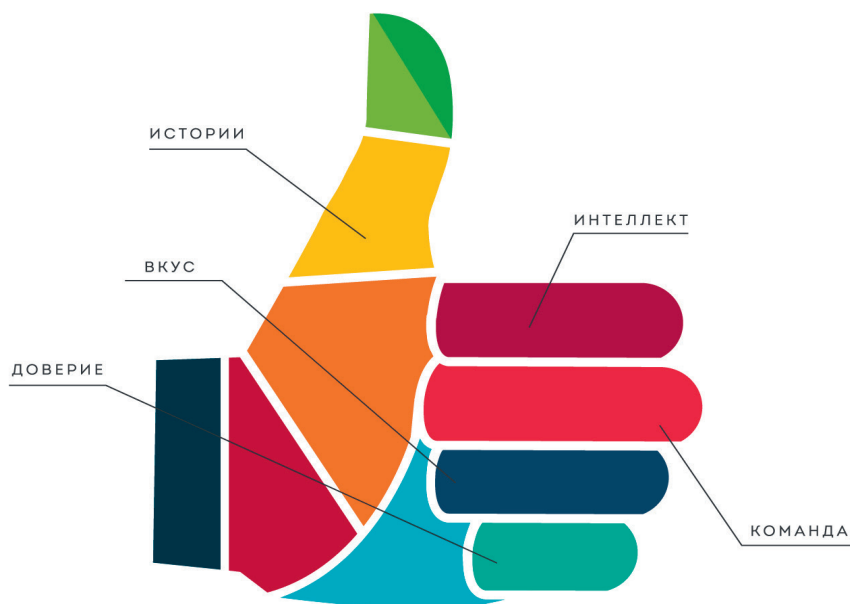


РИЧ КАРЛГААРД

# В ЗДОРОВОМ БИЗНЕСЕ — ЗДОРОВЫЙ ДУХ



КАК ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ  
ВЫРАБАТЫВАЮТ ИММУНИТЕТ  
К КРИЗИСАМ

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

От партнера российского издания .....	7
Предисловие .....	9
Введение .....	14
<i>ГЛАВА 1</i> <b>Вечный источник инноваций</b> .....	17
<i>ГЛАВА 2</i> <b>Материальное против нематериального</b> .....	39
<i>ГЛАВА 3</i> <b>Доверие</b> .....	58
<i>ГЛАВА 4</i> <b>Интеллект</b> .....	91
<i>ГЛАВА 5</i> <b>Команды</b> .....	127
<i>ГЛАВА 6</i> <b>Вкус</b> .....	167
<i>ГЛАВА 7</i> <b>Истории</b> .....	206
Заключение .....	244
Послесловие .....	255
Благодарности .....	258
Об авторе .....	261
Примечания .....	262

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы с Бобом Уотерменом были крутыми парнями. Оба консультанты в McKinsey, оба инженеры (Боб по горному делу, а я по гражданскому строительству), оба получили степень магистра делового администрирования в Стэнфордском университете, оба считали смыслом жизни точный анализ данных. К тому же мы быстро усвоили принятый в компании McKinsey взгляд на деловой мир США. Помимо всего прочего, мы работали в офисе компании в Сан-Франциско на 48 этаже, где в то время располагалась штаб-квартира Bank of America. Парой этажей выше находился роскошный офис главы банка. Дубовые двери отгораживали от мира святая святых, о которой по городу ходило множество слухов и сплетен. Босса оберегал целый отряд клерков и помощников в элегантных костюмах английского покроя.

И вот в один из дней 1977 года мы мчались в автомобиле по федеральной трассе 101, в 60 километрах от Сан-Франциско сворачивавшей на дорогу Пейдж-Милл, где находилась штаб-квартира еще одной компании. Это была Hewlett-Packard, только что превысившая миллиардный объем годового дохода. У нас была назначена встреча (причем мы добились этого без всякой бюрократической волокиты) с президентом HP Джоном Янгом. Когда мы прибыли, Джон вышел навстречу, поприветствовал нас и предложил пройти в его офис. Возможно, это слишком громкое название для такого помещения. Мы очутились в кабинке примерно три на три метра, которую он делил с секретаршей.

Х-м-м...

Получасом позже нас настиг удар молнии. Мистер Янг озвучил поистине революционную идею — в терминологии легендарного «Пути

HR» она ласково называлась *Managing by Wandering Around (MBWA)*, то есть «Мобильный стиль управления». Ее смысл: выберите, черт возьми, из своих офисов, пройдитесь по коридору с инженерами (или менеджерами по продажам, или еще с кем-нибудь), обменяйтесь идеями, держите руку на пульсе компании, будьте там, где кипит реальная работа.

Теперь перенесемся на пять лет вперед. Мы с Бобом написали книгу под названием «В поисках совершенства»\*, и хотя после ее выхода из печати прошло всего несколько дней, казалось, многие торопились ее купить. Мы находились в Нью-Йорке и направлялись на раннее утреннее интервью с Брайаном Гумбелем для программы *The Today Show*, чтобы представить нашу книгу. В гримерке Боб посмотрел на меня, ухмыльнулся и спросил: «Ну хорошо, кто из нас первым произнесет „мобильный стиль управления“ в эфире национального телевидения?» Он был старше меня, но я заспорил.

Мы называли MBWA одним из «социальных навыков» бизнеса. Мобильное управление требовало постоянного контакта с потребителями и сотрудниками даже в крупной компании. Оно настаивало на высокой скорости инноваций, подогреваемой стремлением побыстрее изготовить опытный образец продукта и дать каждому возможность «поиграть» с ним. Между тем, что мы наблюдали в HR, и дубовыми дверями с бесчисленными помощниками, все так же размещавшимися двумя этажами выше нашего офиса в Сан-Франциско, лежала громадная пропасть.

Мы по-прежнему оставались инженерами. Мы продолжали анализировать любые данные, которые попадали нам в руки. Но теперь — благодаря HR, 3M, Johnson & Johnson и еще примерно 40 компаниям такого же типа — мы гораздо лучше представляли себе, что такое стабильное производственное превосходство. Конечно, финансовая и операционная составляющие значат очень много. Но оказалось, что,

---

\* Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Паблишер, 2014. Здесь и далее прим. ред.

если перефразировать известную метафору, «краеугольным камнем совершенства» являются как раз «социальные навыки». Ценности, заставляющие наших сотрудников полностью мобилизовать свои усилия и воображение, таинственным образом объединяются и заново изобретаются совместно с нашими потребителями, зажигая в наших лучших работниках искру творчества без тысячи предварительных согласований, отмечая неизбежные ошибки и торопя людей скорее ввязаться в следующую затею.

Мы с Бобом открыли неожиданные вещи, которые противоречили всему, во что мы верили ранее. Идеи и истории из книги «В поисках совершенства» вряд ли можно считать решением, но мы способствовали выходу на первый план новой модели управления предприятиями.

Времена изменились, а может, нет? Несомненно, «Путь НР» сделал неправильный поворот, когда к руководству компанией пришли люди, управлявшие основываясь на цифрах и пренебрегавшие самой сутью НР. В 1990-е годы компании Enron и WorldCom, крах высокорискового кредитования в начале 2000-х годов, а в наше время множество оторванных от действительности и озабоченных одними только показателями менеджеров наглядно продемонстрировали, что компания может довольно высоко взобраться по экономической пирамиде, прежде чем рухнуть вниз.

Время перезагрузиться?

Думаю, что самое время, а значит, могу с радостью приветствовать начало новой и неизбежной революции, провозглашенной Ричем Карлгаардом в его книге «В здоровом бизнесе — здоровый дух». Будучи издателем Forbes, Рич Карлгаард при выполнении своей задачи опирается на логику и глубокое знание экономической теории, но при этом он стремится отвлечься от сухого анализа данных.

Рич предлагает и отстаивает сбалансированную конструкцию из трех основных сил: *материального конкурентного преимущества* (систем и процессов, обеспечивающих выполнение сложных управленческих задач), *стратегической основы* (в отсутствие четко определенного стратегического направления вы обречены на постоянные запинки и сбои)

и *нематериального конкурентного преимущества* (зачастую игнорируемое или недооцениваемое, нематериальное превосходство обеспечивает сохранность человеческих ценностей и устойчивость в нынешнем потрясающем и сумасшедшем мире).

Суть книги Карлгаарда состоит в ярком и подробном рассмотрении основных компонентов нематериального конкурентного превосходства, каждому из которых посвящена отдельная глава:

- доверия,
- интеллекта,
- команд,
- вкуса,
- историй.

Среди пяти составляющих (или пяти столпов, как называет их Рич) ведущее место занимает «вкус» (совершенно очевидно отражающий увлечение автора ошеломляющим успехом Apple; в посвященной ему главе он приводит пример, который для меня является связующим звеном всей книги). Хотя Рич живет и работает в центре Кремниевой долины, он преднамеренно приводит примеры из самых разных областей экономики. Обратите внимание на весьма красноречивое замечание главного конструктора компании — производителя велосипедов Specialized Bicycles Роберта Эггера. Эггер называет вкус «неуловимой „золотой серединой“ между правдой цифр и правдой человека... Вы хотите создать продукт, который отлично функционирует и при этом отличается эмоциональной притягательностью». Производственное совершенство и стратегическая основа действительно необходимы, но они немногого сто́ят без более или менее последовательной дифференциации компании, которая обеспечивается именно нематериальными факторами.

Я должен добавить, что без всякого преувеличения люблю эту книгу. Я боролся за признание нематериальной составляющей бизнеса с 1977 года, то есть в течение 37 трудных лет. Я искренне уверен

в ценности равновесия, воплощенного в треугольнике сил Карлгаарда. Но я также верю в то, что такой подход всегда будет благоприятствовать развитию стратегической основы и производственной составляющей бизнеса, в то время как на нужды нематериальных конкурентных преимуществ всегда будет выделяться недостаточно (иногда совершенно недостаточно) ресурсов, времени и внимания, если только не осуществлять постоянный контроль над ними. И, как блестяще показано в книге, в целом (и сегодня даже больше, чем всегда) только твердое и целеустремленное решение задачи создания нематериального превосходства способно повысить шансы на продолжительный успех и достижение совершенства в наши дни все ускоряющихся перемен.

Что ж, вы можете проигнорировать аргументы, приведенные в этой блестящей книге, — на свой страх и риск.

*Том Питерс\**

---

\* Том Питерс (род. 1942) — американский писатель, бизнес-гуру, автор нескольких бизнес-бестселлеров.

## ГЛАВА 1

# ВЕЧНЫЙ ИСТОЧНИК ИННОВАЦИЙ

*Нематериальное конкурентное превосходство*

Инновации или смерть — другого выбора не существует. Часы тикают. Звучит чуть мелодраматично, но не перестает быть правдой. Кажется, разрушительные волны накрывают наши компании чаще, чем прежде. Если мы хотим выжить и добиться процветания, то инновации не должны быть разовыми мероприятиями. Они должны стать постоянной составляющей внутреннего механизма функционирования компании, автоматически реагирующей на внешние вызовы и перемены.

«Инновационная реакция» компаний напоминает реакцию здоровой иммунной системы человека на вирус. У людей, отличающихся крепким здоровьем, не бывает эпизодических всплесков великолепного самочувствия. Большую часть времени они ощущают себя в отличной форме. Их иммунная система успешно и незаметно отражает большинство вирусных атак. Можно ли сказать то же самое о компаниях? Думаю, аналогия вполне уместна. В великих компаниях разработка и внедрение инновационных идей — естественный отклик на внешние и внутренние угрозы.

Но почему у одних компаний «инновационная реакция» выражена сильнее, чем у других? От чего зависит интенсивность ее проявления? От руководителя? В очень небольшой части компаний это, возможно,



и так. Но даже для них справедлив следующий факт: ни один CEO\* не остается на своей должности вечно.

18 Возможно, причина в грамотно выбранной стратегии? Если вы так считаете, значит, должно быть, уверены в ее неизменной правильности. Но за всю историю развития промышленности не существовало ни одной компании, способной похвастаться единой великой стратегией на всех этапах развития. Зато все знают примеры мощных, казалось бы, организаций, которые внезапно терпели провал в результате неправильной оценки стратегических перспектив и ошибочных управленческих решений: Eastman Kodak, MySpace и многие другие.

Может, тогда безупречное управление операционной деятельностью? Dell, чьи акции в 1990-х годах росли быстрее всех, широко известна своей жесткой системой контроля издержек, эффективной организацией поставок, быстротой доставки продукции и прочими достижениями в области операционной деятельности. Отлаженный механизм отлично функционировал в эпоху настольных компьютеров и ноутбуков, а также корпоративных отделов информационных технологий, закупувавших эту компьютерную технику для своих сотрудников. Но затем вдруг оказалось, что даже великолепной операционной модели недостаточно, чтобы поддерживать репутацию великой компании. Переключение внимания потребителей на появившиеся планшеты и смартфоны, распространение практики использования собственных электронных устройств на рабочих местах немало способствовали разрушению рыночной позиции Dell.

Возможно, интенсивность «инновационной реакции» на современные вызовы обуславливается повышением ставки на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки? Такая мысль, безусловно, возникает, когда читаешь годовой отчет, в котором компания хвастается бюджетом научно-исследовательского отдела. (А какая компания не хвастается этим?) Но, хотя исследования и разработки очень важны для инновационной деятельности и перспектив развития компании, самих по себе их недостаточно.

---

\* CEO (от англ. Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии — аналог генерального директора.

Наконец, почему бы не привлечь армию выдающихся специалистов, чтобы внедрить самые последние прогрессивные достижения в области больших данных, облачных, мобильных, социальных технологий? Да, наверное, дело как раз в этом! Однако если смотреть глубже, то в существующих условиях технологическое преимущество не может сохраняться так долго, как это было раньше. Можно говорить о нем в течение недель и месяцев, но не лет и десятилетий.

Здравый инновационный импульс рождается в каком-то глубинном качестве компании, и это «глубинное качество» я называю нематериальным конкурентным превосходством.

## Как с помощью простого треугольника прогнозировать долгосрочные перспективы сохранения здоровья

Известно, что в биологическом мире здоровый организм имеет гораздо больше шансов на выживание и адаптацию к происходящим изменениям, чем больной. В этом нет ничего нового. Теперь представьте, что мы пытаемся предсказать вероятность сохранения здоровья любого человека в долгосрочной перспективе. Возможно ли такое? Один из способов сделать это основывается на использовании обычного равностороннего треугольника вроде того, что изображен на рис. 1.1.

Наилучшими шансами надолго сохранить отличное здоровье обладает человек, здоровый *во всех* отношениях (соответствующих сторонам треугольника). Он здоров физически: очень энергичен, редко болеет, мобилен (и на работе, и на отдыхе). Хорошее ментальное (психическое) и эмоциональное состояние — вот вторая составляющая благополучия. Конечно, данное состояние нельзя приравнять к безоблачно счастливой жизни. Оно означает, что человек обладает сбалансированным взглядом на мир, пониманием причинно-следственных связей, способностью планировать будущее и действовать даже в сложных обстоятельствах. Третья сторона треугольника — социальное здоровье — подразумевает, что у человека гораздо больше шансов прожить здоровую

и благополучную жизнь, если он окружен семьей, друзьями, коллегами и находится в среде с низким уровнем преступности, в которой действуют законы, нет социальных конфликтов, зато есть экономические возможности. Уберите хотя бы один из этих столпов социального благополучия (например, представьте жизнь в зоне боевых действий), и ваши шансы на долгую здоровую жизнь резко сократятся, даже если в настоящий момент вы в неплохом умственном и физическом состоянии.



Рис. 1.1. Треугольник здоровья

Если принять данную точку зрения, то анализ треугольника здоровья поможет быстро выявить факторы риска для здоровья в долгосрочной перспективе.

## Треугольник долгосрочного корпоративного успеха

Вернемся в сферу бизнеса. Давайте изобразим треугольник, похожий на тот, что предназначен для оценки вероятности сохранения здоровья в долгосрочной перспективе. Именно он поможет прогнозировать шансы компании на долговременный успех. Самая простая его форма представлена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Треугольник долговременного успеха компании

Рассмотрим треугольник корпоративного успеха начиная с нижней его стороны — стратегической основы. Насколько важен для компании правильный выбор стратегии? Во время нашей беседы в мемфисской штаб-квартире FedEx ее основатель, CEO и председатель совета директоров Фред Смит сказал, что разработка стратегии была наивысшим приоритетом для его компании.

## Стратегическая основа

Как заявил мне Фред Смит, «выбор правильной стратегии — дело первостепенной важности для любой организации. Вы можете добиться наивысшей эффективности текущих операций, ваши сотрудники могут быть искусными во всем, за что берутся. Но если вы разработали плохую стратегию, то все эти преимущества не помогут. Подумайте о Digital Equipment\* и Lockheed\*\*. На пути создания стратегии всегда есть развилки, и эти компании выбрали неправильную. Без внятной

\* Digital Equipment — американская компьютерная компания, основанная в 1957 году. В 1998 году находилась в тяжелом финансовом положении и была поглощена Compaq.

\*\* Lockheed — авиастроительная компания США, созданная в 1912 году и слившаяся с компанией Martin Marietta в 1995 году.

жизнеспособной стратегии ваша компания будет двигаться к выходу из бизнеса».

22

В этой книге речь пойдет не о стратегии. Но вы не сможете понять различие между нематериальными конкурентными преимуществами и стратегией, если ясно не представляете смысл последней. Поэтому давайте кратко разберемся в этом вопросе. Беседуя с лучшими СЕО (теми, кто, подобно Фреду Смиту, уже провел свою компанию через несколько экономических циклов и рыночных потрясений), а затем читая классические бизнес-книги по проблемам стратегии (назовем только три лучших: Майкл Портер «Конкурентная стратегия»<sup>\*</sup>; Клейтон Кристенсен «Дилемма инноватора»<sup>\*\*</sup>; Алан Лафли, Роджер Мартин «Игра на победу»<sup>\*\*\*</sup>), вы неизбежно придете к пяти главным столпам стратегии, представленным на рис. 1.3. Рассмотрим их по порядку.



**Рис. 1.3.** Стратегическая основа

**Рынок.** На каких рынках вы работаете в настоящий момент? Считаете ли их наиболее подходящими для вашей компании? На какие рынки вам хотелось бы войти, и какие — покинуть? Какие смежные рынки

<sup>\*</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015.

<sup>\*\*</sup> Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2015.

<sup>\*\*\*</sup> Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

следовало бы освоить? Какие силы формируют эти рынки? Какие из ваших рынков растут, а какие стагнируют?

*Потребители.* Кто ваши потребители? Почему они покупают вашу продукцию? Кто ваши потенциальные потребители? Почему они все еще не покупают вашу продукцию? Насколько обоснованно установлены цены на нее с точки зрения покупателей? Как покупатели реагируют на повышение цен? На их понижение?

*Конкуренты.* Кто ваши прямые конкуренты? Как соотносятся ваши и их компетенции и продукты? В чем вы превосходите своих конкурентов и в чем уступаете им? Каково ваше положение на рынке по сравнению с соперниками?

*Заместители.* Кто ваши непрямые конкуренты? К кому обратятся ваши потребители, если вашей компании не будет на рынке? Существует ли опасность, что косвенные соперники превратятся в прямых конкурентов? Предлагают ли они возможность поглощения или расширения деятельности на совместной основе?

*Разрушители.* Какие технологические факторы меняют правила игры в вашей отрасли? Отслеживаете ли вы появление на рынке новых игроков (пусть даже пока не являющихся для вас прямыми конкурентами), предлагающих потребителям значительно более дешевые и удобные товары по сравнению с вашими? Находят ли новые «подрывные» товары своих покупателей из того сегмента потребительского рынка, который вы раньше игнорировали? Теряете ли вы ценных сотрудников, начавших переходить в компании-разрушители? Если нет, то когда, по вашим прогнозам, начнется этот процесс?

Все перечисленные соображения жизненно важны для вашей компании, однако это не те вопросы, с помощью которых можно обнаружить нематериальные факторы конкурентного превосходства. Как бы ни были важны пять столпов стратегического благополучия бизнеса, пока мы их оставим, поскольку, как я уже говорил, эта книга не о стратегии. (Чтобы ознакомиться со списком моих любимых книг по проблемам стратегии, зайдите на сайт [www.richkarlgaard.com](http://www.richkarlgaard.com).)

## Материальные факторы конкурентного превосходства — точное исполнение

24

Когда в сентябре 2012 года Apple стала самой дорогой компанией в мире (титул, который она потеряла год спустя, но вполне может завоевать вновь), ею руководил Тим Кук, состоявший в должности СЕО всего 13 месяцев и до этого четыре года проработавший операционным директором Apple (с 2007 года).

В мире бизнеса Тим Кук пользовался репутацией лучшего операционного директора крупной компании. Но что позволяло ему работать столь эффективно? Во-первых, он был (и остается) трудоголиком. Обычно первые электронные письма коллегам он начинает отправлять в 4:30 утра. Зачастую Том пропускает обед, перекусывая питательными батончиками на протяжении всего дня. Воскресными вечерами он проводит совещания менеджеров Apple (благодарение богу, по телефону) и обсуждает основные итоги недели. Кук сам стремится к совершенству и ожидает того же от своих подчиненных. Так, когда один менеджер доложил о проблеме на предприятии компании в Китае, последовала его реакция — недоуменный взгляд и вопрос: «И почему вы сидите здесь? Немедленно отправляйтесь в аэропорт, садитесь на самолет и решите проблему». Менеджер даже не стал собирать вещи<sup>1</sup>.

Во-вторых, Кук стал выдающимся операционным директором потому, что мастерски владел тем, что я называю материальным конкурентным превосходством бизнеса (см. рис. 1.4).

Сам Кук называет это качество исполнительским мастерством. Высококласное исполнение состоит в том, чтобы добиться точного соответствия фактических результатов запланированным. В бизнесе высококласные исполнители обычно «заставляют поезд ходить точно по расписанию». Они сосредоточены на прибыли. Их язык — это язык времени, денег и финансовых показателей. Любая компания в мире нуждается в таких исполнителях — своих Тимах Куках. Компании, которым не удастся добиться высокой исполнительской дисциплины, обречены на поражение. Исполнительское мастерство держится на пяти китах.



**Рис. 1.4.** Материальные факторы конкурентного превосходства

*Скорость.* Если FedEx обещает доставить вашу посылку на следующий день, то она обязана это сделать, иначе бренд компании пострадает. То же самое случится с Amazon, ныне обещающей на некоторых рынках доставку покупки в течение дня. Исполнительское мастерство, необходимое для реализации таких обещаний, включает множество составляющих. Прибывают ли авиарейсы вовремя? Как быстро разгружается каждый самолет? С какой скоростью движутся ленты транспортеров в аэропорту? Кроме того, скорость играет решающую роль при разработке новых видов продуктов. В главе 5 я расскажу о том, как SAP (гигантская компания, разрабатывающая программное обеспечение) потерпела неудачу, но сумела реорганизоваться, пересмотрев свою концепцию работы в команде и сократив время разработки продукта на 60%.

*Издержки.* Не все компании ведут ценовую конкуренцию, но ни одна компания не продержится на рынке долгое время, если будет постоянно терять деньги из-за неэффективного управления затратами. Ведь потерянные денежные средства уже не пойдут на исследования и разработки или наем дополнительного торгового персонала, выплату



повышенных премий заслуживающим того сотрудникам, наконец, на выплату дивидендов акционерам.

26 *Цель поставок.* Профессор Гарвардской школы бизнеса и признанный лидер специалистов по стратегии Майкл Портер помещает поставщиков в категорию стратегических факторов успеха компании. В своей самой известной книге «Конкурентная стратегия» он задает предпринимателям два взаимосвязанных вопроса. Какие рычаги влияния на своих поставщиков имеете вы? Какие рычаги влияния на вас есть у них? Со времени выхода этого фундаментального труда Портера в 1980 году многое изменилось, и, прежде всего, появилась технология, позволяющая отслеживать и корректировать процесс поставок в режиме реального времени. Именно поэтому я включаю цепь поставок в число материальных конкурентных преимуществ.

*Логистика.* Бывший командующий основной группировкой Вооруженных сил США во время войны в Персидском заливе Норман Шварцкопф заявил в своем телеинтервью: «Кабинетные генералы рассуждают о стратегии. Боевые генералы говорят о логистике»<sup>2</sup>. Понятия «логистика» и «цепочка поставок» во многом перекрываются, однако логистика, скажем так, — это способ функционирования цепи поставок. Где находятся грузовики? Достаточно ли горючего для перевозок? Сколько оно стоит? Работаем ли мы достаточно быстро? Все великие компании жестко контролируют свою логистику.

*Эффективность капиталовложений.* Данный показатель жизненно важен для успеха предприятия. Используете ли вы свой капитал наилучшим образом? Допустим, вы представляете компанию Southwest Airlines. Как вы собираетесь хеджировать закупки горючего? Одно это решение способно гарантировать или подорвать прибыльность компании на следующие пять лет. Или представьте, что вы возглавляете быстро растущий стартап, не вышедший еще на уровень безубыточности. Сможете ли вы привлечь необходимый капитал, выпустив акции? А договориться с банком об увеличении объемов кредитования (если допустить, что это возможно)? Или выберете путь высокодоходных облигаций? Великие компании думают о структуре своего капитала.

Налоговые стратегии также попадают в категорию эффективности капиталовложений.

Мы остановимся на материальных конкурентных преимуществах бизнеса в следующей главе. Сейчас же наступило время обсудить главную тему этой книги — конкурентное превосходство, базирующееся на нематериальных факторах.

### Нематериальное конкурентное превосходство — проявление ваших истинных ценностей

Конкурентное превосходство, основанное на нематериальных активах, — самая загадочная сторона бизнеса. Слишком многие компании пренебрегают им и недофинансируют его. На то есть несколько причин. Во-первых, нематериальное конкурентное превосходство трудно измерить в количественных показателях. Во-вторых, раз его трудно оценить, значит, соответственно трудно привязать к показателю доходности инвестиций — ROI\*. В третьих, большинству CEO и председателей советов директоров некомфортно разговаривать на языке «нематериальных конкурентных преимуществ».

Конкурентное превосходство, опирающееся на нематериальные факторы, описанные в этой книге, представлено на рис. 1.5.

Основной материал этой книги (за исключением главы 2) посвящен различным аспектам нематериального конкурентного превосходства и связанным с ними долговременным достижениям бизнеса. Конкурентное превосходство, основанное на нематериальных факторах, включает пять базовых составляющих (наряду с еще некоторыми деталями, о которых речь пойдет позже):

- доверие,
- интеллект,

---

\* ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса с учетом суммы сделанных в этот бизнес инвестиций.

- команды,
- вкус,
- истории.

28

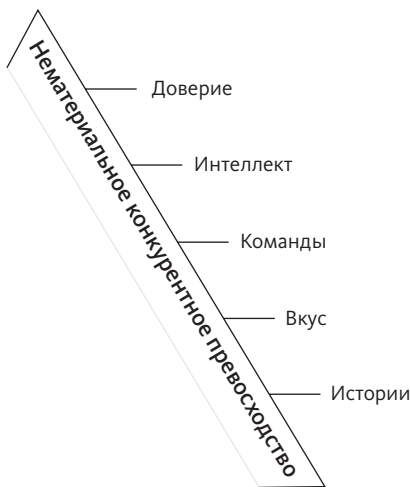


Рис. 1.5. Факторы нематериального конкурентного превосходства

### *Доверие*

Доверие — это основополагающее нематериальное конкурентное преимущество. Оно определяется ответами на два ключевых вопроса. Во-первых, доверяет ли вам *внешний* рынок — потребители и акционеры? Во-вторых, доверяет ли вам *внутренний* рынок — ваши сотрудники и поставщики? Позвольте мне проиллюстрировать важность доверия: представьте себе род занятий, к которому большинство людей относятся пренебрежительно. Скорее всего, это профессия розничного торгового агента на комиссии, продающего товары людям, которые не желают их покупать. Страховой агент тоже как нельзя лучше соответствует этому описанию. Тем не менее компания Northwestern Mutual сумела создать мощный бизнес с 25-миллиардным оборотом на одном только этом слове — *доверие*. Помните Роберто Эспиносу,

которого я упоминал в предисловии? Производительность его труда возросла в пять раз с тех пор, как он обрел веру в свою профессию.

Внутри организации доверие начинается с корпоративной культуры и корпоративных ценностей. Существуют причины, объясняющие, почему компании, регулярно попадающие в списки «лучших мест работы», публикуемые бизнес-журналами, действительно показывают лучшие результаты, чем их конкуренты. Компании, формирующие культуру доверия, имеют преимущество в найме персонала. У них также появляются преимущества в удержании хороших сотрудников и в производительности труда. Вне компании доверие означает, что ваши продукты или услуги достаточно неповторимы и качественны, чтобы противостоять периодическим нападкам прессы. Когда дела идут плохо, потребители и акционеры продолжают верить в то, что вы действуете правильно. Доверие порождает лояльность.

С точки зрения финансовых коэффициентов доверие может показаться весьма расплывчатым понятием. Однако результаты исследований и наблюдения за поведением рынков показывают, что глубокое доверие способно принести вполне реальные и количественно измеримые доходы. Доверие лежит в основе эффективности партнерских взаимоотношений. Оно повышает результативность рабочих групп и деятельности компании в целом. Но самое главное, доверие питает инновационные процессы, стимулируя склонность к обучению и экспериментированию. В главе 3 мы рассмотрим способы создания деловой среды, способствующей становлению доверия такого типа, в том числе секреты постановки амбициозных целей и формирования надежной и доверительной организационной культуры.

### *Интеллект*

В большинстве технических областей (от медицины до разработки программного обеспечения) формальное образование быстро устаревает. Но как не отстать от требований времени? Как заставить команды и целые компании обучаться и приобретать новые компетенции? Что такое *организационный интеллект* — скорость обработки информации,

быстродействие, память, распознавание образов? В главе 4 мы поговорим о том, за счет чего клиника Мэйо, женская баскетбольная команда Стэнфордского университета и многие другие организации ухитряются постоянно оставаться на верхних строчках рейтингов, неустанно наращивая свое преимущество за счет умных, находчивых и упорных людей.

Но что значит быть умным в мире бизнеса? Распространение знаний и стимулирование обучения жизненно важны для успеха, однако есть и другое измерение интеллекта — то, что связано с несколькими старомодными концепциями вроде твердости характера, настойчивости и упорного труда. Эти качества очень важны для ускорения обучения и развития способности быстро адаптироваться к разрушительным тенденциям.

В главе 4 мы попытаемся углубить понимание понятия «интеллект» в контексте современного сложного мира, проанализируем некоторые традиционные навыки, например установление взаимовыгодных связей, умение учиться на ошибках и нестандартно мыслить. Эти качества помогут вам одержать верх над конкурентами.

### *Команды*

Как FedEx Фреда Смита ухитряется управлять разбросанным по миру 300-тысячным коллективом сотрудников, обеспечивающим перевозку более 2,5 миллиардов грузов в год? Как такая сложная с точки зрения логистики компания балансирует между централизованным управлением и автономной деятельностью местных подразделений? Или почему в совершенно другой отрасли немецкий гигант по разработке программного обеспечения SAP вдруг взрывает свою модель управления, расформировав отдел исследований и разработок с 20 тысячами сотрудников и заменив его мелкими мобильными группами программистов?

С тех пор как сотрудничество и инновации стали обязательной составляющей глобальной экономики, эффективная командная работа приобрела жизненно важное значение. Да, мы, люди, несовершенны.

У нас разные потребности, роли и планы на будущее — и все это неизбежно привносится в каждое взаимодействие, в каждое командное усилие. Но, работая вместе, мы делаем друг друга лучше: повышаем степень ответственности каждого, удваиваем усилия и вдохновляем друг друга. Вместе мы поощряем обучение и катализируем инновации.

В главе 5 основное внимание я уделяю организации работы в небольших высокоэффективных группах, состоящих из 8–12 человек. После ознакомления с лучшими способами выявления наиболее подходящих членов для таких команд и приемами стимулирования этих немногих избранных к переходу на следующий уровень производительности я предложу вам функциональную модель управления гибкими, быстро действующими и креативными рабочими группами.

### *Вкус*

«Вкус» — любимое слово Стива Джобса, которое он использовал для описания уникальной и одновременно универсальной эстетической притягательности продуктов Apple. Джобс считал, что понятие «вкус» происходит от его собственной интерпретации взаимосвязи науки и общечеловеческих ценностей — своеобразных инь и ян. Конструктор Specialized Bicycles Роберт Эггер называл это «...неуловимой „золотой серединой“ между правдой цифр и правдой человека».

Соучредитель Nest Labs Тони Фаделл говорил: «Если вы не можете разработать эмоционально привлекательный дизайн продукта, то на него никто и не взглянет».

В течение нескольких последних десятилетий удачный дизайн становился все более ценным конкурентоспособным активом. Но вкус — это нечто большее, чем просто хороший дизайн. Это и общее восприятие, и эмоциональная вовлеченность, вызывающие к потаенным струнам нашей души. Это изумление и страсть, мощь и власть. Мы видим подобные качества в тех магических продуктах, которые не только раскрывают лучшие стороны нашей природы, но и способны заставить нас действовать и чувствовать себя еще лучше.

Какой должна быть компания, чтобы постоянно создавать продукты и услуги, способные эмоционально затронуть покупателей? Может ли ваша компания это делать? Об этом мы поговорим в главе 6. Моя цель состоит в том, чтобы показать, как искра воображения перевоплощается в материальный, осязаемый объект, способный восхищать и завораживать. Мы увидим, как геометрия, дружеские отношения, эгоизм (да-да, именно эгоизм), последовательность и простота вносят свой вклад в механизм привлечения.

### *Истории*

Я обнаружил, что компании, добившиеся продолжительного процветания, чаще всего имеют притягательную историю, долгое время представляющую интерес для окружающих. Но сегодня, в век средств массовой информации, появился новый вызов: сможете ли вы рассказать летопись вашей компании *по-своему*, в то время как потребители, фанаты и критики настаивают на *собственной интерпретации*? А если вам не нравится (или даже бесит) изложение вашей истории посторонними лицами?

Используемые как внутри организации, так и вне ее истории обрисовывают цели и создают бренды. Цель придает твердости в трудных ситуациях, особенно когда нестандартное решение может мгновенно улучшить результат компании и привести в восторг акционеров. Истории, рассказываемые вне компании, помогают запуску на рынок новых брендов и укрепляют образ уже существующих — эта задача в наши дни усложнилась из-за появления многочисленных новых форм коммуникации.

Исторически человек стал человеком именно благодаря умению рассказывать истории — общеизвестный факт. Но как следует преподнести историю вашей компании — это, пожалуй, до сих пор развивающаяся наука. В главе 7 мы рассмотрим на редкость дискуссионную, но при этом удивительно плодотворную концепцию взаимоотношений компании и ее потребителей. Кроме всего прочего в ней приведены практические рекомендации, касающиеся того, что помогает и что

мешает сочинению эффективной истории, и объясняющие, как лучше понять свою аудиторию, как придать истории правдоподобия и как совершенствовать навыки рассказчика.

## Непрерывные инновации и устойчивый успех — вот приз победителю

Теперь, когда вы получили представление о каждой из трех сторон треугольника успеха, я сложу их вместе. Если ваша цель состоит в том, чтобы создать компанию, способную постоянно придумывать и внедрять инновации, сохранять финансовую стабильность в трудные времена и добиваться длительного успеха, вам нужен треугольник, похожий на тот, который представлен на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Треугольник долговременного успеха компании



Однако помните: основная тема книги — нематериальное конкурентное превосходство, то есть та сторона треугольника, которую чаще всего трактуют неправильно. Поскольку в разных главах рассматриваются выгоды, проблемы и способы достижения нематериального конкурентного превосходства, лучше читать их последовательно. Как уже говорилось, доверие является основополагающим фактором. Это основа, на которой происходит обучение и формируются великие команды. Доверие, обучение и замечательные команды вносят вклад в утонченный вкус компании. Вкус вкупе с интеллектом делает историю организации более увлекательной, что, в свою очередь, помогает укрепить доверие, и так далее.

Но если вы хотите углубиться в отдельные нематериальные конкурентные преимущества, пусть это вас не тревожит: каждая глава самодостаточна, имеет собственный сюжет и логику изложения, свою систему понятий. Если вы интересуетесь вопросами командной работы, переходите непосредственно к ним. Если перед большой презентацией на следующей неделе вы хотите усовершенствовать некоторые навыки рассказывания истории своей компании, переходите прямо к соответствующей главе. На моем сайте ([www.richkarlgaard.com](http://www.richkarlgaard.com)) вы найдете исчерпывающее (и совершенно бесплатное) пособие по выявлению сильных и слабых сторон нематериальных конкурентных преимуществ, имеющихся в вашей компании. Результаты такой оценки помогут вам определить порядок, в котором лучше читать главы книги, и определить те, которые стоит перечитать более внимательно.

Каждая из отдельных глав о доверии, интеллекте, командах, вкусе и историях завершается прогнозом на будущее, обзором новинок и последних достижений в каждой конкретной области. Зачастую в этих заключительных частях глав я концентрируюсь на том, как новые технологии или последние данные встраиваются в задачи, связанные с достижением нематериального конкурентного превосходства. К вероятному удивлению читателей, обращавших больше внимания на материальные факторы, нематериальные конкурентные преимущества представляют собой передовой рубеж применения расчетов,

статистики, разнообразной информации. В наши дни многие ведущие мыслители, футурологи, ученые открывают новые удивительные пути совершенствования деятельности организаций. И это реальные осязаемые инструменты, позволяющие каждому делать то, что ранее считалось прерогативой истинных гениев менеджмента.

Кроме того, главы 3–7 касаются некоторых частных тем, имеющих отношение к совершенствованию нематериальных конкурентных преимуществ: твердости духа, мужества, энтузиазма, целеустремленности. Хочу заметить, что такие идеи, как твердость духа и мужество, звучат достаточно жестко, но никто не утверждает, что нематериальное превосходство — легкое дело. Скорее, как писали Том Питерс и Боб Уотерман в своей замечательной книге «В поисках совершенства», «легкие вещи делать труднее всего». На самом деле формулировать стратегию или анализировать показатели намного легче, чем выстраивать доверительные отношения или придавать импульс обучению. Вам потребуется твердость и энтузиазм, чтобы сформировать жизнестойкую культуру инноваций. А на сегодняшних рынках способность отдать предпочтение долгосрочной перспективе перед быстрой прибылью требует незаурядного мужества.

Не питайте иллюзий: добиться нематериального конкурентного превосходства очень нелегко. Вот почему лишь великие компании способны на такое.

## Почему нематериальные конкурентные преимущества привлекают внимание именно сегодня?

Многие коллеги спрашивали, почему я решил написать книгу о нематериальном конкурентном превосходстве именно сейчас?

Я убежден, что мир бизнеса в настоящее время находится на распутье, где связанные с нематериальными преимуществами люди определяют повестку дня и тон дискуссий. Например, Уолл-стрит представляет преимущественно материальные факторы успешной

конкуренции. Ее обитатели ориентируются на быстроту действий, исполнительскую дисциплину и быструю окупаемость капитальных вложений. Именно такой взгляд на вещи доминирует в современном понимании свободного предпринимательства и капитализма. Насколько это приемлемо? (Оставляю ответ на этот вопрос за вами.)

Кроме того, в дискуссиях доминирует тематика больших данных и аналитических исследований. Это в высшей степени полезные инструменты, которые можно назвать мозгом, но не душой и сердцем вашей организации. Некоторые компании (многие из них находятся в Кремниевой долине, где я живу) забыли об этом. Они владеют самыми современными технологиями и армиями блестящих сотрудников, каждый из которых способен набрать 800 баллов SAT\*. Такие высокотехнологичные компании способны периодически добиваться успеха — порой ошеломляющего. Однако они не могут преуспевать в течение длительного времени, если пренебрегают развитием нематериальных конкурентных преимуществ. Hewlett-Packard сбилась со своего пути после того, как годами отвергала те культурные ценности, которые внедряли ее основатели Билл Хьюлетт и Дейв Паккард. Стратегия «Путь HP» повсеместно воспринималась сотрудниками компании как набор воодушевляющих призывов и этических стандартов. Десятилетиями «Путь HP» вел компанию к устойчивому превосходству на рынке. Но успешные СЕО, слишком рьяно борясь за рост прибыли, незаметно отошли от базовых ценностей отцов-основателей. В конечном счете «Путь HP» был утрачен, а вместе с ним и творческий подход, способность удерживать талантливых сотрудников и укреплять ценность бренда. В конце концов темпы роста компании и показатели прибыли тоже скатились к минимуму.

Слишком многие лидеры современного бизнеса, находясь под прессингом необходимости жесткой экономии и требований акционеров, испытывают искушение отказаться от глубинных ценностей, важных

---

\* Standardized Aptitude Test — тест на проверку способностей с максимально возможным показателем 800 баллов.

для их потребителей и сотрудников. Отчуждение и дефицит доверия распространяются все шире. Большинство людей во всем мире ненавидят свою работу. «Капитализм ведет к отчуждению» — этот аргумент часто приводят в защиту своей точки зрения критики этого строя. Будучи редактором Forbes, хотел бы сказать то же самое с позиции сторонника свободного рынка. Мы можем и должны совершенствовать методы управления своими компаниями. Это принесет нам пользу в долгосрочной перспективе.

Но я хотел бы уточнить: моя книга отнюдь не является научным исследованием, скорее, ее можно назвать собранием моих наблюдений и случаев из жизни. Как обозреватель мира бизнеса из Forbes с 35-летним стажем и одновременно участник многих стартапов из Кремниевой долины, я считаю, что имею право поделиться с читателями своими соображениями. Вы можете соглашаться с ними или нет, но я все же надеюсь на ваше одобрение.

Я выбрал широкий спектр компаний — больших и малых, производящих товары и предоставляющих услуги, расположенных в Кремниевой долине и за ее пределами, частных фирм и открытых акционерных обществ (среди них есть даже компания, принадлежащая клиентам). Я специально стремился к такому разнообразию, поскольку хотел убедиться, что из него можно вывести некоторые общие принципы достижения долговременного устойчивого успеха.

Притом что выбранные компании очень различаются по масштабам деятельности, производимым продуктам и структуре собственности, между ними есть нечто общее: все они длительное время сохраняют лидерские позиции в своих отраслях по показателям доходности или доли рынка, многие на протяжении 40 лет и более. Две из них сохраняли лидерство более века. Большинство сталкивались с многочисленными проблемами и спадами. Многие и сейчас стоят перед лицом разрушительных угроз. Я намеренно оставил в стороне молодые компании-звезды вроде Google и Facebook именно по причине их «молодости» и того факта, что ни одной из них еще не приходилось сталкиваться с действительно серьезными испытаниями. Пока Google

и Facebook больше напоминают Apple, чем Eastman Kodak, но время покажет...

38 Итак, освежив некоторые понятия и разобравшись в различиях между нематериальными и материальными факторами конкурентного превосходства в бизнесе, рассмотрим, каким образом наши концепции (правильные или неправильные) влияют на такие вещи, как организационные приоритеты и распределение ресурсов. Следующая глава посвящена взаимосвязи материальных и нематериальных конкурентных преимуществ в историческом контексте и их практической ценности на современном этапе.

Механистическая рациональность против общечеловеческих ценностей хиппи?

Неужели это честная борьба?

Увидим.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

