

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Эту книгу хорошо дополняют:

От хорошего к великому

Джим Коллинз

Джек. Мои годы в GE

Джек Уэлч и Джон Бирн

Уоррен Баффет

Элис Шрёдер

Geoffrey Moore

Escape Velocity

Free Your Company's Future
From The Pull Of The Past

Harper Business
An Imprint Of HarperCollinsPublisher

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джеффри Мур

Вторая космическая

Искусство управления
и стратегии будущего

Перевод с английского Лины Пильберт

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 338.24
ББК 65.290-2
М91

Издано с разрешения Andrew Nurnberg Associates International Ltd.
На русском языке публикуется впервые

Мур, Д.

М91 Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Джеффри Мур; пер. с англ. Лины Пильберт. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-297-1

Благодаря второй космической скорости космический корабль преодолевает гравитацию. В роли корабля — ваша компания, в роли гравитации — инерция старого образа действий. Например, прошлогодний план. Связывающий вашу компанию по рукам и ногам. Особенно если вы работаете на интенсивно растущем рынке, где стоит чуть ошибиться — и вы упустите большую возможность для роста, которой больше не будет. Конечно, составляя финансовую смету, без прошлогодних данных не обойтись. Но для создания настоящей рыночно-ориентированной стратегии вам придется преодолеть инерцию и помочь коллегам сделать это. И провести несколько встреч перед тем, как распределить ресурсы на следующий год, чтобы не только учесть ваши цели, но и суметь использовать потребителей, партнеров, конкурентов, рынок и мир в целом как внешние источники силы.

Подробно о том, как это сделать, читайте в новой книга Джеффри Мура, автора бестселлеров «Преодоление пропасти» и «Внутри торнадо». Это книга для современных руководителей и топ-менеджеров, уверенных в том, что «пережитки прошлого» сильно вредят будущему.

УДК 338.24
ББК65.290-2

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без
письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

VEGAS LEX

© Geoffrey A. Moore, 2011
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-297-1

Оглавление

Предисловие	9
Введение	12
Глава 1. Вторая космическая скорость и «Иерархия сил»	20
Глава 2. Сила товарной категории. Модернизация управления портфелем	43
Глава 3. Сила компании. Используем целевое финансирование	75
Глава 4. Сила рынка: увеличение капитала на развивающихся рынках	103
Глава 5. Сила предложения: разрывая связывающие узлы	133
Глава 6. Сила реализации. Проектирование великого побега	156
Заключение	176
Благодарности	188

Предисловие

Компания без стратегии — это всего лишь набор активов, обременённых обязательствами

Словом «стратегия» сейчас никого не удивишь. Сегодня бизнесу, да и государственным структурам, не надо объяснять и, тем более, доказывать необходимость долгосрочного целеполагания и планирования.

Мы уже находимся на том уровне, когда компании пришли к пониманию необходимости создания стратегии. Отношение к этому процессу менялось по мере роста бизнеса и ответственности собственника за будущее компании. На начальной стадии цель предпринимателя, создавшего свой бизнес, — обеспечить его безубыточность. Далее фокус смещается на контроль над возрастающим денежным потоком, а собственник все больше концентрируется на вопросах управления операциями компании. По мере ее роста владелец превращается в стратега. Его волнуют вопросы позиционирования на рынке, а также создания устойчивых конкурентных преимуществ. И наконец, собственник начинает понимать, что наступил момент, когда стоит подумать о возможном выходе из бизнеса. При этом любой здравомыслящий предприниматель хочет выйти из дела с деньгами, а не «умереть» на вечной стройке. Так владелец бизнеса превращается в инвестора, внимание которого направлено исключительно на стоимость и ликвидность бизнеса.

Сегодня категориями стоимости руководствуется все большее число менеджеров. И прежде всего это связано с пониманием того, что не обладающий потенциалом роста бизнес не может быть привлекателен для инвесторов. Следовательно, он будет лишен одного из наиболее важных конкурентных преимуществ — доступа к капиталу,

который, в свою очередь, зависит от привлекательности бизнеса для инвесторов.

Итак, если ваш бизнес не связан с удовлетворением специфических потребностей неких определенных заинтересованных лиц и вы не занимаетесь благотворительностью, то как владельцу обычной коммерческой компании вам остается только одно — сфокусироваться на создании стоимости и обеспечении ликвидности бизнеса.

Первым шагом на этом пути является создание стратегии. Эта книга, одна из многих посвященных именно этой теме, заслуживает того, чтобы быть прочитанной и впоследствии занять видное место на книжной полке собственника или менеджера. И вот почему. Все мы знаем, как важно уметь видеть bigger picture. Что необходимо понимать, что происходит не только здесь и сейчас — но и иметь своё видение перспективы. Как своими действиями приближать то будущее, к которому вы стремитесь. Единожды прочитав эту книгу и время от времени возвращаясь к её отдельным главам, вы сможете поддерживать в себе это умение.

Александр Идрисов
Управляющий партнёр Strategy Partners Group
www.strategy.ru

Пэт Грейнджер,
благодаря руководству которой
я смог сосредоточиться на главном
и которая стала
хорошим другом и надежным советником

Введение

Эта книга посвящена тому, как освободить будущее вашей компании от сдерживающего влияния прошлого. Но с самого начала необходимо задать самим себе вопрос: с какой стати такое освобождение вообще необходимо? Чем нас не устраивают старые правила? Почему мантры «Все идет по плану» или «Так держать» — не наш выбор? Какая перемена оказалась столь драматичной, что поставила под вопрос работоспособные теории, подкреплявшие успешное развитие бизнеса последние полвека? Это глобализация.

В течение всей моей жизни предприятия, расположенные в США, Западной Европе и Японии, в условиях роста больших рынков XX века пользовались преимуществом при «игре на своем поле» и имели особый доступ, главным образом, на американский потребительский рынок. Это наше великое прошлое, пульс которого ощутим до сих пор. Однако в XXI веке уже стало очевидно, что этих преимуществ больше нет. На американского потребителя можно с одинаковой легкостью выйти как из Сиэтла, так и из Сингапура, а возможности больших растущих рынков открываются в странах не с развитой, а с развивающейся экономикой. Из ожидающегося прироста населения Земли в 1,3 миллиарда лишь 90 миллионов новорожденных появятся в промышленно развитых странах. Это значит, что нынешнему составу руководителей мировых корпораций придется либо развивать новые навыки для «выездных соревнований», либо сдавать позиции.

Вместе с тем первому поколению успешных предпринимателей из развивающихся стран также необходимо взять курс на будущее, навсегда забыв о том, что когда-то рост их компаний происходил, главным образом, за счет проникновения на сложившиеся рынки с предложениями по низкой цене. По мере роста уровня жизни в их странах такое ценовое преимущество стирается, а игровая модель «следуй за лидером» — потребителями и партнерами — больше не работает.

Они сами должны стать лидерами либо сдавать позиции. В любом случае глобализация приготовила для всех абсолютно новую игру.

И вот мы снова оказываемся у планшета, чтобы разработать общую концепцию, стратегии и план реализации. Первый вопрос, который мы задаем, — с какими ожиданиями новый мир взглянет в сторону компаний из экономически развитых стран? Чего он захочет от IBM, Apple, Google, Microsoft, HP, Dell? Станет ли он довольствоваться тем, что есть, или захочет инноваций? Что будет пользоваться спросом? И что потребуется от вашей компании?

Такой взгляд на ситуацию порождает целый ряд вопросов: какие рынки дадут вам наибольшую прибыль и как следует подстроить под них вашу систему управления и распределить ресурсы для увеличения капитала? Кто займется моделированием ваших рыночных предложений нового поколения и для кого они будут созданы? Кто станет вашими главными конкурентами и каково вам будет держать собственную марку относительно их стандартов? В какой нише вы сможете составить им достойную конкуренцию? Насколько прочными окажутся имеющиеся у вас бизнес-модели в условиях современной экономики, которая все более интенсивно пользуется возможностями цифровых технологий, процессов глобализации и виртуального пространства? Безусловно, это острые вопросы.

Можно с уверенностью сказать, что понадобится время для того, чтобы пробуждаемые нами силы раскрылись в полной мере. Небо пока еще не падает на землю, и остается много возможностей читать и действовать, слушать и развиваться. Поэтому если вы способны разумно и последовательно продвигаться к прочным позициям на рынках нового поколения, одновременно используя ваше текущее положение на существующих рынках, то вы можете оптимистично оценивать свои шансы.

Можете?

А что если существует какая-то скрытая сила, которая противостоит вашим лучшим устремлениям? Что если она действует внутри вашей собственной компании, получая полную поддержку со стороны руководства, совета директоров, инвесторов и вас самих? Что если эта сила способна таинственным образом перераспределять финансовые ресурсы так, чтобы их никогда не хватало на развитие новых программ?

Я полагаю, что такой силой является балласт прошлого, находящий свое непосредственное воплощение в вашем прошлогоднем производственном плане. Его сила такова, что он способен нейтрализовать воздействие любых инвестиций, если они хотя бы попытаются отклонить вашу компанию от движения по инерции. Чем больше и успешнее предприятие, тем больше его масса и тем сильнее действует инерция, а значит тяжелее изменить направление и скорость движения. Может показаться, что эти рассуждения банальны. Поэтому давайте немного подумаем над тем, насколько глубокой может оказаться колея.

Допустим, что вы начинаете заниматься стратегическим планированием и разработкой годового плана в третьем квартале, а заканчиваете в конце четвертого. Все начинается с того, что финансовый директор составляет план выпуска продукции и распределения ресурсов на будущий год, опираясь на данные последнего годового отчета. Это вполне приемлемо для сложившихся рынков с циклическим типом экономического роста, когда разница в ежегодных скачках рынка невелика. Что происходит дальше? Руководство среднего звена просит все производственные подразделения составить примерный план работы в перспективе «снизу вверх», параллельно с этим планируя стратегию и тактику «сверху вниз». Оба союзных фронта собираются пожать друг другу руки в начале четвертого квартала, но тут оказывается, что они едва видят друг друга, и на таком расстоянии можно только помахать рукой. Вот здесь-то и начинается длинная череда «растянуть-подрезать», «прибавить-убавить», которая создает ощущение чего-то среднего между игрой в покер поздно вечером и ритуальными плясками с огнем. Это можно было бы назвать «игрой с нулевой суммой», но в итоге сумма оказывается отрицательной, а игроки действуют по принципу «делай меньше с большими усилиями». Причем все происходит в атмосфере доброжелательности и доверительности, достойной продавцов подержанных автомобилей. Заканчивается все тем, что руководство вынуждено снова заняться производственным процессом, и мне кажется, что это лучшее решение в данной ситуации.

Поймите меня правильно, описанный метод хорош для выжимания поспевших доходов из уже сложившихся рынков при том условии, что ваше предприятие является уверенным игроком, а на поле

нет неприятных сюрпризов. Конечно, такое планирование лучше проводить в атмосфере большей любезности и с меньшими затратами энергии, но само по себе оно не будет приводить к плохим экономическим результатам до тех пор, пока ваша компания не выйдет на интенсивно растущий рынок.

Интенсивный рост характеризуется появлением на рынке принципиально новых товарных категорий или новых классов потребителей. Он происходит скачкообразно и этим принципиально отличается от циклического развития, которое зависит от регулярных доходов на уже сложившемся рынке, где потребители и товарные категории не меняются, а борьба за влияние происходит между различными производителями и их товарными новинками. Суть заключается в том, что в условиях циклического развития рынка вы можете совершить ошибку и иметь множество шансов вернуться в игру, однако при интенсивном росте правила кардинально меняются. Стоит утратить чутье — и упустите возможность для роста, которой больше не будет. Короче говоря, в таких условиях упущенные возможности приводят к краху.

Но именно в ту сторону вы и собираетесь шагнуть. Ведь процесс распределения ресурсов, которым вы занимаетесь, целиком сосредоточен внутри вашей компании. В основе принимаемых решений лежат не возможности рынка, а возможности игроков одной команды. И здесь каждый будет стоять до последнего, выясняя, кто же важнее. Это означает, что когда дело доходит до стратегического планирования, мы стараемся лишь расширить собственный контроль над ресурсами, чтобы надежно сохранить... не важно что. Поэтому все наши рассказы о стратегии значат не больше чем политическая реклама и порождают настолько ограниченное и замкнутое на самих себя видение ситуации, что теряется связь с окружающей действительностью. Тем временем весь мир тщетно кричит нам о том, что поезд мчится прямо на нас, да мы и сами знаем об этом, однако крепкие путы сковывают каждого из нас и не дают уйти с рельсов. Мы не глупы и не опрометчивы, просто мы действительно потеряли способность двигаться.

Но окружающий мир не потерял эту способность, он меняется. Мы не можем точно сказать, с какой скоростью происходят изменения, и понимаем, что оказываемся скованными все крепче и крепче в своем

закосневшем положении. Лишь теперь мы ощущаем мощь притягивающего нас силового поля. Мы начинаем понимать, что произошедшее с компаниями Burroughs и Sperry Univac, Honeywell и Control Data, то, что случилось с Digital Equipment Company, Wang and Data General и Prime, то, что произошло, с компаниями Kodak и Polaroid, Lucent и Nortel, Compaq и Gateway, случившееся с Lotus и Ashton Tate, Borland и Novell, и то, что произошло с General Motors, Ford и Chrysler, с компаниями Eastern Airlines, Western Airlines и Northwest Airlines, то, что случилось с Businessweek, Newsweek и Chicago Tribune, с компаниями Tower Records, Borders и Barnes & Noble, то, что произошло с Pacific Bell и Quest, America West и Bell South, — может произойти и с нами.

Допустим. Но, откровенно говоря, так не должно быть. Есть другой путь, который позволяет развить необходимую скорость для настоящей перемены курса. Этот путь позволяет сохранять текущие позиции на циклических рынках и отвоевывать новые в условиях интенсивного роста. Хотя новый путь завершается таким же ежегодным распределением ресурсов, как и старый (замечу, что интенсивный рост дает больше возможностей перераспределять ресурсы с прибылью), но не с этого все начинается. В первую очередь проводится ряд встреч, чтобы разработать общую концепцию, стратегию и план реализации с учетом всех возможностей и рисков. Каждая из встреч имеет свою четкую структуру. Такая схема работы дает более жизнеспособный результат, чем простой анализ отчетности.

Характер встреч будет различаться в деталях от компании к компании, но в общих чертах выглядит примерно так.

1. Раз в год, в самом начале процесса стратегического планирования, прежде чем обратиться к прошлогоднему плану и поставить какие-либо цели, вы и ваши коллеги свежим взглядом оцениваете вашу компанию со стороны. Договариваетесь на время отстраниться от своего видения «изнутри» и задаете себе вопрос, с которого мы с вами начали: «Чего мир в действительности хочет от нас?» То есть какие возможности откроются для нас, если мы решим посвятить себя служению другим и последуем в одном направлении с людьми, которым мы больше всего желаем преуспеть в этом мире и которые желают успеха нам?

2. Держа в уме этот вопрос и ориентируясь на структурную модель, которую мы здесь называем «Иерархия сил», вы формируете собственный подход к планированию на предстоящий год, помня о трех целях:
 - а) составить ясные планы, которые захотят поддержать другие люди;
 - б) в соответствии с этими планами разработать стратегию лидерства на том рынке, который собираетесь захватить;
 - в) распределить ресурсы так, чтобы воплотить в жизнь ваши высшие устремления и получить наибольший доход.
3. Первая из трех встреч посвящается структуре, касающейся силы товарной категории, силы компании, силы рынка, и разработке общей концепции развития компании в свете того, что происходит в мире и как это соотносится с вашим бизнесом. В «Иерархии сил» это самый верхний уровень.
4. В ходе второй встречи рассматривается структура следующего уровня, которая включает в себя силу компании, силу рынка, силу предложения, и выковывается стратегия по созданию устойчивых конкурентных преимуществ на ваших целевых рынках.
5. На последней встрече рассматривается базовый уровень нашей модели, где речь идет о структурах силы рынка, силы предложения и силы реализации. Разрабатывается подробный план действий и распределения ресурсов таким образом, чтобы ваши ближайшие конкуренты либо не могли, либо не хотели с вами соперничать.

Как видите, распределение ресурсов, о котором говорится в последнем пункте, принципиально отличается от их перетасовки под воздействием прошлогоднего плана. Речь идет не о том, чтобы на 10% увеличить или сократить финансирование одного подразделения за счет другого, вы не пытаетесь усилить свою власть внутри компании относительно друг друга. Напротив, все усилия направлены на то, чтобы максимально увеличить возможности вашей компании в целом и создать в этом мире силу, которой нет равных. Вы не

обсуждаете, в каких долях оплачивать общий счет в ресторане, — вы разбиваете лагерь, чтобы взобраться на К2. Если ненадолго отвлечься от метафор, то смысл ваших действий заключается в том, чтобы дать шанс общей концепции и стратегии сделать свое дело до того, как вы снова увлечетесь перераспределением ресурсов.

В течение последних двадцати лет я и мои коллеги видели, как этот процесс привел к успеху сначала Cisco и Sybase, Agilent и Cognizant, Akamai и BEA, Amdocs и Documentum, Lawson и Activant, SAP и BMC, Agile и PeopleSoft, Autodesk и Synopsys, Rackspace и Adobe, Symbol и Qualcomm, не говоря уже о десятках молодых компаний из Кремниевой долины, которые использовали заемный капитал. С помощью приводимых здесь схем руководители снова и снова формулируют миссии своих компаний с учетом не только внутренних интересов, но и потребностей других людей, создают прибыльные стратегии, распределяют ресурсы вопиюще неравномерно, чтобы добиться успеха на потребительском рынке и убраться конкурентов с поля.

Как вы, без сомнения, уже успели заметить, каждая из упомянутых мной компаний относится к сфере высоких технологий, и это не случайно. Этот сектор всегда находился под особым вниманием наших консультантов как в Chasm Group в течение 90-х годов прошлого века, так и в TCG Advisors последние десять лет. Это позволило нам оторваться от конкурентов и эффективно соревноваться с компаниями, которые были крупнее нас и обладали большим опытом. Наш подход также позволил расположить руководителей всех упомянутых компаний к доверительному диалогу с нашими экспертами. Никакое исследование не сможет сравниться с полученными нами в ходе таких встреч знаниями и видением ситуации.

В результате эта книга по большей части отражает реалии сферы высоких технологий, и, если ваше предприятие занимается другим бизнесом, вам придется вносить свои коррективы. Однако высокие технологии все глубже проникают в прочие отрасли. Сначала это были сферы телекоммуникаций и финансовых операций, оборонная и аэрокосмическая промышленность. Затем появление Интернета совершило революцию в розничной торговле, средствах связи, музыке, индустрии развлечений и сфере новостей. Теперь подключается здравоохранение, и следует ожидать, что очередь сферы образования не за горами. Энергетические компании развешивают

автоматизированные электросети, автомобили комплектуются бортовыми компьютерами, строительные компании сооружают «умные дома», и все идет к созданию «умных городов» будущего.

Возможно, ваша компания не имеет со всем этим дела, но с каждым днем это становится все менее вероятным. И если вы ищете возможности для интенсивного роста, то вот сфера, где их больше всего. Главное, что, если вы на каждом шагу сталкиваетесь с этими «взрывными» технологиями, вам нельзя упускать время — взгляните со стороны на свое предприятие и по-новому организуйте процесс планирования.

Как любил говорить генеральный директор Cisco Джон Чемберс, «рынок никого не ждет»: ни ваших потребителей, ни ваших партнеров, ни конкурентов, ни вас самих. Новое время диктует новые правила. И, как в детстве, когда вы играли в прятки, голос из ниоткуда кричит нам сейчас: «Я иду искать. Кто не спрятался — я не виноват!»



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

