

Глава 1

Не изобретайте колесо — сделайте его лучше

Использование аналогов, антиподов и внутренних убеждений для перехода к плану Б

Переход к плану Б подразумевает, что вы берете свою прекрасную идею и превращаете ее в коммерческое предприятие или другую организацию, которая имеет значительное влияние, приносит прибыль вам и вашим инвесторам, решает проблемы заинтересованных лиц (иногда это клиенты, иногда — получатели пожертвований или кто-либо еще) и развивается в долгосрочной перспективе. Однако, что еще более важно, эта книга — об эксперименте и росте, о поиске пути для вашей идеи, который через какое-то время сделает ее не просто хорошей, а *захватывающей*.

Эта книга также о том, как не застрять в рутине и не пропустить реальные возможности. Посредственный успех — создание сносного бизнеса, но игнорирование настоящего потенциала — это тоже проблема. Возможно, это даже хуже, чем абсолютное недостижение цели, поскольку ваши выдающиеся таланты будут прикованы к предприятию без будущего. Вы и похожие на вас предприниматели и новаторы — жизненная сила экономики. И было бы ужасно досадно тратить ваши способности на нечто заурядное.

Мы бы предпочли, чтобы вы поступили иначе, изменили мир к лучшему — так, как это видится вам. Если ваш подход окажется

значимым для клиентов и других возможных заинтересованных лиц, будьте уверены, они войдут в игру. Как же тогда, спросите вы, перейти от зародыша идеи к той, что станет по-настоящему захватывающей и обретет подходящую бизнес-модель? Как избавить себя от эпитафий вроде «У него был вполне обычный бизнес, ничего особенного — так, кое-как плелся»?

Цель главы 1: не начинайте с нуля

Давайте сделаем шаг назад и вспомним о театре — мире Шекспира и Мольера, Роджерса и Хаммерстайна, Эндрю Ллойда Уэббера и французского драматурга Жоржа Польти, который в своих работах анализировал драматургию восемнадцатого века. Итальянский драматург Карло Гоцци высказал предположение, что существует лишь тридцать шесть основных литературных сюжетов.¹ Всего тридцать шесть! Польти и Гоцци считали, что можно взять любую из когда-либо написанных пьес, и ее сюжет впишется в один из этих тридцати шести. «Вестсайдская история» Леонарда Бернстайна — это «Ромео и Джульетта» Шекспира в декорациях Нью-Йорка 1950-х. «Великолепная семерка»^{*} — это очередная версия «Семи самураев»^{**}. Получается, всякий раз, когда драматург или сценарист работает над новым сюжетом, на самом деле он просто развивает то, что было создано до него.

Итак, похож ли бизнес на театр? Можете ли вы превратить хорошую идею в успешный бизнес так же, как это делают драматурги — изучая, сравнивая, заимствуя, даже воруюя — и извлекая уроки из того, что было создано ранее?

Эта глава о том, как учиться на опыте других, используя информацию об их успешных и неудачных попытках для принятия собственных решений, а затем сформировать и протестировать гипотезы и создать свой бизнес. Прелесть этого метода в том, что, опираясь на опыт

* «Великолепная семерка» — классический американский вестерн 1960 года. Режиссер Джон Стерджес. *Прим. пер.*

** «Семь самураев» — японский художественный фильм 1954 года, философская драма режиссера Акиры Куросавы. *Прим. пер.*

других людей при принятии своих решений, вы пользуетесь преимуществами их ошибок, крови, пота и слез. Они уже бросились в воду, чтобы проверить, нет ли там медуз, в то время как вы наблюдаете за этим с берега с бокалом джин-тоника в руке.

Каждая из компаний, истории которых рассказаны в этой главе, училась на опыте — удачном и неудачном — своих предшественников. Чтобы побольше узнать о концепции продукта, бизнес-моделях, потребительском поведении, рынках, вопросах функционирования бизнеса в целом, они использовали опыт *аналогов* — успешных предшественников, стратегию которых стоило копировать в том или ином виде. Кроме того, они учитывали и опыт *антиподов* — тех, чьи действия (успешные или нет) они определенно не собирались повторять. В обоих случаях, основываясь на опыте других, они искали доказательство того, сможет ли их идея добиться успеха. И в обоих случаях они старались встроить эти данные в современный им рыночный контекст.

Таким образом, что бы вы ни собирались предпринимать, не начинайте с нуля. Существует огромное количество примеров, способных пролить свет на ключевые неизвестные, и риски, с которыми вам предстоит справиться. Эти примеры помогут вам ответить на множество вопросов и определить некоторые *допущения* (так финансисты обычно называют взгляды, которых мы придерживаемся), не имеющие никаких оснований ни для доказательства, ни для опровержения. В нашей книге эти допущения мы называем *внутренними убеждениями*, которые невозможно подкрепить информацией от аналогов или антиподов. Определив ключевые внутренние убеждения как можно раньше, вы сможете впоследствии время от времени концентрировать ограниченные временные и финансовые ресурсы там, где это будет особенно важно, и подтверждать или опровергать гипотезы, вырастающие из этих убеждений.

Все это вместе: процесс изучения аналогов и антиподов, определение внутренних убеждений, проверка гипотез — дает вам убедительные доказательства того, стоит ли продолжать реализацию плана А,

или же лучше его изменить, превратив в более подходящий план Б. (В главе 2 подробно рассказано, как управлять вашим путешествием от плана А к плану Б в соответствии с проведением этих тестов.) Мы рассмотрим этот процесс на трех примерах.

- Мы проанализируем, как Apple из инновационной, но едва сводящей концы с концами компании по производству аппаратного и программного обеспечения для ПК превратилась в ключевого игрока индустрии потребительской электроники и музыки. На примере Apple видно, что подходящие аналоги и антиподы можно найти как внутри, так и вне своей отрасли.
- Мы совершим путешествие в Индию, чтобы изучить стремительный рост компании Pantaloop, крупнейшей индийской розничной сети, и путь проб и ошибок, который этому предшествовал. Мы увидим, что внутренние убеждения не всегда оправдываются. Неудачный эксперимент может быть не только плохой, но и хорошей новостью (хоть и вызывающей определенные неудобства).
- Наконец, мы перенесемся в Африку, где в тот момент, пока мы пишем эту книгу, разворачивается своя история. Африканская академия лидерства (ААЛ) стремится создать новый тип образовательного опыта, который поможет сформировать новое поколение африканских лидеров. Основатели ААЛ тщательно изучили опыт аналогов и антиподов и полученную информацию применили при создании своего плана. Мы увидим, как ААЛ идет вперед семимильными шагами, найдя оригинальный способ проверки своих ключевых внутренних убеждений оперативно и экономично.

Каждая из историй предлагает уникальные уроки перехода к плану Б. В то же время у них есть несколько общих тем. Во-первых, аналоги и антиподы могут играть самые разные роли, помогая вам перейти от плана А к плану Б, и все из них невероятно полезные. Во-вторых, аналоги и антиподы способны помочь вам продвинуться очень далеко. Настоящие новаторы не будут слепо копировать опыт

компаний-аналогов, они смешают, сопоставят, перевернут его вверх головой или применят к нему свой уникальный подход. Именно новый подход к старым моделям часто ставит мир на уши. В-третьих, по нашему мнению, процесс перехода от плана А к плану Б является *систематическим* — ему можно с легкостью научиться и применять его в любом бизнесе, старом или новом.

Ну что ж, начнем учиться.

История первая. Apple идет дальше производства персональных компьютеров

Если спросить у человека, появившегося на свет после 1990 года, чем известна компания Apple, скорее всего, он ответит: «iPod». Учитывая факт, что половина выручки Apple 2006 года пришлось на продажи iPod и других связанных с музыкой товаров, этот ответ будет не таким уж неверным.² Но рожденные до 1990 года помнят, что когда-то Apple была компьютерной компанией. Apple создала первый в мире компьютер с клавиатурой. Apple разработала элегантные компьютеры с инновационным дизайном и интуитивным интерфейсом. Постоянно предлагая миру новый и лучший компьютерный опыт, Apple вырастила поколение своих активных сторонников, которые жили и молились на продукты Apple, которые были готовы встать в очередь, лишь бы одним глазком взглянуть на новое творение Apple.

iPod стремительно перенес Apple с компьютерной родины в мир потребительской электроники. Пользующееся огромным успехом портативное музыкальное устройство и связанный с ним музыкальный магазин вовсе не волшебным образом появились в недрах эппловского ДНК — музыкальная политика Apple восходит к ряду ключевых аналогов и антиподов.

В 2000 году Apple находилась в поиске своего очередного прорывного продукта. В течение нескольких лет компания отчаянно боролась на высококонкурентном рынке персональных компьютеров, и ей необходимо было во что бы то ни стало укрепить свои позиции — найти

что-то не менее революционное, чем Apple II для компьютерного мира 1977 года. Итак, вместо того чтобы искать средства к существованию, легендарный лидер Apple Стив Джобс решил, что настало время сделать ставку на новое музыкальное явление. Музыка и потребительская электроника не были отраслями, в которых Apple могла похвастаться каким-либо преимуществом. Необходимо было придумать что-то кардинально новое.

В 2000 году музыкальная индустрия переживала эпоху активности и перемен. Napster, новая пиринговая сеть по обмену музыкой, лишала звукозаписывающие компании какой-либо прибыли. В рамках того, что можно назвать лишь массовой воровской операцией, пользователи Napster — незаконно, как позже признал суд, — скачивали пиратским образом миллионы песен на свои компьютеры. Неудивительно, что звукозаписывающие бренды с каждым днем все враждебнее относились к цифровой музыке и в итоге решили подать на Napster в суд за нарушение авторских прав.

К концу 2000 года потребности в цифровой музыке еще явно не были удовлетворены. Обнаружилось, что каждый молодой человек в возрасте до двадцати пяти загружал из сети мелодии. Процветало пиратство. Казалось, не было иного способа заставить людей покупать, а не воровать музыку, кроме как обращаться в суд. К тому же, по мнению Джобса, на рынке не существовало продуктов с хорошим дизайном для проигрывания цифровой музыки. Это был идеальный момент для того, чтобы ворваться на рынок с новым продуктом. Что Apple и сделала.

Аналоги и антиподы Apple

Решение начать атаку на абсолютно новую для сложившегося бизнеса индустрию требует не только мужества — необходимо соображать, что работает, а что нет. К счастью для Apple, путь освещали несколько аналогов, и одним из главных был Walkman от Sony. Этот революционный продукт, появившийся в 1979 году, был первым по-настоящему портативным персональным музыкальным плеером. Генеральный директор

Sony Акио Морита как-то сказал: «Хотя изначально мне казалось, что прослушивание музыки одним человеком в отдельности будет расценено как невоспитанность, покупатели стали воспринимать свои маленькие портативные стереоустройства как нечто очень личное. Мы обнаружили, что каждому хотелось иметь свой плеер».³

Неудивительно, что спустя двадцать пять лет после выхода на рынок Sony продала более 330 миллионов Walkman'ов.⁴ Плеер доказал, что людям в любой стране нравится слушать музыку самим по себе и они готовы за это платить. Более того, он доказал, что такое персональное прослушивание музыки в пути является социально допустимой деятельностью.

Далее. Примерно 26 миллионов пользователей Napster по всему миру, сидя перед компьютерами в джинсах и футболках и обмениваясь музыкальными файлами, продемонстрировали, что отдельные песни настолько же, если не более, интересны для потребителей музыки, как и целые альбомы.⁵ Napster доказал всему миру, и Apple в том числе, что скачивание музыки из Интернета было более привлекательным, чем поход в местный музыкальный магазин. Он также доказал, что пользователей не пугают трудности, связанные со скачиванием цифровой музыки, если она бесплатна. Согласятся ли они за это платить, это был другой вопрос.

На этот вопрос кое-какие ответы уже дали звукозаписывающие компании. Еще до того, как Napster открыл шлюзы, музыкальная индустрия экспериментировала с продажами цифровой музыки, которую можно было загружать онлайн. Несколько музыкальных брендов запустили сайты, с которых можно было скачивать музыку (за определенную плату, разумеется). Первые такие сайты, MusicNet и Pressplay, действовали по системе подписки, собирая с пользователей ежемесячные взносы за доступ к песням. В случае с MusicNet пользователи могли загружать песни на один компьютер, а по мере истечения срока подписки или из-за просрочки платежа эти песни удалялись. MusicNet не предоставлял пользователям возможности загружать песни на портативные устройства: они либо могли прослушивать свою музыку с компьютера,

либо никак. Сайт Pressplay позволял пользователям записывать небольшое количество песен на компакт-диск для прослушивания в пути, но пользователи обоих сервисов не владели по-настоящему музыкой, которую покупали. Плюс каждая из звукозаписывающих компаний предоставляла только те песни, которые сама записывала. В результате ни на одном сайте не было полного собрания музыки, и пользователям приходилось переходить от сайта к сайту в поисках интересных их исполнителей и композиций. Потребительский интерес к этим сайтам был в лучшем случае прохладным.

Из опыта этих двух платных музыкальных сервисов Джобсу и его команде стало ясно, что пользователи хотят иметь доступ к музыке в одном месте. И если они вообще готовы платить, то именно за владение, а не за аренду и за возможность прослушивать музыку на своих портативных устройствах, а не только на компьютерах. Более того, пользователей интересовали отдельные песни, а не альбомы.

Apple могла извлечь уроки из опыта еще одного антипода. В 1998 году компания Diamond Media Systems выпустила на рынок Rio — первый массовый MP3-плеер. Но его неуклюжий интерфейс затруднял пользователям поиск и организацию песен. Места хватало лишь для хранения шестидесяти минут музыки, а ее передача с компьютера на Rio была мучительно медленной.

«Эти продукты никуда не годились, — вспоминает Грег Джозвиак, вице-президент Apple по маркетингу.⁶ — Невыгодные позиции Rio на рынке убедили Джобса в том, что там нет места слабым или сложным портативным цифровым плеерам. Если Apple хотела выйти на рынок MP3-плееров, ей нужно было решить проблему хранения и пользовательского интерфейса, с которыми столкнулся Rio».

Внутренние убеждения Apple

Перед Джобсом и командой Apple стояли провокационные вопросы, которые привели к возникновению их внутренних убеждений. Существовала ли другая работающая бизнес-модель? Джобс был уверен,

что существовала. Получит ли покупательский отклик сайт, предлагающий огромный выбор музыки за небольшую плату? То, что любители музыки станут *платить* за мелодии, было настоящим внутренним убеждением. А что если Apple предложит рынку *одновременно* и устройство, и программу (MP3-плеер и мелодии для проигрывания), да так, что заставит плясать под свою дудку звукозаписывающие компании? Вступят ли они в игру? Джобс был уверен, что вступят.

Первый шаг компания Apple сделала в начале 2001 года. Медиаплеер iTunes Jukebox, выпущенный на рынок в январе 2001 года, позволял пользователям Apple хранить, контролировать и сортировать (иначе это называется «создавать плейлисты») на своих компьютерах Macintosh музыку, полученную из любых источников. Незадолго до этого Джобс также решил, что для Apple пришло время создать свое собственное портативное музыкальное устройство, чтобы пользователи могли носить организованные плейлисты с собой. Он дал своей команде разработчиков восемь месяцев на то, чтобы те придумали и выпустили новое устройство.

Это устройство — для его названия специально придумали слово *iPod* — появилось на рынке в октябре 2001 года, как раз перед осенними праздниками. С самого первого дня плеер стал бестселлером, принес Apple 143 миллиона долларов в течение первого года на рынке.⁷ Apple официально вошла на рынок потребительской электроники. Но для полноты картины Джобсу еще не хватало способа продавать музыку. Если назвать Gillette аналогом, то можно сказать, что Apple уже начала продавать бритвы (iPod), а Джобсу были нужны и бритвенные лезвия (музыка).

Примерно в это же время, согласно предписанию суда, прекратил свое существование сайт Napster. Опыт Napster показал, что музыкальный интернет-магазин с большим выбором бесплатной музыки может быть успешным. Джобс знал, что Американская ассоциация звукозаписывающих компаний (RIAA) готова была уничтожить каждого, кто рискнул бы нарушить авторские права. То есть сайт с пиратской музыкой, подобный

сервису Napster, не сработал бы. Однако покупателям нужен был легкий — и законный — способ получать цифровую музыку. Решение Apple было гениальным.

Джобс лично позвонил каждому артисту, в том числе вокалисту и барабанщику Eagles Дону Хенли, чтобы убедить их предоставить свою музыку для размещения на сайте.⁸ Apple стала первой компанией, которая провела переговоры и подписала контракты с пятью звукозаписывающими компаниями, что позволило ей продать сотни тысяч песен артистов, представленных пятью основными брендами. На этом революция не закончилась. Apple удалось сделать так, что каждая песня продавалась (а не сдавалась в аренду) за 99 центов. Как только покупатель раскошеливался, он мог хранить свои песни в течение неограниченного периода времени, передавать их на любое количество компьютеров Macintosh, записывать их на бесчисленное множество компакт-дисков и сколько угодно перекидывать их на портативные музыкальные проигрыватели.

Онлайн-магазин iTunes Store появился на свет в апреле 2003 года. В первый же день было оплачено миллион скачиваний. К концу июля эта цифра достигла 7,5 миллиона треков.⁹

Журнал Time назвал iTunes самым крутым изобретением 2003 года. Предложение от iTunes было простым. Не требовалось никакой подписки, не было разницы в ценах, любой трек стоил 99 центов. Это было просто и понятно, пользователь с легкостью мог приобрести, загрузить, организовать музыку — и завладеть ею. Музыкант Seal описал магазин iTunes следующими словами: «Пиратство невозможно уничтожить, поэтому необходимо работать с технологией, попасть в ее ритм. Это как раз то, что сделала Apple».¹⁰

Лучше всего было то, что звукозаписывающие компании были счастливы. Один из их руководителей сказал: «До Apple покупать цифровую музыку было не круто. Но нужно было просто добраться до ключевой группы потребителей — тех, кто покупает крутые кеды и носит правильную одежду, — и показать, что законное скачивание музыки может быть более крутым, чем ее воровство».¹¹

Перевооруживая модель «бритва и лезвия» с ног на голову. Конечно же, никто не собирался заполнять свой iPod тысячами песен по 99 центов каждая. Вполне можно было ожидать, что к 2007 году лишь три процента музыки на устройствах iPod будет загружено или скопировано из музыкального магазина iTunes¹² — остальное загружалось из других источников, поэтому было лишено защиты и могло проигрываться на чем угодно. Но для Apple это было уже не важно. Магазин iTunes стал важным пользовательским опытом, и, поскольку критическая масса покупателей хотя бы однажды воспользовалась музыкальным предложением сайта iTunes, Apple могла не беспокоиться за свои отношения с RIAA. С финансовой точки зрения для Apple не имело значения, что пользователи покупают лишь небольшой процент музыки в iTunes, поскольку цена в 99 центов едва ли покрывала расходы компании и лицензионные гонорары звукозаписывающих брендов. Apple очень ловко перевернула традиционную модель «бритва и лезвия» с ног на голову: компания могла зарабатывать на продаже бритвенных станков — растущего ассортимента устройств iPod, — даже если покупатели воровали большую часть лезвий.

Уроки от Apple

Стив Джобс развернул свой хорошо организованный бизнес в принципиально новом направлении — с новыми прибыльными горизонтами, — основываясь на внутреннем убеждении, что люди будут платить за модное портативное музыкальное устройство и купят хотя бы некоторую часть из того, что они раньше просто воровали. Опыт аналогов и антиподов предполагал — как оказалось, верно, — что его тезисы окажутся правильными. Джобс охарактеризовал стратегию своей компании совершенно беззастенчиво: «Пикассо говорил, что хорошие художники копируют, великие — крадут. Мы всегда бесстыдно воровали великие идеи».¹³

Каков результат путешествия Apple к своему цифровому музыкальному плану Б? Сама компания превратилась из инновационного, но едва

сводящего концы с концами производителя ПК в то, что все больше походит на локомотив всей индустрии потребительской электроники. Изначально в этой сфере у компании имелась лишь одна продуктовая линейка, iPod, который Джобс назвал «Walkman'ом двадцать первого века», а позже к ней присоединился уже iPhone.¹⁴ В 2006 году на музыкальном бизнесе компания заработала 9,6 миллиарда долларов (iPod, iTunes и другие музыкальные аксессуары).¹⁵ К 2008 году, через шесть лет с момента запуска музыкального интернет-магазина, компания продала 6 миллиардов песен 75 миллионам пользователей.¹⁶ Как это им удалось? Джобс и его команда создали устройство, способное проигрывать и хранить огромные объемы цифровой музыки. Они нашли способ легализовать скачивание музыки, что было достаточно для сохранения отношений с RIAA. И все это они оформили так, как умеет только Apple, — с помощью современного, классного, оригинального и практичного дизайна. Одним словом, они сделали большую ставку на свои внутренние убеждения, хотя уверенность Джобса в том, что план сработает, подтверждалась и опытом компаний — аналогов и антиподов.

Теперь рассмотрим путь другой компании, работающей в другой отрасли и в другой части мира. В Индии, стране стремительного экономического роста, мы встретимся с продавцом брюк, который использовал опыт Macy's, Marks & Spencer, Walmart и других для точной настройки своего бизнеса, ставшего одной из крупнейших розничных сетей страны.

История вторая. Не только панталоны в Pantaloon

На противоположном конце света, во второй по населенности стране мира, другой выдающийся предпринимательский ум уже начал создавать свою марку. Кишор Бияни, сын мумбайского торговца тканями, вырос в то время, когда население Индии с 600 миллионов человек в 1975 году увеличилось практически вдвое к рубежу двадцать первого века.¹⁷ Он видел, как многое в Индии меняется, и меняется очень

быстро. Население страны не только увеличивалось, но существенно менялось демографически.¹⁸ Неожиданно появилось множество молодых, образованных, работоспособных людей, и с каждым днем их становилось все больше. Поиск хорошо оплачиваемой работы предполагал переезд в большие города. С доходами, которые жителям индустриальных стран показались бы низкими, семьи этих людей могли себе позволить такие потребительские товары, как готовая одежда, и такие товары длительного пользования, как кондиционеры и стиральные машины, и даже прислугу.

Бияни основал компанию Pantaloon в 1987 году (ее первым названием было Manz Wear Pvt Ltd.). Сначала компания занималась производством мужской одежды, брюки ее изготовления продавались в основном в небольших семейных лавках и магазинчиках шаговой доступности.¹⁹

В 1997-м, глядя на растущие объемы и потенциал индийского потребительского рынка, а также на недостаток деловой находчивости у многих продавцов, которые были его клиентами, Бияни решил превратить Pantaloon в торговую компанию. Он считал, что сфера производства не предлагала ему достаточных возможностей, не обеспечивала его «достаточно большим холстом».²⁰ В то же время розничная торговля должна была предоставить неограниченные возможности. Но что оптовик, продающий брюки, мог знать о розничной торговле?

Аналоги в розничной торговле: Pantaloon учится у Walmart

Бияни начал с чтения книг о розничной торговле и ее лидерах, искал примеры компаний-аналогов, чей опыт можно было бы применить в Индии: «Я прочитал все книги о Sam Walton, Macy's, Marks & Spencer. Гуру управленческой науки, например Том Питерс, написавший книгу *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age**, поразили меня». Однако тут же Бияни добавляет, что не стал лично посещать эти магазины.

* Издана на русском языке: Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. — М. : BestBusinessBooks, 2006. *Прим. пер.*

Он объясняет это так: «Зайдя в Walmart или Macy's, ты можешь решить, что нашел лучшую из возможных моделей, и перестать учиться».²¹

Вместо этого Бияни соединил свои знания о зарубежной розничной торговле с практическим пониманием индийских предпочтений и потребительского поведения.

«Когда покупатель представляет Walmart, — рассказывает Бияни, — первое, что приходит ему на ум, — огромный выбор товаров со скидками, охватывающий сотни категорий — от спортивного инвентаря до продовольственных товаров и средств по уходу за волосами. Когда о Walmart думает коллега, представитель другой розничной сети, он вспоминает о маниакальной сосредоточенности компании на ее отношениях с поставщиками и мерчандайзинге».²²

Walmart традиционно закупает огромную часть своего ассортимента непосредственно у производителей. Поступая таким образом, компания избегает затрат, связанных со сделками с оптовиками, может влиять на отношения с производителями и более тщательно их выстраивать. Убрав из цепочки затраты на посредника, сеть Walmart смогла передать сэкономленное покупателю. Кроме того, компания всегда славилась своим искусством сбыта, уделяя особое внимание выбору продуктов и ценообразованию. Она превратила категорийный менеджмент в систему, используя анализ ожиданий и возможностей покупателей, исследования потребительского поведения и планы раскладки продукции для определения того, что должно стоять на магазинных полках. И в результате клиенты Walmart всегда находят нужные им товары по подходящим ценам.

Для Бияни Walmart стал идеальным аналогом и в том, что касается отношений с поставщиками, и в том, что касается организации сбыта. Во многом оба его гипермаркета Big Bazaar и гастрономы Food Bazaar были организованы так же, как Walmart. По примеру Walmart Бияни установил прямые отношения с производителями в обход оптовиков, что было нетипично для Индии. Более 50 процентов товаров гипермаркетов Big Bazaar закупалось напрямую у производителей.²³ Как и у Walmart,

отсутствие посредников позволило Бияни увеличить выгоды покупателей. Размер скидок в Big Bazaar составлял от 5 до 60 процентов. Наконец, так же как Walmart, Бияни особое внимание уделил сбыту. Концепцию категорийного менеджмента он реализовал и в магазинах Big Bazaar, и в Food Bazaar, и в растущей сети магазинов одежды Pantaloon. Он так рассказывает об этом: «У нас более 150 категорий продуктов, и за каждой закреплён менеджер, ответственный за ее рост и прибыльность».²⁴

По словам Дамодара Молла, главы продовольственной линии Pantaloon, «предпринимая эти действия, ответственный за категорию вместе с продавцом участвует в маркетинговых и стимулирующих сбыт мероприятиях для конкретной категории».²⁵

Pantaloon заимствует идеи у Marks & Spencer и Zara

На этом в изучении компаний-аналогов Бияни не остановился. Marks & Spencer, британская сеть продуктовых магазинов и супермаркетов смешанного ассортимента, продавала товары собственной марки — изготовленные специально для этой сети — практически со времени своего основания в 1893 году.²⁶ Собственные бренды обеспечивали компанию более высокой маржей, чем остальные. Чтобы использовать выгоду высокоприбыльных товаров, Бияни последовал их примеру, выставив в магазинах Big Bazaar и Food Bazaar продукты собственных брендов. Магазины одежды Pantaloon продавали как товары внешних брендов, так и вертикально интегрированных собственных торговых марок для всей семьи, включая повседневную, этническую, деловую, спортивную и зимнюю одежду. Товары собственных торговых марок по большей части были дешевле нарядов известных брендов, однако приносили большую прибыль.

«Те, кому не по карману вещи дорогих марок, выберут наши бренды, цена на которые не столь высока», — объясняет Бияни.²⁷

Испанская сеть магазинов одежды Zara стала для Бияни еще одним аналогом — в том, что касается управления запасами. Урок от Zara (мы подробнее его рассмотрим в главе 8) заключался в следующем: клиенты

непостоянны, а модные предпочтения меняются вместе с ветром. В Zara никогда не было залежей невостребованных товаров, для этого компания использует изобретательный дизайн продукта и производственный процесс, называемый «быстрая мода». Большинству западных продавцов требуется полгода на то, чтобы разработать линию одежды, произвести ее в странах с низкими зарплатами и вывести на рынок. Модные вещи от Zara попадают с чертежной доски на прилавок всего за пятнадцать дней.

Выгоды от этого ощутимы. Чем быстрее новый продукт попадет в магазин, тем больше шансов на то, что потребительские предпочтения будут теми же, что и во время его разработки. Это минимизирует риск выпуска на рынок заведомо устаревшего товара, на который продавец вынужден был бы снижать цену. Плюс при такой системе меньше денежных средств привязывается к наличным запасам, высвобождая финансы для других целей, например для открытия новых магазинов.

«Наша цель — отвечать на запросы рынка, а не пытаться предугадать их на месяцы вперед, — говорит Бияни. — В этом и заключается разница между победителями и проигравшими, поскольку появляется возможность уменьшить потребность в оборотных средствах и увеличить доходность капитала».²⁸

Внутренние убеждения Pantaloon: правильная организация покупательского опыта

Однако Бияни понимал, что весь этот западный опыт по большей части можно будет применить лишь в самом конце организации торгового процесса. Как должны быть устроены его магазины, как следует подать товар — это были совсем иные вопросы.

Он представлял Walmart с его упорядоченными магазинами, длинными, ровными рядами и продуктами, расставленными по определенной системе. Супермаркеты Walmart часто строились в оживленных пригородных районах с большими пространствами для парковки. Расположение и планирование магазинов были призваны сделать поход по магазинам для американцев, у которых вечно не хватает времени,

максимально приятным. Но для целевого рынка Бияни время и удобство вовсе не были ключевыми факторами. Оставалась ли типичная раскладка в магазинах Walmart, идеальная и упорядоченная, по-прежнему аналогом для него, или же она превращалась в антипод и не имела шансов быть принятой индийскими покупателями, привыкшими ежедневно часами торговаться на рынке?

Внутреннее убеждение Бияни — в том, что упорядоченная раскладка товара понравится его покупателям в Индии, — рассыпалось, как только он открыл свои первые супермаркеты Big Bazaar. Увы, он обнаружил, что «покупатели никогда не останавливались: они продолжали ходить и ходить».²⁹ А Бияни нужно было, чтобы они остановились и выбрали товары для покупки!

Pantaloen делает выбор в пользу некоторого беспорядка в своем плане Б

В поисках вдохновения Бияни обратил свой взор на традиционные индийские рынки. Разбросанные по всей Индии, эти рынки являются местом, где можно купить что угодно, и их едва ли можно назвать чем-то тщательно организованным или сложно устроенным. Это скученные кварталы, где один продавец буквально сидит на шее у другого. Покупателям приходится копаться одновременно и в грязных, и в чистых вещах, чтобы найти нужный им товар. И, конечно же, никаких фиксированных цен просто не существует. Торги и споры — вот способ функционирования индийского базара, и именно такой покупательский опыт был наиболее привычным для индийских потребителей.

Итак, организованный Бияни покупательский опыт внешне был абсолютно хаотичным, подражающим индийским базарам, при этом бизнес-процессы, невидимые покупателю, оставались такими же эффективными. Позволив своим клиентам выбирать те овощи, которые они хотят, Бияни, по его словам, дарил им «ощущение победы». Чтобы поддерживать уровень шума на необходимом уровне, работники магазина объявляли цены в мегафоны.

«Крик, неопрятность, хаос — это часть дизайна», — объясняет Бияни.³⁰

Бияни понимал, что западные компании-аналоги могли лишь отчасти помочь ему с идеями. Walmart, Marks & Spencer и Zara научили его эффективно управлять магазинами, получая от этого прибыль. Однако ни одна из этих сетей не работала на таком новом и все еще крайне неоднородном рынке, охватывающем более двухсот этнических групп и четыре основных языка, не считая еще десятка менее распространенных наречий. У Бияни была возможность использовать их уроки на практике. В определенный момент Бияни должен был ответить на ряд ключевых вопросов, и выбор между порядком и хаосом был лишь первым из них.

Ему пришлось экспериментировать с местоположением магазинов, раскладкой товара и планированием торговых залов. Он занимался этим систематически, быстро проходя заново все этапы и постоянно улучшая свои результаты. Не все работало с самого начала, однако внутренние основы бизнеса были прочными благодаря урокам, усвоенным от западных компаний-аналогов. Помогло и отношение Бияни к бизнесу: если что-то нельзя было приспособить к его условиям, значит этого просто не существовало.

Работает ли в Pantaloon план Б?

К 2008 году, спустя одиннадцать лет после основания торговой фирмы Бияни, компания Pantaloon стала самой крупной розничной сетью Индии, насчитывающей около ста магазинов: сюда входят магазины одежды Pantaloon, супермаркеты Food Bazaar и Big Bazaar и другие. Национальная федерация операторов розничной торговли США назвала Pantaloon «международным ритейлером — 2007».³¹ Самые же потрясающие новости заключаются в следующем. Даже при доходе в 350 миллиардов долларов организованные ритейлеры составляют лишь три процента от всей розничной торговли Индии. Есть еще огромные возможности для роста!³²

Уроки от Pantaloon

Если не все ваши внутренние убеждения оказываются истинными, ничего страшного. Например, экспериментаторский склад ума Бияни приносил компании Pantaloon немалые дивиденды по мере того, как он проверял гипотезу за гипотезой относительно тех моментов, о которых не смогли ему убедительно рассказать компании-аналоги. Как часто случается, когда мы имеем дело с развивающейся экономикой, многие аналоги и антиподы в этой истории оказались американскими или европейскими компаниями. Бияни мудро рассудил, что если одни известные практики оказались очень эффективными для его развивающегося рынка, то другие могут и не подойти. В тех случаях, когда подходящую модель обнаружить не удавалось или опыт компаний-аналогов не мог быть применим, ему приходилось полагаться на свои внутренние убеждения и пробовать что-то совершенно новое. Кто знает, быть может, не привнеси Бияни шума и хаоса в свои магазины, его клиенты так и продолжали бы просто ходить вдоль полок, ничего не покупая?

В нашей следующей истории вы познакомитесь с двумя деятельными предпринимателями, которые собрали воедино аналоги, антиподы и внутренние убеждения, чтобы реализовать свою мечту: обеспечить для лучших молодых африканских студентов обучение на мировом уровне. Как мы увидим, рассматриваемый метод одинаково подходит как коммерческим фирмам, так и некоммерческим организациям.

История третья. Африканская академия лидерства формирует будущих лидеров Африки

Стояло лето 2004 года. Фред Суэникер, уроженец Ганы, из семьи, управляющей начальной школой в Ботсване, и Крис Брэдфорд, бывший бренд-менеджер Procter & Gamble, только что получили степень MBA в Стэнфордской школе бизнеса. Живя в Нигерии, Суэникер пришел к пониманию того, что Африка нуждается в эффективных и нравственных лидерах.

«Я был поражен, насколько огромным может быть влияние некоторых людей (таких как Нельсон Мандела* и Десмонд Туту**), и начал обдумывать, как сформировать критическую массу таких лидеров, которые смогли бы преобразовать африканское общество.³³

Брэдфорд некоторое время преподавал экономику и физику африканцам в британском пансионе, а в ознакомительной поездке по Южной Африке также на личном опыте убедился в ограниченных возможностях для большинства африканской молодежи.

Отважная парочка решила, что Африке необходима академия лидерства. Однако, прежде чем приступить к ее созданию, им предстояло разобраться с пятью основными убеждениями, которые, по мнению Суэникера и Брэдфорда, лежали в основе многочисленных проблем африканского континента:

- основная причина многих проблем Африки — недостаточное число эффективных лидеров во всех сферах; отдельные лидеры могут активизировать деятельность больших групп людей и запустить массовые позитивные изменения в обществе; в африканских лидерах необходимо вкладываться, когда они еще молоды и полны мечтаний, чтобы дать им необходимую уверенность для донесения своих идей миру; для активизации роста и развития необходимы действия на всей территории Африки;
- Африке во всех сферах необходимы находчивые лидеры, способные справиться с давлением существующих институтов, изменить систему и создавать ценности.

Суэникер и Брэдфорд решили основать инновационное учебное заведение, где соберутся лучшие ученики со всей Африки, и обеспечить всестороннюю подготовку нравственных и находчивых лидеров, готовых

* Нельсон Мандела — первый чернокожий президент ЮАР, один из самых известных активистов в борьбе за права человека в период существования апартеида, лауреат Нобелевской премии мира 1993 года. *Прим. пер.*

** Десмонд Туту — англиканский архиепископ Кейптаунский (первый чернокожий епископ ЮАР), активный борец с апартеидом. Лауреат Нобелевской премии мира 1984 года. *Прим. пер.*

создавать светлое будущее для континента. Их план А, основанный на аналогах, предполагал строительство пансиона по образцу элитных американских и европейских школ, таких как Академия Филлипса в Эндовере (штат Массачусетс), Итонский колледж и Академия Филлипса в Эксетере, привлекающих самые разные группы лучших студентов и отлично готовящих их для поступления в ведущие университеты.

Эти школы раскрывали способности и воспитывали уверенность в своих успешных выпускниках — так же как и долговременные отношения друг с другом; в этом же заключались и цели ААЛ. Суэникер встречал немало африканцев, тратящих 50 000 долларов в год на то, чтобы отправить своих чад в Европу на подготовительные курсы перед университетом. Это говорило о том, что часть лучших студентов, которых они рассматривали как целевую аудиторию ААЛ, могли себе позволить оплатить серьезное обучение.

Аналоги и антиподы: определение характеристик ААЛ

Рассказывая разным людям по всему миру о своей задумке, Суэникер и Брэдфорд узнали о еще одном аналоге, о котором ни один из них до этого не слышал, — о Профессиональном колледже Раффлз. Раффлз, престижная школа Сингапура, предлагала двухгодичный курс обучения для выпускников старших классов. В среднем 95 процентов окончивших Раффлз поступали в университеты, многие выигрывали стипендии. *Wall Street Journal* назвал колледж «воротами в Лигу плюща*» Юго-Восточной Азии, что подтверждает безукоризненные академические результаты обучения в нем. Еще более поразительным был тот факт, что многочисленные выпускники Раффлза занимали в стране самые влиятельные

* Лига плюща — объединение восьми старейших привилегированных учебных заведений на северо-востоке США: Корнелльский университет в Итаке, Брауновский университет в Провиденсе, Колумбийский университет в Нью-Йорке, Дартмутский колледж в Ганновере, Гарвардский университет в Кембридже, Принстонский университет в Принстоне, Пенсильванский университет в Филадельфии, Йельский университет в Нью-Хейвене. Название связано с тем, что, по английской традиции, стены университетов — членов Лиги увиты плющом. *Прим. пер.*

посты — например, его выпускниками были два бывших президента. Суэникер и Брэдфорд решили, что Раффлз достиг на Сингапуре многого из того, чего они собирались достичь в Африке. Они приехали в кампус и изучили все, что только могли, о школе и ее программах.

Затем эти двое обратились к изучению колледжей организации Объединенные колледжи мира (United World Colleges). В то время UWC управляла одиннадцатью школами-пансионами по всему миру (в 2008 году их насчитывалось уже двенадцать), предлагающими двухгодичные программы подготовки к университету и возможность получить международный диплом бакалавра. Миссия этой организации — сделать образование силой, способной объединять людей, нации и культуры во имя мира и устойчивого будущего. UWC отбирает студентов по всему миру, основываясь на их личных достижениях — независимо от расы, религии, политики или возможности оплачивать обучение — и ставя своей прямой целью развивать мир и международное взаимопонимание. Важные характеристики образовательного процесса в колледжах UWC — высокие образовательные стандарты, сильный упор на общественную деятельность и широкий спектр культурных и спортивных мероприятий. Раффлз добился успеха в организации образовательного учреждения мирового класса, готовящего выдающихся лидеров для конкретной страны. UWC взяла на себя смелость собрать в одном месте студентов из нескольких стран, провести их через двухгодичный курс обучения и этим добиться существенных сдвигов в международном взаимопонимании.

Суэникер и Брэдфорд обращались и к своему стэнфордскому опыту получения MBA. В течение нескольких недель первого семестра в Стэнфорде Суэникер был одним из семерых студентов, сидевших за завтраком с Карлосом Гоном, генеральным директором Nissan и Renault.

«Я понял, что, если обычный человек может руководить такой успешной международной организацией, смогу это делать и я», — вспоминал он.

Благодаря регулярным встречам с топ-менеджерами на занятиях и во время внеучебных мероприятий понятие лидерства перестало

быть для Суэникера чем-то мистическим. «Это наделило меня дерзостью мыслить масштабно», — говорит он.

Если он вместе с Брэдфордом собирался сформировать новое поколение африканских лидеров, то важнейшей возможностью, которую должна была предложить своим студентам ААЛ, были встречи и общение с бизнесменами и чиновниками самого высокого уровня.

Не менее внимательно Суэникер и Брэдфорд отнеслись и к некоторым антиподам. Многие элитные пансионы в Африке, где исторически обучались белые, изменили свои миссии, говоря о подготовке нового поколения африканских лидеров, однако образовательный курс и методика набора не претерпели никаких изменений в соответствии с заявленными целями. По мнению Суэникера, эти школы обеспечивали достаточно хороший уровень образования, но не особенно преуспели в воспитании лидерских качеств у своих студентов.

Наконец, в Африке существовало несколько краткосрочных обучающих программ по развитию лидерства, в основном рассчитанных на уже состоявшихся лидеров, которые вовлекали их в общественную работу. Обеспечивая неплохие возможности для завязывания новых отношений и принося положительные результаты для общества в целом, они совершенно не увеличивали число лидеров в Африке и лишь незначительно влияли на развитие новаторских лидерских способностей.

Внутренние убеждения ААЛ

Суэникер и Брэдфорд считали, что основать школу вполне реально. Однако у них было пять вопросов, на которые аналоги и антиподы если и проливали некоторый свет, то не давали четких ответов:

- смогут ли они организовать эффективный набор студентов из всех многочисленных африканских стран?
- смогут ли они продемонстрировать достаточную надежность, чтобы привлечь лучшие академические и административные кадры со всей Африки?

- смогут ли они собрать достаточно благотворительных средств для открытия школы?
- смогут ли они привлечь лидеров высшего звена из сферы бизнеса и государственного управления для преподавания и наставничества в школе?
- смогут ли они сформировать самоподдерживающую финансовую модель для текущей работы школы — другими словами, есть ли у них работающая бизнес-модель?

Интуитивно, как часто бывает с активными, деятельными предпринимателями, они чувствовали, что ответ на все пять вопросов будет «да». Однако одновременно они понимали, что для этого у них практически нет оснований. Это было не что иное, как ничем не подкрепленные внутренние убеждения.

Образ будущей школы у Суэникера и Брэдфорда наконец-то сформировался. Однако, прежде чем открыть ее, им нужно было найти подходящий способ изучить свои наиболее значимые внутренние убеждения с помощью тестирования гипотез. Им пришла в голову идея организовать месячную летнюю школу для молодежи в Кейптауне на юге Африки в качестве уменьшенного прототипа ААЛ. Они пригласили на работу своего одноклассника по Стэнфорду Ронали Бейани, бывшего руководителя летней программы по подготовке несовершеннолетних старшеклассников к поступлению в Университет Калифорнии.

Летняя академия начала свою работу в 2005 году в Кейптауне. В программе, предполагавшей углубленное изучение африканистики, были задействованы двенадцать преподавателей со всего мира и семьдесят студентов из тринадцати африканских стран.

«Эффект от программы был колоссальный, — рассказывает Брэдфорд. — Студенты обрели уверенность и почувствовали в себе силы положительно влиять на мир, стали иначе относиться к своему сообществу и континенту».

С помощью Летней академии Суэникер и Брэдфорд смогли заработать доверие и опыт, а также подтвердить некоторые из ключевых

внутренних убеждений. Что они обнаружили? Три новости были просто прекрасными:

- они не столкнулись с трудностями при наборе студентов из разных стран;
- они смогли привлечь превосходных преподавателей для участия в программе;
- появилась возможность строить финансовую модель, основываясь как на благотворительных пожертвованиях, так и на плате за обучение.

Более того, они были чрезвычайно рады обнаружить, что студенты из разных стран и разных социально-экономических слоев очень быстро завязывают друг с другом хорошие отношения. Что еще более важно, большое влияние на студентов оказало практическое обучение лидерству.

Непростые решения для ААЛ

Пришло время окончательно оформить планы для реальной ААЛ. Будет ли это план А, уже реализуемый в африканском образовании, который предполагает основание школы-пансиона, подобной элитным европейским и американским школам, — то, о чем Суэникер и Брэдфорд думали изначально? Или же это будет план Б, больше похожий на Профессиональный колледж Раффлз? Судя по всему, план Б больше подходил для тех целей, которых они собрались достичь в Африке.

Принятое ранее решение об основании школы в Кейптауне было также отклонено. Опыт Летней академии показал, что ключевых для ААЛ лидеров из сферы бизнеса и государственного управления было нелегко вовлечь в программу, поскольку для этого требовались специальные переезды.

«Йоханнесбург — это деловой и административный центр, где работает множество африканцев со всего континента — потенциальных наставников и образцов для подражания, следовательно, это более удобное место для школы. Нам нелегко было отказаться от живописного уголка страны в пользу менее безмятежного, но более практичного места расположения», — поясняет Брэдфорд.

Итак, готовы ли они были двинуться вперед? Летний эксперимент подтвердил некоторые ключевые внутренние убеждения: похоже, лучшие студенты и преподаватели готовы участвовать в проекте. Кроме этого, они укрепились в своем решении по поводу формата программы и места расположения школы. Они чувствовали себя уверенными благодаря опыту Летней академии, результаты которого уже можно было демонстрировать инвесторам. Они были готовы идти дальше, обустроив первый кампус и наняв декана.

Работает ли в ААЛ план Б?

И они пошли дальше. К осени 2008 года многое было уже готово. Был арендован великолепный кампус в Йоханнесбурге. На первый курс подали заявки более 1400 студентов из 34 стран, в том числе обладатели лучших результатов государственных экзаменов из Руанды, Сенегала и Камеруна. В сентябре 2008 года ААЛ приняла 97 студентов из 29 стран.³⁴ Должность декана занял Кристофер Каемба из Кении, известный своим умением раскрывать способности и развивать студентов из самых разных социально-культурных слоев. Началось формирование нового поколения африканских лидеров!

Уроки от Африканской академии лидерства

Мы увидели, как усвоение уроков от разных организаций-аналогов способно помочь в формировании собственной уникальной бизнес-модели. Для ААЛ хорошими примерами того, чего можно достичь, стали сингапурский Профессиональный колледж Раффлз, сумевший привлечь лучших специалистов из сферы бизнеса и государственного управления, и организация Объединенные колледжи мира, где обучаются студенты из самых разных стран. Ваши мечты чрезвычайно важны, но слепое копирование опыта аналогов — это вовсе не то, что мы рекомендуем. Вместо этого выбирайте кое-что отсюда и немного оттуда до тех пор, пока не получите рецепт, который поможет вам исполнить желания ваших клиентов и обеспечить функционирование

бизнес-модели. Если совсем серьезно, этот рецепт должен прямо отвечать потребностям рынка и условиям отрасли, в которой вы работаете.

На примере ААЛ мы также увидели, что иногда для проверки основных внутренних убеждений можно найти весьма оригинальные средства — реальные, соответствующие рынку, — которые обойдутся значительно дешевле, чем упрямая реализация вашего амбициозного плана А. Эти проверки, если все проходит гладко, не только вселяют в вас уверенность в правильности выбранного пути, но и приводят реальные доказательства для спонсоров и других заинтересованных лиц — в случае ААЛ это были лучшие студенты и преподаватели, — что вы на пути к тому, в чем стоит поучаствовать.

Уроки, которые стоит усвоить об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях

Мы надеемся, что по крайней мере некоторые из следующих идей заденут вас за живое.

- Аналоги, антиподы и внутренние убеждения играют разные роли в развитии вашего нового бизнеса или изменении существующего.
- Смешивание и сопоставление, а не простое копирование — вот лучший путь к цели.
- Да, это процесс, к тому же регулярно повторяющийся!

Рассмотрим каждую из этих идей чуть подробнее, чтобы убедиться, что мы их правильно поняли.

Роли аналогов, антиподов и внутренних убеждений различны

Аналоги, антиподы и тестирование гипотез для подтверждения или опровержения ваших ключевых внутренних убеждений могут предоставить вам информацию для принятия любых решений, в том числе и касающихся операционного и маркетингового планов, — и вам

не нужно будет разбивать свою копилку. И эта информация будет охватывать более широкий круг вопросов, чем просто «купит ли покупатель мой товар?».

Есть у них и другая роль, возможно, даже более важная, поскольку пройтись, прежде чем побежать, — очень неплохая идея. Проверка ваших внутренних убеждений как можно раньше и чаще оберегает вашу компанию от рисков. Таким образом, описанные действия требуют концентрации управленческого внимания до тех пор, пока поставленные вопросы и непроверенные убеждения не будут убедительно решены — доказаны или опровергнуты.

Смешивание и сопоставление, а не простое копирование
Смешивание и сопоставление крупиц информации от одного аналога тут, от одного антипода там создает творческий плавильный котел, в котором варятся новые стратегии и бизнес-модели, благодаря которым ваша компания сможет выделиться в своей отрасли. Каждая из компаний, описанных в этой главе, извлекла уроки из опыта тех, кто пришел на рынок до них, и использовала эти уроки, применяя новый и творческий подход. Вы должны быть нацелены на новые трактовки старых моделей, как Apple, а не на слепое копирование. Так поступает большинство успешных предпринимателей. Если бы Apple последовательно воспроизвела модель «бритва-лезвия», с дешевыми iPod'ами и дорогими мелодиями для скачивания, вряд ли она смогла бы добиться сколько-нибудь значимого успеха.

Запуск инновационного бизнеса требует систематической работы

Процесс поиска и тщательного изучения аналогов и антиподов, выявления и исследования внутренних убеждений должен войти в привычку, стать систематическим, и этому можно научиться. Определение сильных и слабых сторон вашей первоначальной стратегии нередко приводит к изменениям в плане А. Такими изменениями

могут быть ряд незначительных поправок, как в случае с Pantaloop и Африканской академией лидерства, или же существенные трансформации, как в случае атаки Apple на рынок потребительской электроники и музыкальную индустрию.

Изменения — это хорошие, а не плохие новости, хотя этого можно и не почувствовать в отдельно взятый момент. Усовершенствование вашего плана сделает ваш бизнес успешнее. Слепая приверженность первоначальному плану — путь к катастрофе.

Наконец, нередко именно бреши в аналогах, антиподах, внутренних убеждениях — и их проверке — являются ключевыми факторами, определяющими разницу между провалом, посредственностью и оглушительным успехом. Как мы узнаем из последующих глав, нередко наиболее яркие примеры успеха в истории бизнеса появлялись в результате изобретения новой бизнес-модели: смешивания идей, полученных от аналогов и антиподов, и подтверждения смелых внутренних убеждений.

В некоторых случаях новые рецепты создают план Б не только для компании, но и для всей индустрии — как в истории с Apple. Станет ли стремительная атака Apple на рынок потребительской электроники и музыкальную индустрию примером для последующих игроков? Как это скажется на артистах? И сделает ли iPhone для производителей сотовых телефонов то же, что сделали Nokia и Samsung? Время покажет, но нам кажется, что Стив Джобс только начал свои приключения в сфере музыки и потребительской электроники.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Мы подошли к концу этой главы, и осталось лишь несколько вопросов, которые мешают вам отправиться дальше:

- где я смогу почерпнуть информацию об аналогах и антиподах, кроме этой книги?
- как я смогу понять, какие аналоги подходят и могут быть полезными для меня (и какие антиподы не годятся)?

- когда аналог или антипод достаточно хороши и когда мне стоит приступить к его проверке как очередного внутреннего убеждения?

Где вы сможете найти свои аналоги и антиподы?

Как показывает нам история Apple, самые полезные и даже революционные аналоги и антиподы можно найти совсем не в той индустрии, к которой принадлежит ваша компания. Отчасти это объясняется тем, что ваши медлительные или ограниченные конкуренты вряд ли заметят, изучат или проанализируют их опыт. Модель «бритва-лезвия» может быть применена в намного большем количестве отраслей, чем сейчас. Стив Джобс доказал, что ее можно перевернуть с ног на голову и добиться головокружительного успеха. Сможете ли вы этого достичь в своем бизнесе? Поможет ли это вам совершить прорыв к более эффективной бизнес-модели?

Итак, откуда вам следует начать поиски? При огромных количествах данных, ежегодных отчетов, книг и статей, посвященных мировым открытым компаниям, недостатка в примерах аналогов и антиподов, очевидно, не будет. Вы можете начать со штудирования деловых разделов в региональных, государственных и международных газетах и журналах.

Еще лучше будет обратиться к развитым социальным сетям, которые являются наиболее полезными активами самых успешных бизнесменов. Почему? Формирование сети связей поможет вам не только найти подходящие аналоги и антиподы для вашей бизнес-модели, но и обеспечит вам объективный взгляд на то, как эти аналоги и антиподы работают в реальности. Такая информация, распространяемая среди друзей, может дать вам ясность и глубину, которой не хватает статьям и финансовым отчетам. И что, возможно, еще более важно, развитая социальная сеть поможет вам выбраться из эмоционального кризиса, если ваши внутренние убеждения не оправдались, как вы на то надеялись.

Какие аналоги подходят, а какие никуда не годятся?

По большому счету, не существует подходящих или неподходящих аналогов или антиподов до тех пор, пока они не будут проверены рынком. Таким образом, в большинстве случаев голос покупателя — а также денежного потока — является решающим в ответе на вопрос, правильно ли вы их выбрали и следовали ли их советам сообразно ситуации. Мир вокруг суровый и неприветливый, и вы не всегда будете правы. Но ошибаться — по поводу аналогов, антиподов или внутренних убеждений, которые вы будете проверять, — это нормально, как мы уже говорили выше, поскольку вы более осознанно сможете перейти к плану Б. Поэтому не беспокойтесь слишком сильно о том, что подходит, а что не подходит. Продолжайте процесс, и пусть ваши познания становятся глубже.

Когда аналог или антипод достаточно хороши для того, чтобы двигаться дальше?

Если вы все силы тратите на открытие нового дела, будь то рискованный стартап или новое направление в рамках уже действующего бизнеса, вы просто не сможете проверить все с помощью эксперимента. В сутках не хватает часов, а в кассе — денег. Если аналог или антипод кажутся вам вполне похожими на вашу ситуацию, а вы и ваши инвесторы удовлетворены той информацией, которую можно от него получить, и к тому же вы склонны немного рисковать, то можете просто положиться на собственную рассудительность и довериться тому, что вам говорят некоторые из аналогов или антиподов. Это позволит вам освободить внимание для более важных вещей — ваших внутренних убеждений, для проверки которых информация, полученная от аналогов и антиподов, трактуется не так однозначно.

Что дальше?

В основе инновационных процессов лежат внутренние убеждения. Они возникают из глубокого понимания того, что уже происходило раньше (речь об опыте компаний — аналогов и антиподов), и именно

на них должны быть направлены ограниченные ресурсы (в том числе временные), что позволит принять окончательный план, а будет это план А или план Б, не важно. Этот процесс является системным и постоянным, и в каждой новой ситуации будут появляться новые вопросы и гипотезы. Но в этом процессе нет ни слепой удачи, ни черной магии. Напротив, движение от плана А к плану Б требует системного экспериментального мышления и использования некоторых инструментов, один из них мы назвали информационной панелью. Формирование информационных панелей и их использование при управлении путешествием к эффективному и жизнеспособному плану Б — тема второй главы.