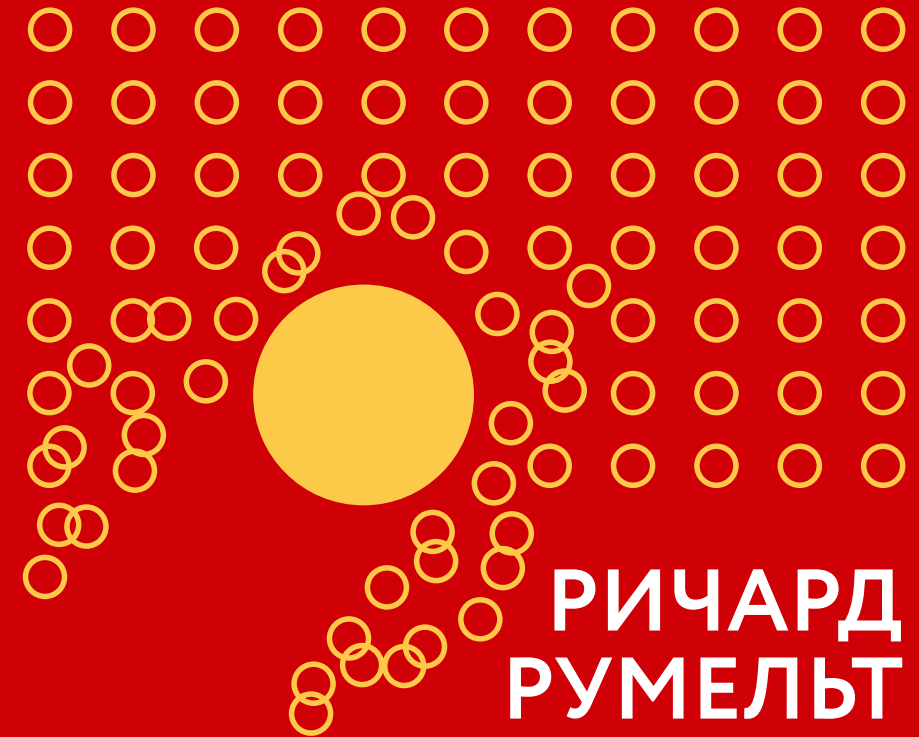


# ВЗЛОМ СТРАТЕГИИ

Начните с главного  
и получите результат



**РИЧАРД  
РУМЕЛЬТ**

Автор бестселлера «Хорошая  
стратегия, плохая стратегия»

Richard Rumelt  
THE CRUX: How Leaders  
Become Strategists

МИО

# Оглавление

Введение. Крыша собачьей задницы 11

## **Часть I. Стратегия, основанная на проблеме, и ключ**

Глава 1. Дилемма Кэролайн: как создать стратегию? 25

Глава 2. Распутывание проблемы:  
найти и использовать ключ 42

Глава 3. Стратегия — это путешествие 71

Глава 4. Где вы можете выиграть: РСР 81

Глава 5. Проблема роста 105

Глава 6. Проблема власти 133

Глава 7. Действуйте согласованно 146

## **Часть II. Диагностика**

Глава 8. В чем проблема? Диагностика  
с помощью рефрейминга и аналогии 167

Глава 9. Диагностика с помощью сравнений  
и модели 186

Глава 10. Пользуйтесь аналитическими  
инструментами с осторожностью 199

## **Часть III. Через ключ**

Глава 11. Ищите преимущество 217

Глава 12. Инновации 240

Глава 13. Проблемы с функционированием организации 256

## **Часть IV. Яркие отвлекающие факторы**

Глава 14. Не начинайте с целей	275
Глава 15. Не путайте стратегию с управлением	289
Глава 16. Не путайте текущие финансовые результаты со стратегией	300
Глава 17. Стратегическое планирование: попадания и промахи, правильное и неправильное использование	318

## **Часть V. «Кузница стратегии»**

Глава 18. Вопрос Рамсфелда	335
Глава 19. Проход по «Кузнице стратегии»	347
Глава 20. Понятия и инструменты «Кузницы стратегии»	364
Благодарности	383
Примечания	384
Об авторе	398

## Введение

# Крыша собачьей задницы

Когда я жил в Фонтенбло во Франции, днем я ходил гулять в ближайший лес. На протяжении пяти веков там были охотничьи угодья французских королей. Сейчас его территорию — около 250 км<sup>2</sup> — пересекают дорожки, по которым передвигаются туристы, бегуны и велосипедисты. В лесу гуляют или устраивают пикники многие студенты бизнес-школы INSEAD\*, расположенной в Фонтенбло; но, похоже, мало кто знает, что здесь есть выходы горных пород, которые привлекают лучших скалолазов со всего мира.

Во время прогулок я иногда проходил мимо скального маршрута, известного под названием Le Toit du Cul de Chien (Крыша собачьей задницы). Эта скала из песчаника — крепкий орешек для желающих ее покорить. Стоя у подножия, я вижу гладкую вертикальную поверхность высотой в три с половиной метра, над которой нависает горизонтальная крыша, выступающая больше чем на метр. Над этим выступом есть еще один вертикальный участок, идущий к вершине. Я нахожу крохотную опору для ноги, потом еще одну и сползаю с полуметровой высоты на землю [1].

Однажды летним днем я замечаю двух скалолазов, готовящихся забраться на этот объект. Они движутся без веревок, подстраховывая друг друга на случай срыва. Один из них, немец, рассказывает

---

\* INSEAD (L'Institut européen d'administration des affaires, Европейский институт управления бизнесом) — французская бизнес-школа, входящая в тройку лидеров бизнес-образования в мире, и исследовательский институт. *Здесь и далее примечания переводчика, если не указано иное.*

мне, что тренировался, подтягиваясь одной рукой на дверном косяке. Но ни он, ни его напарник не могут забраться наверх и срываются при попытках преодолеть скальный выступ. Каждый из них решает начальную задачу: продвинуться по крохотным точкам опоры к небольшому углублению, где поместится один палец правой руки. Но дальше забраться они не могут и падают на песок. Я восхищаюсь их силой, амбициями и упорством.

Восходители называют такие трассы проблемами, а самую сложную часть маршрута — ключом. На Cul de Chien вы не можете подняться с помощью одной только силы или целеустремленности. Вам нужно решить загадку ключа и обладать хладнокровием, чтобы выполнять искусные движения на высоте почти двух этажей от земли.

Чуть позже я вижу талантливую восходительницу, которая проходит через ключ. Оторвавшись от земли, она танцует на носках на метровой высоте и вжимает палец правой руки в это углубление. С помощью такой удивительно слабой зацепки она перебрасывает левую пятку через левую руку, чтобы попасть на крошечный уступ; теперь тело удерживается напряжением мышц — пальца правой руки и левой ноги. Она выгибает спину в соответствии с углом крыши и тянется левой рукой к маленькой впадинке на краю крыши, куда может поместиться палец. Именно тут падает большинство людей. Подтягиваясь вверх, скалолазка упирается грудью в край выступа и отрывает пальцы от крохотных зацепок [2].

Держась одним или двумя пальцами каждой руки, она чуть раскачивается, взмывает в пространство, минуя край... а потом хватается левой рукой за округлый выступ, формой и размером с половинку дыни-кantalупы. Держась за этот выступ с помощью силы пальцев и трения, скалолазка поднимает правую ногу и вдавливают ее носок в маленькую впадину в камне; теперь с помощью силы ноги она наконец может добраться до небольшой ниши. Еще один выпад рукой, невидимая опора для ноги, полка — и она наверху. Пока я смотрел, мои ладони вспотели.

Глядя на восходителей в лесу Фонтенбло, нельзя не восхититься такими скрытыми резервами чистого совершенства. Пара ботинок,

плоть, мышцы и нервы против камня и гравитации. Никаких опционов на акции, команд и соперников, никаких зрителей, если не считать других скалолазов. Здесь нет телекамер, фан-клубов, контрактов на миллион долларов или раскрутки товаров. Есть просто люди, которые идут к границам собственных возможностей ради удовольствия сделать то, что обычному человеку кажется невозможным.

Рядом с другой скалой я останавливаюсь поболтать с двумя обедающими французскими скалолазами. Они из какого-то городка на юге страны. Я спрашиваю, почему они проехали мимо Альп ради этих валунов в Фонтенбло.

— Это лучшие скалы в Европе, — отвечает один. — В Альпах я пробую самые интересные восхождения. Там я могу разобраться с ключом. Здесь же делаю главное движение через десять секунд и...

— И наворачиваешься раз пять, пока не разберешься! — с улыбкой замечает его коллега.

Во Франции много гор и скал с разными сочетаниями уровня сложности и вознаграждения — с точки зрения высоты, красоты, значимости и прочих показателей. Первый скалолаз сказал, что он выбирает то восхождение, которое дает наибольшее вознаграждение и с ключом к которому, на его взгляд, он может справиться. Внезапно я осознаю, что это подход многих эффективных людей, которых я знал и видел. Столкнувшись с проблемами или возможностями, они сосредоточивались на том пути, что обещал наибольший *достижимый* прогресс, — на пути, где ключ, по их мнению, был им под силу.

Я начал использовать термин «ключ»\*, чтобы обозначить результат стратегического умения из трех частей. Первая — определить, какие вопросы действительно важны, а какие второстепенны. Вторая — оценить трудность решения этих вопросов.

---

\* В оригинале автор использует термин *сгик*, который также можно перевести как «ключевое затруднение», «суть проблемы», «основной вопрос». *Прим. ред.*

Третья — научиться фокусироваться, не расплывать ресурсы, не пытаться делать все сразу. Сочетание этих трех элементов приводит к тому, что основное внимание уделяется *ключу* — самой важной части набора решаемых задач, когда есть хорошие шансы разобраться с ним с помощью согласованных действий.

Как и скалолазы, любой человек, компания, организация сталкиваются как с возможностями, так и с препятствиями на пути развития. Да, нам всем нужны мотивация, стремление и сила. Но этого недостаточно. Чтобы справиться с комплексом проблем, полезно найти *свой ключ* — место, где можно получить наибольшую пользу, разработав или обнаружив способ пройти через это место или миновать его.

\*\*\*

Одно из страстных стремлений предпринимателя Илона Маска — заселение Марса. Для пропаганды этой идеи он подумывал отправить туда какой-нибудь небольшой груз. Приехав в Россию в 2001 г., Маск пытался купить старую российскую ракету, но остался недоволен методами торговли и тем, что в ходе переговоров цена утроилась. Он задумался, почему вывод полезного груза на орбиту стоит так дорого.

Было ясно: стоимость явно связана с тем, что ракеты нельзя использовать повторно. Один груз — одна ракета. Маск пришел к выводу, что *ключ* к проблеме стоимости — возвращение в атмосферу. Как ракете избежать огненной печи при входе в нее со скоростью 30 000 км/ч? Чтобы старый шаттл можно было использовать много раз, на его больших крыльях имелось 35 000 отдельных теплозащитных плиток. Каждая должна идеально выполнить свою задачу, все надо проверить после полета, а затем снова установить на нужное место. Предполагалось, что ускорители шаттлов можно будет использовать повторно, но при падении в океан они получали слишком сильные повреждения. Казалось, дешевле выбросить ракету, чем восстанавливать.

Размышляйте об этой проблеме, словно вы уцепились на Cul de Chien одним пальцем и кончиком левой ноги, а ваше тело выгнулось вверх к нависающему краю. В чем трюк? Как отпустить эту зацепку и сделать выпад рукой к тому выступу в виде половины дыни? *Понятие ключа сужает внимание до критического вопроса.* Стратегия — сочетание политики и действий, направленных на преодоление значимой проблемы. *Искусство стратегии* заключается в том, чтобы определить ключевое затруднение, с которым можно справиться, и увидеть или разработать способ его преодоления.

Сосредоточившись на вопросах повторного использования и возвращения в атмосферу, Маск пришел к идее решения. Топливо гораздо дешевле, чем транспортные средства. Возможно, есть смысл взять побольше топлива и использовать его для замедления ракеты при возвращении, избежав тем самым проблем с перегревом. Илон Маск вообразил ракету, которая — как во многих старых научно-фантастических произведениях — разворачивается и, используя двигатель, медленно опускается и мягко садится. И корпус не обугливается. Процесс можно автоматизировать — пилот тут не нужен. Ключевая трудность здесь — разработка ракетного двигателя, который сможет надежно запускаться и останавливаться, а также точно регулировать свою тягу и мощность.

Организации обычно преодолевают ключевую трудность, активно сосредоточивая в одном месте знания, умения и энергию. Для стратега это не просто внимание. Это наведение источника силы и энергии на выбранную цель. Если энергии мало, ничего не происходит. Если ее много, но она рассеяна и распределена по разным целям, ничего не происходит. Если она сфокусирована на неправильной цели, ничего не происходит. Прорывы случаются, когда энергия сосредоточена на нужной цели.

Когда Маск в 2002 г. организовал SpaceX, он разработал целенаправленную последовательную политику. Ракеты-носители SpaceX должны представлять собой новые проекты и быть недорогими, это не должны быть переделанные межконтинентальные баллистические ракеты. Компания не станет одним из тысяч



подрядчиков. Ее аппараты не будут блюсти интересы ВВС США, летая вокруг земного шара. Никаких ученых, жаждущих изучить Вселенную. Никаких мудреных лабораторий, занимающихся научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками. Маск видел проблему не в науке, а в инженерии. В отличие от НАСА, перед SpaceX не стояла задача вдохновить детей на изучение математики и естественных наук. Первый шаг состоял в целеустремленном сосредоточении на снижении стоимости.

Многие люди говорили Маску, что такой бюджетный подход принесет в жертву надежность. Его ответ был чисто инженерным:

Нас спрашивают: «Если вы сокращаете затраты, то не снижается ли при этом надежность?» Это просто смешно. Ferrari — очень дорогой автомобиль. И ненадежный. Но ставлю 1000 против 1, что если вы купите какую-нибудь Honda Civic, то эта штука не сломается в первый год эксплуатации. У вас вполне может быть дешевый и надежный автомобиль, и то же верно для ракет.

Чтобы снизить затраты, Маск сосредоточился на простоте проектирования и производства, а также ограничении числа субподрядчиков. Ракета-носитель Falcon 9 использовала шину данных Ethernet, а не какую-то особую схему. Собственный завод создавал специальные формы гораздо дешевле, чем любой аэрокосмический подрядчик.

Работа у крупных подрядчиков была в основном скучной, поскольку большая ее часть приходилась на субподрядчиков и общение с правительством. Инженеры в SpaceX трудились в стрессе, зато не приходилось скучать.

Первый коммерческий полет SpaceX состоялся в 2009 г., когда на орбиту был выведен малайзийский спутник слежения. Но революция началась в 2015 г., когда Falcon 9 стала первой ракетой, которая вышла на орбиту, а затем развернулась и запустила двигатели для медленного входа в атмосферу и мягкой посадки. К 2018 г.

стоимость вывода фунта (0,45 кг) груза на низкую околоземную орбиту у Falcon 9 была в 23 раза ниже, чем у старого шаттла. Более крупный собрат этого аппарата — Falcon Heavy — уменьшил стоимость вывода фунта груза еще вдвое по сравнению с Falcon 9.

30 мая 2020 г. SpaceX доставила на Международную космическую станцию двух астронавтов НАСА. В начале июня агентство одобрило план SpaceX по повторному использованию ракеты-носителя Falcon 9 и корабля Dragon в будущих миссиях.



**Рисунок 1. Стоимость вывода груза на околоземную орбиту (в долларах 2018 г. за фунт)**

НАСА подсчитало, что полет на Марс обойдется в 200 млрд долларов. Маск оценивает стоимость в 9 млрд. Ключом к такой выгоде станет то же: согласованная политика, направленная на простоту, повторное использование и стоимость. Если такую миссию разработают конгресс или бюрократы, затраты резко возрастут, поскольку к проекту пристегнут сотни программ и вознаграждений.

Не могу обещать вам, что SpaceX в будущем ждет грандиозный успех. Полеты в космос — это риск, да и ракеты тоже. Современные медиа превратят в цирковое шоу любую аварию со смертельным исходом. При нынешних нормах нам не удалось бы развивать авиацию, как в прошлом веке: кто-нибудь мог пострадать.

Однако ключ к преимуществу SpaceX в ракетостроении возник из понимания Илоном Маском ключа к проблеме и осознания, как с нею справиться. Кроме того, преимущество возникло благодаря последовательной политике компании, стабильно направленной на вывод на орбиту полезной массы с наименьшими возможными затратами.

\*\*\*

Эффективные люди добиваются понимания, находя и концентрируя внимание на ключе, сути проблемы — той части клубка вопросов, которая одновременно и важна, и решаемая (с ней можно справиться с разумной уверенностью). Чтобы действовать эффективно, вам нужно максимально подробно изучить сочетание проблем и возможностей, определить ключ и предпринять шаги, направленные на преодоление препятствий. Игнорирование не даст результата.

Искусство стратегии — не принятие решений (эта дисциплина предполагает, что вам вручили список действий, из которых вы можете выбирать). Искусство стратегии — не определение своей единственно верной цели и страстная погоня за ней, когда вы вкладываете сердце и душу во все, что делаете (это уже разновидность психического расстройтва, называемого мономанией\*). Это не постановка перед людьми все более высоких целей и использование харизмы, кнута и пряника, чтобы подтолкнуть их к достижению данных целей (это предполагает, что кто-нибудь где-нибудь знает, как находить выход из чащи проблем, с которыми в реальности сталкивается организация).

Чтобы стать стратегом, вам нужно принять всю сложную и запутанную силу проблем и возможностей, с которыми вы сталкиваетесь. Вам надо развить ощущение *ключа*, или сути проблемы: того места, где воздействие имеет наибольшие шансы преодолеть

---

\* Мономания (от др.-греч. *μόνος* «один» и *μανία* «страсть») — навязчивая увлеченность одной идеей.

наиболее критические препятствия. Вам потребуется настойчивость, потому что заманчиво броситься в первый же просвет посреди чащобы проблем.

Чтобы стать стратегом, вам нужно брать ответственность за внешние вызовы и за здоровье самой организации. Придется сбалансировать множество вопросов и кучу ваших устремлений — то разнообразие целей, ценностей и убеждений, которые вы и другие заинтересованные стороны хотите поддерживать. Вы должны согласовывать свои действия и политику с другими людьми, не сводя на нет свои усилия из-за слишком большого количества различных инициатив или противоречащих друг другу целей. Об этом редко пишут честно. Нам говорят, что стратегия заключается в получении преимущества (тоже мне новость!). Что это долгосрочное видение того, где вы хотите оказаться. Нам говорят, что освоение метода X или мышления Y сделает средний бизнес таким же успешным, как лучший, — у вашего консультанта есть графики сравнения вас с лидерами (и он качает головой, глядя на пропасть между вами).

Честнее же сказать, что мы живем не в Лейк-Уобегоне\*, а большинство бизнесов — независимо от методов, которые они используют, — не могут достичь уровня выше среднего. На самом деле некоторые ситуации непоправимы, и не всегда есть умный выход. Организации не могут мгновенно менять направления: мол, да, мы хотели бы заниматься индустрией веб-услуг, а не пытаться продавать копии джинсов вьетнамского производства в переполненных торговых центрах, но мы именно здесь. Честнее сказать, что некоторые условия заблокированы конкурирующими политическими интересами, а исполнительной власти

---

\* Лейк-Уобегон — вымышленный городок в штате Миннесота из американской радиопередачи. Регулярные рассказы о новостях из этого города заканчиваются стандартной фразой: «Это новости из Лейк-Уобегона, где все женщины сильные, все мужчины симпатичные, а все дети выше среднего».

для выхода из тупика не хватает. Стратегия — это не волшебная палочка.

Прежде чем начать сражаться с проблемой, нужно понять ее природу. Вы не можете улучшить школьную систему, если у вас нет четкого представления, в чем именно она плоха. Чтобы обеспечить клиентам лучшее обслуживание в процессе покупок, вам нужно знать об их желаниях, привычках и потребностях, а также технологиях продаж. Начинайте не с целей, а с понимания проблемы и определения ключа — ее сути.

Гераклит говорил: «Характер определяет судьбу». Люди с характером говорят прямо. Они могут играть азартно и идти на риск, но понимают природу ставки. Вы строите доверие к долгосрочным результатам своей компании, формируя историю — стратегию, повествование — о том, как ваши сегодняшние действия вписываются в план создания лучшего будущего. Логика этой стратегии должна быть понятна здравомыслящим людям. Фраза «Мы постоянно повышаем продажи и снижаем затраты» неубедительна. Заявление «Наша лакокрасочная компания будет лучше всех остальных, потому что мы ориентированы на клиента» тоже не сработает. Чтобы кто-то поверил в вас и вашу стратегию, нужны логика и аргументы, а также доказательства того, что вы справляетесь с трудностями, с которыми сталкиваетесь.

\*\*\*

Непосредственным толчком к написанию этой книги явилось мое падение на могульной трассе уровня «черный бриллиант» в Аспен-Маунтин\* в декабре 2019 г. Полученная травма спины несколько месяцев не позволяла мне кататься на лыжах и участвовать

---

\* Аспен-Маунтин — одна из зон катания на горнолыжном курорте Аспен в штате Колорадо. Могул — спуск на лыжах по бугристому склону. Уровень «черный бриллиант» в США означает трассы средней сложности для опытных лыжников.

в походах. Затем мне мешал путешествовать COVID-19. Благодаря этой вынужденной социальной изоляции я смог развить те идеи и мысли, которые уже давно вызревали.

Это тихое время в 2020 г. позволило мне записать свои мысли. Мой опыт показывает: в реальности я не знаю, что я на самом деле знаю, пока не запишу это. Процесс записи выявляет противоречия, слабые аргументы и места, где нужны дополнительные данные для подтверждения мнения. И он помогает отделить важное от менее важного. Это напоминает мне расчесывание спутанных волос моей восьмилетней дочери.

В этой книге я часто говорю от первого лица. Некоторые читатели полагают, что это выглядит как самореклама. Нет. Мне некомфортно с авторами, которые представляют свои идеи как факты, а свои модели — как реальность. Экономисты пишут учебники о том, что фирма делает в определенных обстоятельствах. При этом они не уточняют, что компании говорят о своей модели, а не о фактах. Бизнес-авторы часто выдают за факт свое мнение. Один утверждает: «Есть два способа специализации: выбрать целевой сегмент рынка или использовать ограниченную линейку продукции». Это какая-то теория? Автор узнал это на собственном опыте? Взял из какой-то другой книги? Если бы он высказал это утверждение (кстати, ложное) от первого лица, читатели могли бы отнестись к нему более бдительно, сравнив его с собственным опытом.

Я говорю от первого лица, чтобы объяснить, как я узнал определенные идеи и поверил в них. Часто это не факты и не логические аргументы. Это выводы и взгляды, которые я развивал в течение всей жизни. Например, если речь идет о разнице между стратегическими целями и самой стратегией, я объясняю и описываю ту ситуацию, которая впервые прояснила мои мысли по этому вопросу. Если речь идет о неопределенности в оценках денежных потоков, я рассказываю о своем опыте общения с управленцами, которые производят такие оценки.

В этой книге я изучаю четыре темы.

Во-первых, лучший способ решать стратегические вопросы — прямо смотреть в лицо проблеме. Слишком многие начинают с целей и других представлений о желаемом конечном состоянии. Начните с проблемы и определите ее структуру и действующие силы. Тогда изменятся ваше ощущение цели и учитываемые действия. При этой диагностике определите ключ — суть, самую важную часть проблемы, которая вам, на ваш взгляд, под силу. Не беритесь за задачу, с которой пока не можете справиться. Атакуйте ключ к ситуации, создавайте импульс, а затем пересматривайте свою позицию и ее возможности.

Во-вторых, осознайте источники силы и рычаги, которые подходят к вашей ситуации. Чтобы овладеть ключом, вам придется использовать один или несколько из них. Одной силы воли недостаточно.

В-третьих, избегайте ярких и блестящих отвлекающих факторов, а их будет предостаточно. Не тратьте дни на формулировку задачи; не начинайте с целей в стратегической работе. Не путайте инструменты управления со стратегией и не увлекайтесь 90-дневной погоней за квартальными доходами.

В-четвертых, когда управленцы работают в группе или на семинаре, чтобы выработать стратегию, возникает масса ловушек. Начав с проблемы и избегая слишком быстрого схождения в деятельности, группа может определить ключевую трудность и разработать согласованные действия по ее преодолению.

Я надеюсь, что эта книга поможет вам понять силу стратегии, основанной на проблеме, и силу, полученную благодаря определенной ключевой сложности в проблеме.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

