. Он сказал: «Наши большие успехи в этом деле таят в себе опасность. Дело в том, что успехов мы добились только с одним продук-

том». Однако возродить творческую предприимчивость Intel он не сумел.

В 1993 году микропроцессоры приносили компании Intel 75% ее дохода и 85% прибыли. К 1998 году их доля в доходах выросла до 80%, а в прибыли – до 100%! То есть у этой огромной компании, по существу, был единственный продукт, на который она могла полагаться в отношении получения прибыли. Если вы считаете, что это небезопасно, я согласен с вами. Исполнительный директор Intel Крейг Барретт сказал по этому поводу, что главное направление бизнеса его компании «стало походить на креозотовый куст». Для тех, кто не сведущ в ботанике (и, подобно мне, различает растения только на тарелке), сообщаю, что креозотовый куст – это растение пустыни, которое, чтобы выжить, отравляет почву вокруг себя, так что рядом с ним ничто другое расти не может. Очень необычная характеристика для лучше всего продающегося продукта, но аналогия неплохая. Микропроцессоры имели такой успех, что никакие другие продукты в Intel расти не могли, так как не выдерживали сравнения с ними.

Из всех организаций, которые я изучал за последние полтора десятка лет, больше всего меня в этом отношении впечатлил, пожалуй, знаменитый лондонский театр «Сэдлерс Уэллс» (Sadler's Wells). С одной стороны, его отличает исключительное новаторство: он ставит самые новые и творчески интересные современные танцевальные спектакли на планете. Но, с другой стороны, он ставит и довольно много «проверенных» спектаклей, которые заведомо принесут ему хорошую прибыль.

Как ему удастся так хорошо сбалансировать эти направления? Тому есть несколько дополняющих друг друга объяснений, но одно из них состоит в том, что театр работает над этим постоянно, буквально ежедневно. Он стремится иметь в репертуаре 15–30% совершенно новых и новаторских спектаклей (рождающихся иногда в результате сотрудничества актеров, обычно вместе не работающих из-за различия стилей, школ или квалификации) и постоянно обсуждает эту тему. Обсуждение происходит как на регулярных официальных совещаниях, в которых всегда принимают участие работники разных под-

разделений, так и в неофициальной обстановке – в коридорах, ресторане, фойе.

Всегда обсуждается, какие спектакли должны быть в репертуаре театра, как долго они должны идти, когда и с какими другими спектаклями они должны соседствовать в календаре и т.д. Именно благодаря постоянным обсуждениям и работе над репертуаром и удается поддерживать оптимальный баланс. И цифры четко показывают, что часто спектакли, которые поначалу ставились как пробные и считались новаторскими и рискованными, сегодня приносят театру наибольшую прибыль.

Горькая пилюля

Рассмотрим для контраста фармацевтическую промышленность. Лучший бизнес трудно себе представить. Подумайте только, могут ли быть покупатели, более равнодушные к ценам? Во многих странах благодаря системе медицинского страхования люди, которые решают, какой продукт покупать (то есть врачи), это не те люди, которые платят за него. Не платят за него непосредственно и те, кто глотает пилюли! А если бы платить пришлось им самим, они бы сказали: «Вы издеваетесь? 30 долларов за эти пилюли! Да я лучше умру!». Ладно, это проблема, которую вы могли бы...

При этом замен химическим препаратам не так много – иглотерапия да грязевые ванны, вот, пожалуй, и все. Более того, поставщики сырья для фармацевтических компаний едва ли могут много заработать на продуктах для этих процедур, так как это в основном массовые, доступные продукты. В добавление ко всему, эту отрасль характеризуют очень высокие входные барьеры, обусловленные, в частности, большими сроками разработки новых препаратов и необходимостью больших предварительных вложений (в среднем 800 млн долл. для одного нового препарата).

Но лучше всего то, что спрос практически не ограничен! Лекарства ведь не избавляют сразу от болезней. Многие препараты вызывают такие сильные побочные эффекты, что для избавления от них требуются новые лекарства! Самый эффек-

тивный цикл из всех, какие мне приходилось видеть. Нет, фармацевтика, и впрямь, лакомое местечко.

Однако в последнее время фармацевтические компании стали проявлять признаки недомогания. Оно относительно, так как компании продолжают грести деньги лопатой, но, если вы привыкли жить широко, отвыкать трудно. Одна из причин недомогания состоит в том, что у многих компаний почти иссякли «источники питания»: их отделы разработки просто не предлагают новых продуктов.

Причины тому могут быть разными, но исследования показывают, что по мере того как вы стареете и богатеете, предлагать новшества становится все труднее. Профессор Генрих Грив из Школы бизнеса Европейского института управления бизнесом (INSEAD), несколько десятков лет изучавший японские судостроительные компании, обнаружил, что более богатые компании вкладывали в научно-исследовательские и конструкторские работы несколько больше средств, но при этом выпускали меньше новых продуктов. Профессора Еспер Серенсен и Тоби Стюарт, когда работали в Чикагском университете, изучали компании, занимающиеся биотехнологиями и полупроводниками, и нашли, что более старые компании предлагают больше инноваций, но их инновации обычно менее значительны и представляют собой вариации уже известных тем.

Трудность положения топ-менеджеров состоит в том, что проблему нехватки инноваций не решить одними денежными вливаниями. Они в силах делать многие вещи: как уже отмечалось в главе 1, они могут решить купить компанию X – выделит деньги, подключат команду банкиров, и дело будет сделано; они могут решить начать действовать в стране Y – дадут поручение отделу развития бизнеса, и дело пойдет. Они могут решить изменить систему стимулирования, например, заменив индивидуальные поощрения групповыми, и отдел кадров сделает все, что нужно. Но невозможно просто решить вводить больше инноваций. Вы можете говорить об этом, приказывать, громко кричать, но новые продукты по волшебству не возникнут. Инновации – дело тонкое, охватывающее ряд сторон деятельности организации, часть которых осязаема, но многие менее явны и трудно формализуемы.

Восприятие чего-либо как угрозы или новой возможности радикально меняет наш выбор

До сих пор я говорил о том, как прежний успех формирует мысленные модели своего бизнеса и его среды. Вспомните рассмотренное выше исследование Аллена Эймсона и Энн Муни, которое показало, что руководство очень успешных компаний склонно видеть в изменениях среды угрозу, а руководство менее успешных – положительный фактор. Оно напомнило мне знаменитый эксперимент нобелевских лауреатов Дэниела Канемана и Эймуса Тверски. Дело было так.

Вообразите, что в США вот-вот разразится эпидемия необычного азиатского заболевания, от которого, как ожидается, умрут 600 человек. Для борьбы с эпидемией были предложены две программы.

Допустим, что точные научные оценки последствий таковы: если принять программу А, можно будет спасти 200 человек;

если принять программу В, с вероятностью 1/3 будут спасены 600 человек, но с вероятностью 2/3 не удастся спасти никого.

Какую из двух программ вы бы предпочли?

Канеман и Тверски установили, что значительное большинство людей выбрало бы программу А.

Тогда они опросили другую группу людей, предложив им такие формулировки:

если принять программу А, погибнут 400 человек;

если принять программу В, с вероятностью 1/3 не погибнет никто, но с вероятностью 2/3 погибнут 600 человек.

В этом случае явное большинство выбрало программу В! Но ведь программы-то в обоих случаях были одними и теми же! Почему же при выборе одинаковых вариантов, лишь сформулированных по-разному, предпочтения людей оказались разными?

Это вызвано так называемым «эффектом восприятия», который очень сильно влияет на предпочтения и решения людей. В первом случае программа А выражена через уверенность в том, что столько-то человек выживет (что людей радует), а во втором – через уверенность в том, что столько-то человек умрет (что людей вовсе не радует!). Поэтому под воздействием первого описания люди выбирают программу А, а под воздействием второго – программу В, хотя программы в обоих случаях одинаковы.

Это влияние мы видим и в случае принятия стратегических решений в зависимости, например, от того, как воспринимается некое конкретное изменение бизнес-среды – как открывающее новые возможности (что нас радует) или как угроза (что нас не радует). Несколько лет назад профессор Кларк Гилберт, занимавший тогда должность профессора Гарвардской школы бизнеса, проанализировал реакции американских газет на появление сетевых СМИ в середине 1990-х годов.

Он обнаружил, что те газеты, которые в своих внутренних переговорах и обсуждениях описывали сетевые СМИ как источник новых возможностей (например, «новый путь привлечения доходов от рекламы»), пережили их возникновение вполне благополучно. В отличие от них, газеты, в которых сетевые СМИ воспринимались как угроза (например, «они отберут у нас долю рекламного рынка»), с этим вовсе не справились. Ожидая угрозы, они уменьшили инвестиции в экспериментирование, приняли более авторитарную организационную структуру и стиль менеджмента и больше сосредоточились на имевшихся ресурсах и прежних направлениях деятельности. В итоге они кончили тем, что стали помещать во Всемирной Паутине копии своих печатных изданий, а это совершенно не имело успеха. Многие из них не выжили.

Этот эффект проявляется во всем. От того, как вы представите кому-то (например, своему боссу) требующую решения ситуацию, в очень большой степени зависит то, какое решение он примет. От того, как работали люди, которые представляли ситуацию вам, зависит то, какое решение выберете вы. И я думаю, что оно само может быть возможностью (или угрозой...).

При спаде заботьтесь о доходах, а не тратах

Все описанное выше в этой главе касалось капкана успеха: процесса постепенного заикливания на том, что в прошлом принесло вам успех, но сегодня создает проблемы. В результате мы кое-что узнали (из исследований в области науки об организациях) о том, как компании попадают в этот капкан. К сожалению, мы очень мало знаем (честно говоря, едва ли вообще что-нибудь знаем) о том, что они могут сделать, чтобы выбраться из этого капкана.

Поскольку для кого-то (например, если у вас неприятности) это, к крайнему сожалению, очевидно, может быть очень важным вопросом, позвольте мне немного поговорить о том, что могут попытаться сделать компании, попавшие в критическое положение.

Итак, предлагается вот что. В пору процветания компании очень часто не могут устоять против соблазна многих предоставляющихся им возможностей роста. По отдельности многие инициативы в отношении новых продуктов, новых рынков или новых клиентов выглядят привлекательно, но если хвататься за все сразу, эффект может оказаться отрицательным и замедлить рост. Успешным компаниям трудно сопротивляться всем этим соблазнам именно потому, что по отдельности они выглядят очень привлекательными. Денег у таких компаний много, и поэтому они склонны браться за множество дел сразу.

Бывший генеральный директор Intel Энди Гроув хорошо понимал это. Главный продукт Intel – микропроцессоры – приносил компании много денег, которые она могла расходовать. Но Гроув был против того, чтобы тратить их на какие-то другие дела и другие направления бизнеса. Он говорил своим людям: «Все это – только отвлечение, сосредоточьтесь на деле номер 1 (микропроцессорах)». Это сделало Intel одной из самых успешных компаний всех времен.

Однако в затруднительном положении, например при спаде, компании часто поступают наоборот. В научных работах мы называем это эффектом «ригидности при угрозе». Они еще сильнее сосредоточиваются на своем основном бизнесе, отказываясь от всего остального и уделяя еще больше сил тому,

что делали раньше и что считают своим самым сильным местом, одновременно пытаясь уменьшить расходы, чтобы выдержать бурю.

Сама по себе идея минимизации расходов не плоха (даже во времена процветания!), но эти компании забывают одну вещь: управлять нужно не только расходами, но и доходами. И, что еще важнее, состав доходной базы в трудные времена должен отличаться от ее состава в хорошие времена. Если в благополучные времена компании часто склонны слишком разбрасываться, то в трудные – наоборот, слишком сосредотачиваться, хотя больше смысла в этом случае имеет как раз диверсификация доходов.

Так почему же в трудные времена больше смысла имеет расширение доходной базы? Среди прочего потому, что никакое одно дело не будет достаточно большим, чтобы удержать на плаву всю компанию. На плаву компанию держит только доступ к различным мелким источникам дохода. Поэтому вместо того чтобы сосредоточиться на деле номер 1 в надежде, что его хватит для сохранения компании, ей нужно искать и создавать дополнительные источники дохода. При спаде ни один из них не будет достаточно большим. Более того, в пору успеха многие из них не были бы привлекательными, потому что у компании не было бы возможности их расширять. Но сейчас речь не о росте, а о выживании.

Диверсификация доходной базы уменьшает зависимость компании, а следовательно, и риск. В трудные времена вероятность истощения отдельных источников высока, поэтому компании нельзя полагаться на какой-то один источник или небольшое их число.

Однако не обойдется ли поиск дополнительных источников дохода слишком дорого? Да, без расходов не обойтись, но слишком дорогим он не должен быть по определению. Как это ни парадоксально, компании не нужно стремиться ни добыть каких-то крупных партнеров или клиентов, ни запустить какой-то важный продукт. Она должна нацелиться на множество менее крупных дел. Их дешевле начать, и компании часто знакомы с ними, но в прошлом отказывались рассматривать, считая тогда слишком мелкими и не заслуживающими развития.

К тому же эта стратегия использования многих небольших источников дохода подготовит компанию к началу экономического подъема, который рано или поздно неизбежно наступит. Ее разносторонняя доходная база станет фундаментом для новых источников роста. Компания сумеет быстро извлечь выгоду из подъема экономики. Пусть многие из мелких источников дохода так и останутся мелкими – компания сможет отказаться от некоторых из них, зато новый стратегический ландшафт будет более благодатным, чем прежний. И некоторые из них, хотя наперед нельзя предсказать, какие именно, могут стать новыми звездами компании.

Когда вам плохо, вводите новшества

Если вы не согласны с изложенным выше, позвольте мне предложить другой вариант (или, скажем, то же вино, но в иной бутылке): недавно один руководитель (бывший мой студент) говорил мне о своей компании. У нее есть несколько конкурентов (это местный аналогичный бизнес), и все они в сложном экономическом климате теряют деньги. Теперь один из конкурентов – наименее успешный из всех – начал принимать заказы по сниженной цене, едва достаточной для покрытия его переменных издержек и возврата малой доли постоянных издержек. Бывший мой студент спросил меня: «Что нам делать?».

Ответить на этот вопрос нелегко. Но это, несомненно, типичная ситуация. Она встречается в большинстве отраслей, когда для них наступают трудные времена. Некоторые чертovy конкуренты (обычно те, чье положение хуже всех) начинают вести продажу ниже себестоимости – исключительно от отчаяния. Реакция компании моего бывшего студента была типичной: «Их продукт хуже нашего, мы предлагаем качество, и покупатели всегда захотят платить за него» (и его компания сохранила более высокую цену). А покупатели не захотели. И редко хотят. Даже если есть небольшая разница в качестве (а она обычно и в самом деле мала, во всяком случае, в глазах покупателя), но разница в цене значительна, вы потеряете много покупателей, больше, чем вы можете себе представить.

Так что же делать? Что вы можете сделать кроме того, чтобы тоже снизить цену, затянуть пояс, задержать дыхание и надеяться, что кризис минует раньше, чем вы обанкротитесь? Потому что с компаниями обычно происходит именно это.

Я бы сказал, что явление это – общее, поэтому решения быть не может.

Это напомнило мне положение в британском газетном бизнесе несколько лет назад, о котором я уже упоминал вкратце. В трудном положении были все лучшие газеты, многие газе-

«Когда вам плохо, вводите новшества. Не нужно пассивно ждать неизбежного».

ты начали пытаться работать в Сети, рынок заполнили бесплатные газеты вроде Metro, и, плюс ко всему, люди стали просто меньше читать. Теряли деньги все че-

тыре крупнейших игрока на лондонском рынке: *The Guardian*, *The Times*, *Daily Telegraph* и *The Independent*, но ожидалось, что первой падет *The Independent*. У остальных денег было больше (благодаря богатым владельцам), а в прошедшей несколькими годами раньше ценовой войне больше всего пострадала *The Independent*, так что она была практически обречена.

Она могла бы сделать то, что делают в подобной ситуации большинство компаний: постонать, сократить некоторые расходы и попытаться оттянуть неизбежную гибель. Но она не стала этого делать. Она пошла на риск. Она перешла на уменьшенный формат – презираемый «таблоидный». О нем уже давно говорили все газеты, но все отвергали его как слишком рискованный («читателям он не понравится»), «неправильный» и откровенно дешевый. Но *The Independent* перешла на него, и это помогло (читателям он понравился). Газета выжила.

Случайно ли, что из четырех крупнейших игроков именно *The Independent* пошла на этот риск? Разумеется, нет. Ей, по существу, было нечего терять. Продолжай дела в отрасли идти и дальше, как шли, она бы первой пошла ко дну. Но она решила не просто оттягивать гибель: она пошла на решительный шаг и возродилась.

Примерно такая же история произошла и с компанией Southwest Airlines. В первые дни, когда она начала нести поте-

ри, ей пришлось продать один из своих четырех самолетов. Но она не стала пытаться сокращать какие-то расходы и количество своих операций, оттягивая неизбежную гибель. Она заявила: «Мы намерены сохранить все свои операции, но выполнять их тремя самолетами». Она изобрела принесшую большой успех модель дешевых рейсов, отказавшись от всех излишеств и введя новую культуру успеха.

Итак, когда вам плохо, вводите новшества. Не нужно пассивно ждать неизбежного, оттягивая конец в ложной надежде выдержать бурю. Бури губят, уклоняйтесь от них, пока можете.

Достаточно ли отважна ваша компания, чтобы выжить?

Честно говоря, несмотря на мои благонамеренные (и, возможно, несколько безнадежные) рассуждения на предыдущих страницах, на деле на вопрос, «что может сделать наша компания, чтобы выжить в условиях экономического спада?», я, как профессор стратегического менеджмента, вынужден буду ответить: «Мне жаль, но не так уж много».

Рынок подчиняется закону естественного отбора по Дарвину: выживают сильнейшие. А экономический спад подобен

«Рынок подчиняется закону естественного отбора по Дарвину: выживают сильнейшие».

зиме на Аляске. Весной, летом и осенью там могут прекрасно жить многие животные, но когда приходит зима, Аляска оказывается не самым хорошим местом. Услови-

вия становятся гораздо более суровыми, и выживают только наиболее приспособленные.

Если вы недостаточно сильны, не накопили достаточно жира или не обладаете способностью впадать в спячку, вам, боюсь, придется туго. Вы можете кричать: «Но что делать, чтобы стать сильнее? Добыть более толстую шкуру? Становится холодно!». Мне жаль (опять), но зима на Аляске – не лучшее время для того, чтобы пытаться стать сильнее и стать сильнее. Слишком поздно. Но я действительно считаю, что существу-

ет несколько способов выживания, которым можно научиться на примере тех, кто выжил, хотя эти стратегии не для малодушных.

Во-первых, мы видим, что многие компании проявляют то, что я выше назвал «эффектом ригидности при угрозе». При возникновении угрозы, видя снижение эффективности, они склонны сузить рамки деятельности и сильнее сосредоточиться на том, что у них получается действительно хорошо (например, на важнейшем продукте или важнейшей услуге), прекратив заниматься всем прочим и устанавливая более жесткую иерархическую структуру управления сверху вниз. К сожалению, это обычно только усугубляет положение или, во всяком случае, не позволяет предложить какое-либо решение.

Компаниям в этих условиях лучше открыться: рассмотреть новые возможности получения дохода, экспериментировать с процессами генерации идей и инноваций снизу. Вот вам пример. Я сейчас контактирую с одной лондонской компанией, которая создает заказное программное обеспечение для всех видов логистических систем и предлагает обучение персонала заказчика работе с ними. К сожалению, большинство ее заказчиков – это компании автомобилестроительной отрасли (General Motors, Ford и др.), которым, ясное дело, самим сейчас нелегко. Для нее этот кризис явно стал той самой зимой на Аляске, и поначалу она пошла по обычному пути урезания расходов и откладывания второстепенных дел.

Однако через некоторое время ее генеральный директор решил испробовать нечто иное. Он призвал всех работников выдвигать предложения о новых потенциальных источниках дохода. Призыв был принят с энтузиазмом (ничего лучшего у них, похоже, не было...). Большинство идей было чепухой, некоторые еще куда-то годились, но несколько идей оказались поистине хорошими! Одна из них сегодня приносит компании значительный доход. Одна группа заметила, что у всех их автомобилестроительных заказчиков есть одно подразделение, дела которого идут хорошо: это отдел запчастей. Оно и понятно: в тяжелые времена люди перестают покупать новые автомобили, предпочитая ремонтировать старые. И эта группа предложила разработать программу управления запасами,

рассчитанную именно на автомобильные запчасти. И это сработало.

Это пример действия, противоположного обычному «эффекту ригидности при угрозе»: вместо того чтобы сосредоточиться на чем-то узком и управлять сверху вниз, компания раскрылась, инициировала «восходящие» процессы и попробовала нечто новое. Когда зимние метели отмораживают ваши уши, нужна смелость, чтобы решиться на нововведение, так как это больше похоже на трату денег, чем на экономию. Но если вы найдете среди своих клиентов «отдел запчастей», это поможет вам выкарабкаться из ямы.