

## Глава 5

# Сила предложения: разрывая связывающие узы

До сих пор, говоря о второй космической скорости, мы представляли связь с прошлым в виде гравитационного поля, которое удерживает ракеты прикованными к родной планете. Именно так товарные категории и стратегические группы конкурентов и даже рыночные экосистемы действуют на компании, удерживая их на своих местах. Однако когда речь заходит о силе предложения, то тут история другая.

Чтобы достичь второй космической скорости и создать предложения следующего поколения, которые действительно смогут освободить будущее вашей компании от балласта прошлого, как это сделали услуги с дополнительной стоимостью в Akamai, набор BSM в компании BMC, аналитические серверы в Sybase, нужно освободить сами эти предложения от сплетения бесчисленных наследственных обязательств, длинного хвоста продуктов и обещаний и одноразовых кастомизаций, у каждого из которых свои собственные потоки дохода, каким бы он пустяковым ни был, каждый претендует на свою долю внимания менеджеров по продажам, каким бы маленьким оно ни было, каждый тянет за рукав корпоративный маркетинг, чтобы внести немного шепота в корпоративный голос, каким бы слабым он ни был. Это не похоже на действие гравитации. Это больше напоминает Гулливера.

Вспомните, как Гулливер в одном из своих первых путешествий проснулся в стране лилипутов, окруженный маленькими людьми, прикованный к земле бесчисленным множеством веревочек. Как жители той страны всего в 15 сантиметров ростом смогли его

обездвижить, так длинный хвост наследственного набора ваших предложений влияет на ваши предложения нового поколения.

Как такое может быть? Как могущественное может подчиниться крохотному? В мире бизнеса такое нередко бывает. В любом квартале вы пытаетесь сделать все лучшее, чтобы удовлетворить свои обязательства по объему продаж, и нередко обнаруживаете, что у вас для этого недостаточно силы и что вы рискуете отстать от плана. Действительно, вам нужно предложение следующего поколения, которое могло бы пополнить вашу мощность. Но вместо этого под давлением событий и необходимости завершить квартал вы обнаруживаете, что пытаетесь получить прибыль, откуда только можете, хватаясь за каждую соломинку, боясь отрезать любой источник финансирования, каким бы маленьким он ни был.

Мы характеризуем такое поведение как *собираание мелочи перед паровым катком*, и, хотя вы тоже прекрасно знаете, что это недостойное занятие, вы просто не видите какой-либо другой альтернативы. И поэтому вы действуете по шаблону, именуемому нами *специализацией в мелочах*, в нем лучшая часть мощности вашего предприятия, которая может быть использована для развертывания, рассеивается на мириады несущественных дел, а они в итоге могут — или даже хуже — не могут завершить квартал. Когда эта тактика действительно имеет успех, вам приходится начинать следующий квартал в еще более трудном положении и гадать, сможете ли вы опять с этим справиться. И когда в каком-то квартале вы терпите поражение, что неизбежно должно случиться, потому что вы не вкладывали деньги во что-либо, позволяющее вам взять на себя контроль над своей судьбой, вам приходится сыпать себе соль на рану, наблюдая, как конкуренты выходят на рынок с продуктом следующего поколения, который не идет ни в какое сравнение с тем, что вы могли бы создать, если бы только собрались и сделали это. Именно это чувствовала компания Sony, когда увидела iPod. Это то, что испытывала Motorola, когда увидела iPhone. И это то, что чувствовала HP, когда увидела iPad.

Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее подобным образом. Рассеивать силу на несущественные дела — значит тратить десятилетия, потребовавшиеся для завоевания репутации и создания бренда, тратить все это на не заслуживающую того гонку и, еще хуже, на то,

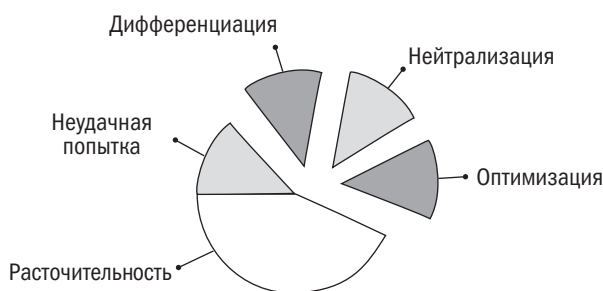
чтобы убедиться, что вы никогда не достигнете второй космической скорости, которая могла бы освободить вас от этого рока. Будьте уверены: то, что вы ищете, — это предложение, которое поможет вам достичь второй космической скорости. Предложение — это единственная вещь в «Иерархии сил», которую клиенты могут купить. Если доказательство в пудинге\*, то предложение — *это и есть* пудинг. И то, что мы называем предложениями следующего поколения, является очень особой подгруппой предложений, которая действительно изменяет баланс сил на вашем рынке.

Как же вам вырваться из этого клубка? Как и Гулливеру: вы должны вводить новшества, и не только чтобы создавать свое *будущее*, но и чтобы одновременно существовать в своем *настоящем* и освободить себя от своего *прошлого*. Все это влечет за собой намного более широкую модель инновации, чем большинство людей могут себе представить, поэтому с этого мы и начнем.

## Прибыль от инновации: прошлое, настоящее и будущее

В своем исследовании инноваций, представленном в книге «Разберемся с Дарвином», в первой главе мы разработали следующую модель для описания трех разных способов создания экономической ценности при помощи инноваций, наряду с двумя другими, которые в действительности ценность снижают. Вот эта модель.

Рис. 10. Прибыль от инноваций



\* Пословица «доказательство в пудинге» означает истину, не требующую доказательств.  
Прим. пер.

- *Дифференциация* — это то, что отличает вас от конкурентов, то, что мы называли ядром, которое помогает создать королевские регалии, некоторая их часть будет находиться в центре вашего предложения следующего поколения. Это то, что формирует ваше будущее.
- *Нейтрализация* — то, что заставляет вас догонять своих конкурентов в производимых ими изменениях, поддерживает ваши безоговорочные нормы, гарантируя, что вы в курсе последних усовершенствований и соответствуете текущим стандартам. Ее цель заключается не в том, чтобы сделать вас другими, а в том, чтобы сделать вас такими же. Нейтрализация представляет собой часть всех работ в товарной категории и занимает большую часть вашего настоящего.
- *Продуктивность* — то, что выводит вас из пут лилипутских обязательств, давая возможность вкладывать ресурсы в предложения следующего поколения в полной мере, какой они заслуживают. Это освобождает вас от балласта прошлого.
- *Неудачные попытки* необходимо просто принимать к сведению: ни одна инновационная программа не обладает 100%-ной долей успешных попыток, или по крайней мере не должна, если вы действительно пытаетесь выйти за границы возможного. Когда неудачи случаются, необходимо извлечь из них весь опыт, какой только можно, и идти дальше.
- *Расточительство* — это настоящий убийца, холестерин в вашей крови, который становится кровяной бляшкой в артериях. Оно принимает разные формы, в зависимости от прибыли от инноваций, которую вы добиваетесь; то, что мы подробно рассмотрим в скором времени. Главное, что вы должны сейчас запомнить: растрата — это *неиспользованное топливо*, скрытый бюджет, который вы можете высвободить ради своей конечной цели, если только прекратите его тратить.

Согласно данной модели, мы опишем программу из трех частей по приведению силы предложения вашей компании к уровню второй космической скорости:

- 1) использование инновации в *продуктивности* для освобождения финансовых обязательств от балласта прошлого;
- 2) использование инновации в *нейтрализации* для исполнения обязательств по прибылям и доходам сегодняшнего дня;
- 3) использование инновации в *дифференциации* для создания достаточной новой силы, чтобы достичь еще большего успеха в будущем.

Теперь, пожалуй, пора сделать перерыв на чай.

## Инновационная продуктивность: переплавьте свои пятаки в слитки

Было время, когда те пятаки, что вы собирали перед паровым катком, действительно были долларами, и, возможно, еще раньше они были золотыми монетами и стоили затрачиваемых усилий. Теперь, однако, каждая сделка влечет за собой по отдельности крохотные, но в сумме «летальные» альтернативные затраты, каждая из которых достаточно отвлекает внимание, чтобы не давать вам переориентировать или демонтировать затратную инфраструктуру, необходимую для этого вида бизнеса. Вы знаете, что могли бы сделать лучше, но не можете найти на это время.

Что ж, теперь время пришло, и, согласно стратегии, которую мы изложили в главе, посвященной силе компании, вот что конкретно вы должны делать.

1. Обратите внимание на продукты «длинного хвоста», которые в совокупности способствовали, скажем, последним 10% вашего регулярного дохода. Уберите эти продукты из своего основного канала поставок. Если это прямой канал продаж — просто сделайте эти продукты не комиссионными, не пригодными для плана продаж. Они могут быть все еще включены в заказ, но не в случае кредита для группы, ответственной за вывод продуктов на рынок. Если основной канал является каналом розничной торговли, уберите эти продукты с исходной торговой площадки и реализуйте их при помощи двухуровневой доставки

товаров с реализацией заказов через Интернет. И совсем прекратите поставлять их на рынок. Вы, безусловно, пока еще не закрываете клапан на эти продукты, но не даете им возможность тратить ценное время и пространство каналов, выходящих на рынки, которые очень важны для вашего общего успеха.

2. Поручите управление всем этим длинным хвостом одному менеджеру оптимизации производства, у которого есть стимул извлечь ресурсы и остаточные денежные потоки из этих предложений, сведя к минимуму неудовлетворенность потребителей. Заберите кредитование на эти продукты у хостинговых организаций и не перечисляйте ресурсы, работающие на эти предложения. Это нанесет этим организациям убыток и не принесет прибыли. В то же время предоставьте право менеджеру, занимающемуся этим длинным хвостом, брать любые из этих ресурсов, если специалист чувствует, что это поможет довести финансовый поток до максимума. Но это должно быть целиком отдано на усмотрение менеджера «длинного хвоста», так как невозможно должным образом провести остаточную работу по формированию денежных потоков, если вы становитесь безопасной гаванью для осиротевших продуктов и оказавшихся в бедственном положении кадров.
3. Введите в действие межфункциональный процесс «конца жизни» под руководством того же менеджера оптимизации производства, который профессионально разберется с этой проблемой, пока она не стала разрушительной. Процесс должен сделать множество предупреждений и показать, что предложение находится в конце своего жизненного цикла. Торговые агенты, партнеры по каналу продаж и текущие потребители должны получить возможность последний раз укусить яблоко. В конце концов, их необходимо перенаправить на другие продукты для удовлетворения их будущих нужд или к партнеру, если вы сами не можете удовлетворить эти нужды.

Согласно этому плану бизнес-подразделения и другие организации P&L\* должны быть весьма заинтересованы в том, чтобы интегрировать

---

\* P&L — прибыль и убыток. *Прим. пер.*

процесс «конца жизненного цикла» в свой оперативный план и производственную деятельность. Если им это не удастся, они облагаются штрафом в силу того, что должны финансировать предложение, на которое не получают кредитов. Компания все еще может зарабатывать деньги на этом предложении, но бизнес-подразделения — нет. Если и это не привлечет их внимание, возможно, необходимо произвести изменение в управлении.

Единицы учета запасов — это самые простые измеряемые единицы подобной рационализации товарного ассортимента\*, но в случае программного обеспечения и услуг есть специальные конфигурации, необычные постановления и условия, потерянные ответвления закона и тому подобное, которые вызывают те же проблемы. Ни одна из них не может быть эффективно решена в рамках отвечающих за них подразделений. Мало того что сеть взаимных обязательств слишком сильна, но еще и набор навыков по оптимизации слишком слаб. Поэтому решающее значение имеет организация системной оптимизации за пределами той организации, которую вы собираетесь оптимизировать.

Наконец, ставьте амбициозные цели в данном начинании. Мы действительно полагаем, что вы можете переплавить пятаки в слитки и что эти слитки могут стать устойчивыми корпоративными активами.

На этом действительно можно заработать. Поток пятак бесконечен, и для них всегда где-то есть рынок, хотя и не тот, к которому вы получите доступ посредством своих основных выходящих на рынок каналов.

Запомните только: не важно, что именно вы считаете своим контекстом, не важно, насколько он кажется вам ценным; он может оказаться чьим-то чужим ядром.

База, которая лежит в основе плана инновационной продуктивности, — это «модель шести рычагов», преобразованная из более ранней версии, представленной в книге «Разберемся с Дарвином», глава 9. Позвольте привести ее здесь, чтобы вы могли видеть, как достигается нужный нам плавающий эффект.

---

\* Рационализация товарного ассортимента — изъятие с рынка видов продукции, не оправдывающих себя с точки зрения эффективности. *Прим. пер.*

**Рис. 11. Шесть рычагов****Свободные ресурсы, вовлеченные в контекстные задачи**

1. Центрируйте. Передайте операции под контроль одного начальника, чтобы уменьшить издержки и создайте единственный пункт управления, чтобы управлять критически важным риском.
2. Стандартизируйте. Уменьшайте разнообразие и вариабельность процессов, производящих одинаковую продукцию, чтобы исключить издержки и минимизировать риски.
3. Моделируйте. Разложите систему на комплектующие подсистемы и стандартизируйте интерфейсы для уменьшения будущих издержек.
4. Оптимизируйте. Избегайте излишних шагов, автоматизируйте стандартные последовательности действий, модернизируйте оставшуюся деятельность, заменяйте недорогие компоненты или по-другому уменьшайте затраты ресурсов.
5. Оборудуйте приборами. Охарактеризуйте оставшиеся процессы в терминах вариабельности ключевых параметров и развивайте системы мониторинга и контроля, чтобы управлять их производительностью.
6. Выносите на аутсорсинг. Полностью вынесите процессы за пределы предприятия, чтобы уменьшить разнообразные расходы и минимизировать будущие инвестиции. Включите торговое использование систем контроля и мониторинга в Соглашение об уровне сервиса.

Как видите, шесть рычагов представляют системный подход к выжиманию ценности из любых групп продуктов или процессов. Когда вы централизуете длинный хвост — ожидайте шквала инноваций, поскольку предложения пытаются объединиться друг с другом, чтобы приобрести достаточную величину для выживания. Это часть усилия по превращению пятаков в слитки. Если предложения не объединяются, значит пора избавиться от обломков. В технологическом бизнесе всегда есть что-то достойное повторного использования; ему просто необходимо найти пристанище, которое будет более устойчивым, чем текущее состояние осиротевшего продукта.

Допустим, эта работа сделана. Она окажется не так проста, но вам необходимо последовательно продвигаться вперед, если вы решили последовать этому подходу и вам необходимо заботиться о двух других типах инноваций параллельно, каждый из которых имеет еще более решающее значение для вашего будущего. Итак, вы развязали Гулливера, но вы не дали ему свободу.

## Инновационная нейтрализация: специализируйтесь в большом

Инновационная нейтрализация — это энергия, которая приводит в движение основную часть вашего текущего бизнеса. Благодаря ей вы сохраняете хорошие отношения со своими потребителями, партнерами, поставщиками, даже вашими конкурентами. Ей не хватает блеска инновационной дифференциации, но в терминах чистой рентабельности инвестиций, с учетом рисков, сегодня это лучшие вложения, какие вы только можете сделать. Именно по этой причине основная масса ваших сотрудников тратит значительную часть своего времени на то, чтобы убедиться, что вы идете в ногу со временем.

Почему это так важно? Подумайте об этом с точки зрения своих потребителей. Обычно они просто хотят покупать больше того же самого у тех же самых поставщиков посредством тех же самых каналов до тех пор, пока предложение продолжает идти в ногу с конкурентами. Вот почему операционные издержки на переоценку всей новой продукции, подготовку всех новых продавцов и адаптацию их текущих систем ко всему новому набору технических и организационных интерфейсов обычно не стоят усилий.

Хотя идти в ногу со временем не так уж трудно, награды за это значительные — низкие затраты, относительно предсказуемые продажи, привлекающие знающих и поэтому легких в обслуживании конечных пользователей, — что может быть лучше? Кто-то может быть этим недоволен?

Ответ настолько же простой, как и болезненный: люди чувствуют, что это слишком просто. В результате они делают больше работы, чем нужно, чтобы выглядеть занятыми, или чувствовать себя деятельными, или делать что-то, требующее большего напряжения. Весь рынок просит то, что уже «достаточно хорошо», но мы настаиваем на том, чтобы давать что-то большее, и мы настаиваем на том, чтобы называть эту разницу *ценностью*! Но если мы посмотрим внимательно на эту предполагаемую ценность, то увидим, что, хотя добавили свойства и затраты и увеличили предполагаемую пользу, мы не создали большой прибыли с денег клиентов. Так что даже если мы представляем это новое предложение по старой цене, мы обычно слишком усложняем его и могли бы сделать лучше, либо уменьшив стоимость

для привлечения новых, менее состоятельных клиентов, либо увеличив свою валовую прибыль для финансирования других инициатив внутри собственной компании.

Так как же правильно играть в игру инновационной нейтрализации? Одним словом — *экономно*. Трюк заключается в том, чтобы очень внимательно следить за своими расходами, начиная с правильной ориентации своих групп, занятых исследованиями и разработками. Есть две причины инвестировать в нейтрализацию. Первая — догнать конкурентов, которые со своим последним предложением достигли второй космической скорости. Цель тут не в том, чтобы победить их в их же собственной игре, и даже не в том, чтобы сравняться с ними в успехе, но в том, чтобы быть достаточно хорошими, чтобы потребители видели вашу «конкурентоспособность». Так делает Android компании Google по отношению к iPhone от Apple, так Google Apps стремится поступить с Microsoft Office, а маршрутизаторы ProCurve компании HP пытаются сделать с Cisco в среднем сегменте рынка. Вы не станете доминировать благодаря этим усилиям — вы просто вернетесь в игру.

Другой причиной для инвестирования в нейтрализацию: вы придали вашим продуктам несколько новых свойств, желанных для ваших лучших клиентов. И показали этим, что продолжаете вкладывать деньги в их интересы. Но здесь нет никаких намерений развить вторую космическую скорость. Вы ведь не собираетесь убегать от этих потребителей, вы должны лелеять отношения с ними. Так что ничего «революционного» — только инновация, чтобы сделать продукцию немного лучше.

Управлять обоими этими типами инновации необходимо осторожно, потому что их основные цели противоречат интересам и инстинктам исследователей и разработчиков. Ни один инженер не встает утром с постели с намерением быть «достаточно хорошим», скорее он хочет быть «лучшим в своем классе». Но дело в том, что *«лучший в своем классе» — это пари, где ставка больше чем выигрыш!*

Потребители не платят втридорога за лучшие в своем классе предложения; они платят небольшую надбавку к средней стоимости. Они действительно платят большие деньги за неповторимые предложения *за пределами класса*, о которых мы поговорим в части об инновационной дифференциации. И они штрафуют вас за то, что вы *не в классе*,

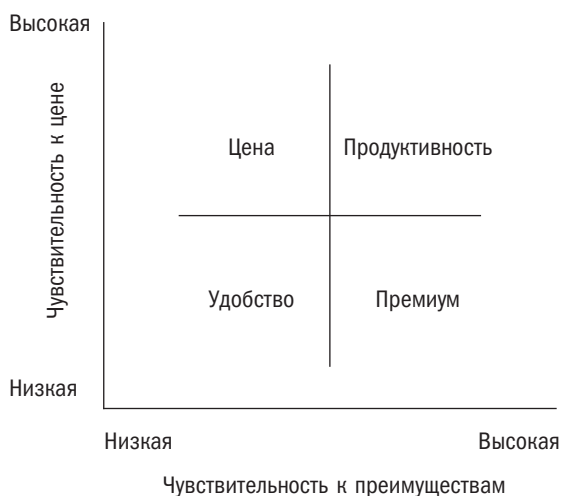
то есть в том случае, если вы уже скатились ниже ожидаемых норм в этой категории. Но для разницы в качестве между *достаточно хорошим* и *лучшим в своем классе* уплаченная надбавка к цене не покрывает затраты.

Лучшие в своем классе в итоге представляют собой не более чем самую дорогую версию того, что есть в этом классе. Вы тратите весь бюджет, предназначенный для исследований и разработок, и... вам практически нечего показать. Первый наглядный пример тому — компания General Motors в течение последних двадцати лет. Второй наглядный пример — Microsoft Office в течение последних десяти лет. Третий пример — компания SAP за последние десять лет. Сравните эти дорогостоящие, отнимающие много времени, малоприбыльные *инновационные нейтрализации* и запомните: на этом этапе мы не имеем дела со второй космической скоростью. Мы ведем традиционный бизнес, как обычно. Вспомним потрясающий успех Dell в 1990-х, или HP в прошлом десятилетии, или Intuit в течение обоих десятилетий. Ни одна из этих компаний в течение указанного периода не выпускала предложения, способного достичь второй космической скорости, но все они использовали экономную, хорошо контролируруемую инновационную нейтрализацию для получения большой выгоды.

Конечно, наибольших показателей в инновационной нейтрализации всех времен достиг Билл Гейтс за время своего руководства компанией Microsoft. В течение двух десятилетий он нейтрализовал такие достигшие второй космической скорости предложения, как Lotus 1-2-3, WordPerfect, Lotus Notes и Netscape Navigator, «украдав» миллиарды и миллиарды долларов прибыли прямо у них из-под носа. Ему вовсе не нужно было делать лучшую крупноформатную таблицу, текстовый процессор, файловый сервер или почтовый клиент, чтобы выиграть. Ему нужно было сделать те продукты, которые достаточно хороши, чтобы быть конкурентоспособными, и он производил их с завидной скоростью и энергией.

Как вы это делаете? Как вы ориентируете отдел исследований и разработок на создание настоящих ценностей вместо охоты на механического зайца? Ключ в ограничении усилия в том, чтобы оно достигло необходимого вам эффекта, который будет по-настоящему резонировать с целевым потребителем. Эта простая схема поможет вам установить ориентиры.

**Рис. 12. Чувствительность к цене/преимуществам**  
Как потребители воспринимают ценность



Идея такова: почти всегда всех покупателей можно условно распределить по четырем секторам, исходя из того, как они выбирают своих поставщиков. Возьмем вас в качестве примера.

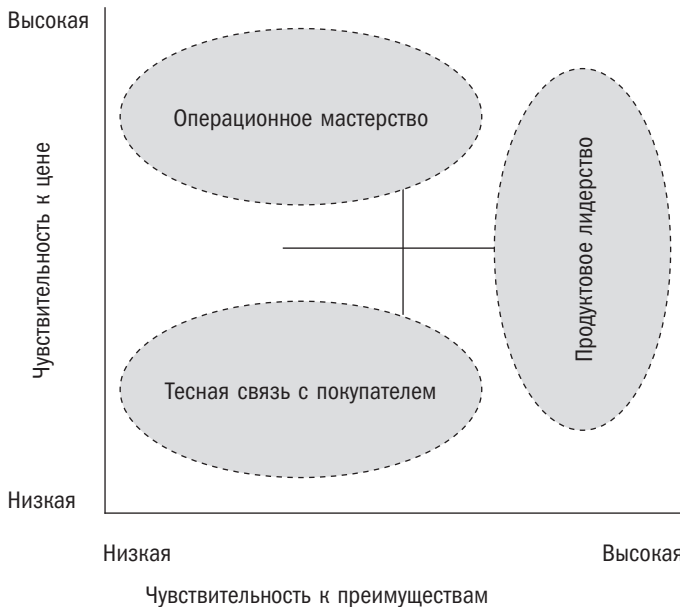
- Если вы заинтересованы в преимуществах предложения и нечувствительны к его цене, значит вы находитесь в *премиум*-секторе и поставщики товаров класса люкс по всему миру мечтают о знакомстве с вами. Именно так я воспринимаю шариковые ручки Mont Blanc, особенно авторскую серию.
- Если, с другой стороны, вы жаждете подобных преимуществ, но чувствительны к цене, значит вы находитесь в секторе *продуктивности* и вы можете потратить часы, выбирая покупку: хорошая, лучше или лучшая? Именно так я отношусь к вину, особенно к сорту «меритаж», и очень люблю изучать рекламные листки на полке с товарами.
- Если вы не особенно чувствительны к преимуществам предложения, но чувствительны к цене, вы попадаете в сектор *стоимости*, а вашим основным критерием для принятия решения является самая низкая цена. Именно так я отношусь к воде, подаваемой в ресторанах: водопроводная вода — как раз то, что нужно.
- И, наконец, если вы нечувствительны ни к преимуществам, ни к цене — вы находитесь в секторе *пригодности*, и вы бы хотели,

чтобы это решение принял кто-нибудь за вас. Мне на ум приходит химчистка.

Очевидно, что распределение инновационного бюджета равномерно по всем четырем секторам — плохая идея. Тем не менее так поступает большинство. Почему? Потому что если вы размажете арахисовое масло инноваций по всем ставкам, то всем достанется попробовать, и никто не будет вызывать вас на дуэль. Когда же дело дойдет до клиентов, никто, к сожалению, не позвонит — и точка.

Лучший способ игры в эту модель — сделать ставки на ту пару секторов, которые лучше всего согласуются с вашим основным ценностным предложением. Ниже представлены клетки, в которых необходимо разместить свои ставки:

**Рис. 13. Ценностный порядок и чувствительность к цене/преимуществам**



- Стратегии *продуктового лидерства* по своей природе ориентированы на чувствительных к преимуществам потребителей. Решайте, начинать ли с премиум-класса и расти в стоимости, или начинать со стоимости и расти к премиум-классу. Просто придерживайтесь правого сектора.

- Стратегии *эксплуатационного превосходства* по своей сути ориентированы на потребителей, чувствительных к цене. Начинаете ли вы с коммодитизации и растете в качестве или начинаете с качества и урезаете его для самой низкой цены, просто убедитесь, что вы направляете свой инновационный бюджет в два верхних сектора.
- Стратегии *долгосрочных доверительных отношений с клиентами*, наоборот, полностью касаются наценки и, следовательно, устанавливают связь с клиентами, которые не чувствительны к цене. Играете вы в игру премиум-класса или в игру сектора пригодности — решать вам, но это единственный случай, когда один сектор, как правило, не перерастает в другой. Так что в этом случае вам, возможно, следует придерживаться только одного из нижних секторов, чтобы получить лучшую отдачу от своих инвестиций.

Как бы вы ни расставили свои акценты, помните о двух правилах: *не преследуйте и не извиняйтесь*. Пусть вашим ориентиром будут предпочтения вашего целевого потребителя. Предпочтения ваших коллег — на втором месте.

Вот и все. Помните, что мы говорили о *нейтрализации*, а не о *дифференциации*. Эти правила помогут вам сохранить клиентов, гарантировав им, что деньги, которые вы на них тратите, идут именно на то, за что они сами заплатили бы. Они, однако, не помогут вам завоевать новых клиентов. Если вернуться к аналогии с Гулливером, то мы подняли его на ноги и произвели фурор в Лилипутии, но пока не вернули домой. Для этого нам понадобится более сильное ценностное предложение, которое может освободить наших целевых потребителей от преданности их текущим поставщикам и привлечь их на свою сторону в качестве ранних последователей. Одним словом, теперь нам нужна *инновационная дифференциация*.

## Инновационная дифференциация. «Выйди за пределы еще один раз»\*

О дифференциации нужно говорить с осторожностью. В результате любой проведенной вами инновации различия и так будут очевидны

---

\* Take it to the limit, one more time — слова из песни группы Eagles «Take It to the Limit». Прим. пер.

в какой-то мере. Но мы говорим совсем не об этом. Чтобы достичь второй космической скорости, чтобы вернуть Гулливера из Лилипутии, нам необходимо то, что Энди Гроув называет *10-кратным эффектом*.

Идея проста. Чтобы новое предложение изменило баланс сил в любой товарной категории, оно должно принести ценность, которая по некоторым показателям на порядок превышает текущие рыночные стандарты. На порядок. Как можно добиться этого с обычным бюджетом на продукт следующего поколения?

Ответ таков: необходимо распределить ресурсы крайне неравномерно. Если говорить на языке *ядра и контекста*, то вам предстоит учесть все аспекты своего нового предложения, кроме одного — контекста, и жестоко обрезать инвестирование этой «вселенной возможных трат», чтобы поставить все на одну, и только одну цифру в рулетке. Вы можете и не выиграть, но будете абсолютно уверены, что на вас обратят внимание.

Вот модель, которую мы используем, чтобы помочь руководящим командам вплотную заняться этой задачей.

**Рис. 14. Создание неповторимого предложения**  
Модель ядро/контекст

	Ядро Неповторимая дифференциация	Контекст Нейтрализующая инновация
Критически важно	1	2
Делает возможным	3	4

*Ядро* — это все, что вносит непосредственный вклад в неповторимую дифференциацию обсуждаемого предложения. *Контекст* относится ко всем остальным свойствам и характеристикам. Очевидно,

что подавляющая часть содержимого любого предложения — это контекст, а не ядро. Но это не та ситуация, когда размер имеет значение. Нужно совсем немного шафрана, чтобы превратить рис в паэлью, но все дело именно в шафране. Та же история с ядром. Вы должны делать все возможное, чтобы добавить в ядро лучшие ингредиенты, пожертвовав ради этого всем остальным.

Манипуляции с ядром и контекстом производятся не в вакууме. Существует еще один важный аспект уникального предложения: его общие показатели по сравнению с текущими нормами товарной категории. Нормами, в установлении которых поучаствовали конкуренты, разрекламировав *свое* ядро. Ключевое различие пролегает между теми, которые *имеют решающее значение*, и теми, которые представляют собой *просто еще одну возможность*.

Нормы, имеющие решающее значение, — это нормы, в которых вы не можете показать плохие результаты. Потому что это приведет к потере доверия к вашему предложению, откроет его для конкурентной атаки и преуменьшит его инновационные свойства. Так случилось с карманным компьютером Apple Newton, который был вполне инновационным для своего времени, но способность распознавания рукописного текста у него просто не работала. В то же время очень важно, чтобы работа против имеющих решающее значение норм была обеспечена ресурсами, как *инновационная нейтрализация*. Очень легко соблазниться зовом сирен, поющих «лучший в своем классе», особенно если ваш контекст — это чье-то чужое ядро.

Существует приоритет секторов относительно друг друга. Вы никогда не должны жертвовать сектором 1 ради достижения целей любых других секторов, но после этого вы должны пожертвовать любым возможным элементом, чтобы гарантировать сектору 2 должную работу. Если после этого у вас остались ресурсы, вложите их в сектор 3. Сектор 4, если это возможно, отдайте на аутсорсинг.

Учитывая огромный приоритет ядра, очень важно с осторожностью выбирать критерий этого высокого уровня привилегий. Прежде всего убедитесь, что существуют потребители, которые ухватятся за предоставленный шанс получить что-то в 10-кратном размере в задуманном вами направлении. Затем убедитесь, что 10-кратное улучшение, к которому вы стремитесь, стало возможным только благодаря использованию королевских регалий вашей компании, причем

лучшего предложения нет ни у кого. Это важно, поскольку маловероятно, что вы сможете создать яркое отличие без помощи королевской регалии, а даже если сможете, то нет гарантии, что его не скопируют сразу же.

В целом необходимо, чтобы 10-кратный эффект был создан благодаря вашим королевским регалиям. Подумайте, где вы могли видеть подобные примеры? Чтобы вы не расслабились, я запрещаю использовать в качестве примера компанию Apple, какой бы эффектной она ни была в этом отношении. Вместо этого обратите внимание на следующее:

- *Salesforce.com* провела 10-кратное сокращение установки корпоративного программного обеспечения и текущих расходов, по сравнению с промышленными стандартами компаний Seibel, Oracle, PeopleSoft и SAP. Она сделала это при помощи своих королевских регалий: архитектуры размещаемого программного обеспечения и бизнес-модели «программное обеспечение как услуга»;
- *Skype* создала 10-кратное сокращение потребительских расходов на дальнюю телефонную связь, дав возможность бесплатно связаться с любой частью мира, если вы звоните другому пользователю программы Skype. Компания добилась этого при помощи своих королевских регалий, пирингового интернет-протокола, который сделал компьютер каждого абонента частью системы;
- *Cisco* создала 10-кратное улучшение механизма видеоконференций, названного дистанционным присутствием, используя свое знание роутинга и коммутации через интернет-протокол;
- *Wikipedia* создала 10-кратное улучшение доступности и распространности энциклопедии, опередив глобальные стандарты «Британской энциклопедии»\* менее чем за десять лет и выгнав из бизнеса энциклопедию Encarta компании Microsoft. Она сделала это благодаря использованию своих королевских регалий: совместной модели управления, в центре которой находятся

---

\* «Британская энциклопедия» — крупнейшая английская энциклопедия. Впервые издана в трех томах в 1768–1771 годах в Эдинбурге; в 1974-м вышла в 30 томах. С 1929-го издается в США; в подготовке материалов принимает участие ряд ведущих университетов Великобритании, США и Канады. *Прим. пер.*

редакторы-добровольцы, а они, в свою очередь, прибегают к помощи огромного множества специалистов-добровольцев;

- VMW создала 10-кратное сокращение стоимости предоставления центра обработки и передачи данных путем использования всех резервов мощности, скрытых в любом компьютере и устройстве хранения данных. Она сделала это, воспользовавшись своими королевскими регалиями — программным обеспечением для создания различного рода виртуальных сред.

Это не единичные случаи. В прошлом десятилетии компания Palm Computing выпустила персональный цифровой секретарь, в десять раз более практичный, чем электронные органайзеры и карманные компьютеры, доступные в то время, использовав для этого свой «рукописный»\* компьютерный язык Graffiti. Dell предоставила нам возможность в десять раз более удобного приобретения и поддержки своей продукции по сравнению с IBM, Compaq и HP, используя прямой канал продаж и сеть «сборки по заказу», а Motorola подарила нам в десять раз более элегантный мобильный телефон RAZR, используя, помимо прочего, свои королевские регалии в радиотехнологии, чтобы создать такой тонкий телефон, какой раньше невозможно было вообразить.

Удивительно не то, что продукт создает 10-кратный эффект, а то, что мы не слишком часто предоставляем ему такую возможность. Почему так происходит? Что ж, если начистоту, то это не *так уж* легко. Но реально. Так что нас удерживает? Страх распределить инвестиции по-настоящему неравномерно, риск выглядеть дураком, неспособность подавить своего внутреннего менеджера и внять голосу внутреннего лидера, а затем использовать харизму, чтобы убедить всю компанию последовать за собой. Харизмой отличаются такие люди, как Стив Джобс, Билл Гейтс, Ларри Пейдж, Сергей Брин, Шай Агаси, Джефф Хокинс, Джон Чемберс и Джимми Уэйлс. И если в этом списке вы встретили незнакомое имя — срочно погуглите. Статьи об этих людях займут не одну страницу результатов поискового запроса, потому что популярность — естественное следствие такого

---

\* «Рукописные» приложения — стиль использования компьютера «от руки», то есть на основе бесклавиатурных устройств ввода, управляемых движением руки (перо, сенсорный планшет). *Прим. пер.*

рода лидерства и успеха в создании 10-кратного эффекта в любой из областей бизнеса.

Вы тоже можете сделать это. Вы, кого в Google, возможно, не найти. Вы, с таким бюджетом на продукт следующего поколения, что его не хватило бы, даже чтобы заправить топливом личный реактивный самолет Сергея или Ларри. Вы можете это сделать. Не всегда. Не без помощи. Не без применения весомых королевских регалий. Но посмотрите вокруг — вы действительно готовы утверждать, что вам это недоступно? У большинства наших клиентов в большинстве случаев есть все необходимое для создания десятикратного успеха. Все необходимое было у IBM в течение прошлых двадцати лет, как и у GE, и у GM, у Intel, Oracle и HP. Если ваша компания, подобно этим, выдавала 10-кратный эффект в далеком прошлом, вам должно быть стыдно. Мир жаждет 10-кратного эффекта. Он щедро заплатит за него. Ради бога, смелее сделайте шаг!

## Заключение по силе предложения

Обсуждение силы предложения требует больше времени на разговор о менеджменте, чем какой-либо другой элемент «Иерархии сил». Это единственный ярус в структуре, который приносит доходы. Но в основном компонентами силы предложения проще управлять, находясь в непосредственном контакте с продуктом, каналом сбыта и потребителями, а не присутствуя в залах заседания топ-менеджеров.

Руководители компаний могут ежедневно увеличивать силу предложения, если сосредоточатся на трех факторах: *продуктивности*, *нейтрализации* и *дифференциации*, которые были подробно описаны в этой главе. Ключевой принцип заключается в том, что у каждой инициативы в качестве определяющей цели должен быть один и только один из этих трех факторов. Там, где командам позволено преследовать две или более цели, неизбежно происходят растраты, а затем следуют посредственные показатели на рынке, потеря движущей силы, мотивации и общий упадок.

В таком состоянии пребывала компания Symbol Technologies, когда в 2003 году у руля встала новая команда руководителей. Их ответ на этот вызов — образцовый пример силы предложения.

### Пример. Создание силы предложения в Symbol Technologies в 2003–2006 годах

Когда Билл Нути занял пост генерального директора Symbol Technologies, компания была расшатана изнутри финансовыми махинациями. Доля рынка уверенно сокращалась по сравнению с предыдущими пятью годами в тех же категориях, в которых она прежде лидировала: в категории сканеров штрихового кода и компактного мобильного вычисления. Билл Нути и его главные помощники — Тодд Хьюлин, директор по маркетингу продуктов, Тодд Эбботт, глава отдела реализации, и Джон Бруно, отвечающий за маркетинг, а также слияния и поглощения, — справились с ситуацией следующим образом.

Следуя тому принципу, что нужно четко формулировать будущее, прежде чем проводить изменения в настоящем, Бруно перепозиционировал компанию в отношении трех ключевых средств управления данными — захвата, перемещения и управления, создав всеобъемлющую архитектуру. Там использовались королевские регалии первых двух средств (сканер штрихового кода для *захвата* и компактное мобильное вычисление для *перемещения*) и была необходимость в третьем (программном слое, который должен был связать эти разрозненные системы в основное IT-ядро предприятия для *управления*). Команде удалось ввести в игру новую категорию под названием *корпоративная мобильность* и захватить свою долю рынка: «синие»\* и «серые»\*\* воротнички (первые больше работают на открытом воздухе, вторые — в помещении) против «белых»\*\*\* и «бесцветных»\*\*\*\* (первые являются профессионалами со смартфонами, вторые — потребителями с низкими доходами и с обычными мобильными телефонами). Эта стратегия корпоративной мобильности позволила компании вдохнуть новую жизнь в свои самые сильные рынки и обеспечить и отдел проектирования, и отдел продаж дальнейшим планом действий.

\* «Синие воротнички» — рабочие, занятые физическим трудом, преимущественно на крупных предприятиях. *Прим. пер.*

\*\* «Серые воротнички» — работники отраслей социальной инфраструктуры, сферы обслуживания. *Прим. пер.*

\*\*\* «Белые воротнички» — работники умственного труда, служащие, чиновники, работники аппарата управления, менеджеры, инженерно-технический персонал. *Прим. пер.*

\*\*\*\* «Воротнички без цвета» — неквалифицированная работа, не требующая образования или специальных навыков. *Прим. пер.*

Тодд Хьюлин столкнулся с сильно сегментированным ландшафтом исследований и разработок, в котором множество продуктов создавались независимо друг от друга. В результате у компании имелось около 17 тысяч наименований товаров и 100 миллионов долларов излишних запасов и запасных частей для потока доходов в размере одного миллиарда долларов. Тодд Хьюлин и его команда подготовили план для проведения инноваций в области продуктивности, нейтрализации и дифференциации параллельно, регулируя все три направления планом, ведущим к концепции корпоративной мобильности, организуя их вокруг инвестирования в общую архитектурную платформу, чтобы поддержать высокие характеристики средств захвата, перемещения и управления своей компании.

Этот план был ключом к продуктивности. Команда нанесла на карту все существующие продукты и внесла наименования в план, чтобы назначить время окончания их жизненного цикла. За два года необходимо было избавиться от 12 тысяч наименований продуктов. Потребители и партнеры получили множество предупреждений о прекращении поддержки продуктов, а также широкие возможности, чтобы сделать «последнюю покупку» до того, как та или иная товарная единица была ликвидирована. Отдел маркетинга и отдел продаж были вооружены картой и ценностными предложениями на новые продукты, так что могли помочь потребителям пережить эти перемены.

Тем временем технический прогресс вывел на сцену следующее поколение продуктов, оказавшихся на вершине новой технологической платформы. Это позволило вложить новые ресурсы в новые потребительские свойства товаров, а не в инфраструктуру. Например, в возможность сделать тот же мобильный компьютер похожим на пистолет, кирпич или большой органайзер, в зависимости от предпочтений клиента. Это позволило сделать клавиатуру (которая быстро выходит из строя) заменяемой, продлить время работы батареи до полной замены (очень дорогостоящая инженерная задача, которую, однако, необходимо было решить один раз и в дальнейшем использовать для всей продуктовой линии), выпустить множество разных устройств, каждое из которых могло бы использовать общую базу и аксессуары (вместо отдельных для каждого прибора), и обеспечить общий программный стек, чтобы потребители могли запускать свои приложе-

ния на любом устройстве, а не записывать их для каждого устройства отдельно. Ни одно из этих потребительских свойств товаров не достигло второй космической скорости само по себе, но в качестве инициатив по нейтрализации они, безусловно, заставили потребительский двигатель увеличить число оборотов.

Критическим вектором дифференциации, который окончательно отделил новую продуктовую линию Symbol от всех ее конкурентов, стал 10-кратный запас *прочности*, который позволил эффективно решить главную проблему пользователей: ремонт. Во время испытаний новый продукт пережил не 200, а 2000 падений с высоты 90 см и стал первым устройством, способным выдержать падение с двух метров. Эта главная перемена в стандарте, вместе со всеми новыми потребительскими свойствами товаров, позволила одной новой продуктовой линии под названием MC-9000 заработать колоссальные 240 миллионов долларов за свой первый год — к тому времени эта сумма составляла более одной седьмой дохода компании.

Все это не могло бы случиться без инновации в той части бизнеса, которая напрямую контактирует с рынком. Здесь компания превратила свою системную концепцию в серию вертикальных рыночных инициатив, проводимых менеджерами по маркетингу, отвечавшими за долю дохода с каждого целевого рынка. Это помогло уделить основное внимание развитию и в то же время гарантировать, что у продавцов на местах есть ценностное предложение и соответствующий продукт.

Параллельно с этим менеджеры по качеству ввели в продуктовые линии, которые успели уже дорасти до целых систем по определению качества, градацию «хорошее — лучше — самое лучшее». В итоге образовалось множество вариантов *лучше*, которые конкурировали между собой, а вариантов *хорошо* или *самое лучшее* было одинаково мало. Если первая категория имеет ключевое значение для привлечения партнеров начального уровня, то последняя — для завоевания главных клиентов. Поэтому, как только был введен новый порядок, успех компании Symbol на обоих фронтах резко возрос.

В отделе продаж Тодд Эбботт переквалифицировал менеджеров, занимавшихся продажами продуктово-ориентированных решений для каждого отдельного клиента, в менеджеров по продажам платформенно-ориентированных решений, учитывающих потреб-

ности вертикального целевого рынка. Этот переход, как и следовало ожидать, был мучительным, так как было необходимо переориентировать или заменить большое число людей и большинство существующих отношений. В разгаре этого процесса, когда потребители жаловались, что их старые, проверенные временем индивидуальные решения подходили к концу жизненного цикла, Эбботту приходилось твердо гнуть свою линию, не позволяя даже самому большому клиенту влиять на продуктивность компании. Его послания к войскам было простым: продавайте то, что у вас есть сегодня, не только потому, что так лучше для Symbol, не только потому, что так лучше для будущего клиентов, но и потому, что это лучше, что у нас есть. Прекратите тратить время, подбирая пятаки перед паровыми катками. Прекратите специализироваться на несущественном.

В итоге за три года объем продаж вырос с 1,1 до 1,5 миллиарда долларов, что позволило в 2006 году приобрести компанию Motorola за 3,9 миллиарда долларов. При этом рыночная капитализация составила 300% по сравнению с моментом начала работы новой команды. Экономическое чудо было сотворено в пределах тех же товарных категорий и на тех же вертикальных рынках. Такова сила предложения. А мы переходим к следующей нашей теме — силе реализации.