

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие к российскому изданию</i> .....	7
<i>С благодарностью</i> .....	9
Глава 1. Императив роста .....	13
Глава 2. Как победить самых сильных конкурентов? .....	41
Глава 3. Какие товары нужны потребителям? .....	86
Глава 4. Кто наши лучшие потребители? .....	113
Глава 5. Как правильно определить масштабы бизнеса? .....	133
Глава 6. Как не обезличить свои продукты? .....	157
Глава 7. Как компании развивать свой «подрывной» бизнес? .....	183
Глава 8. Как управлять разработкой стратегии? .....	215
Глава 9. Какие деньги «хорошие» и какие — «плохие»? .....	235
Глава 10. Какова роль высшего руководства в управлении растущим бизнесом? .....	265
Эпилог. Передача эстафеты .....	283

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Не будет преувеличением сказать, что предлагаемая вашему вниманию книга — сбывшаяся надежда многих современных менеджеров в разных странах мира узнать секрет не просто успешного, но и продолжительного роста. Но для российских предпринимателей эта книга имеет особенную ценность. Последние исследования свидетельствуют о том, что разрыв между инновациями и реальным бизнесом в нашей экономике продолжает увеличиваться, инвестиции предприятий в инновации сокращаются. Несмотря на усилия, предпринимаемые для поддержки инноваций и создания экономики, построенной на знаниях, инновационная деятельность в России пока еще не является определяющим фактором экономического роста. Инновации остаются предметом роскоши. Поэтому книга Клейтона Кристенсена и Майкла Рейнора может стать для российского бизнеса тем добрым началом, которое есть половина дела.

Авторам удалось развеять один из самых пугающих мифов современной экономики — миф об инновациях как о таинственном «черном ящике».



**Александр Думнов,**  
*партнер,  
заместитель  
председателя  
совета директоров  
компании Делойт*

Господствующее представление о непредсказуемости успеха, по мнению авторов, разделяют даже лучшие менеджеры и искусственные исследователи. Но, если на развитых рынках, несмотря на признание факторов неопределенности, все-таки «без топора по дрова не ходят», в России, имеющей небольшой опыт рыночного инновационного развития, этот «черный ящик» кажется неподъемным.

Тем больший эффект должно принести свидетельство о том, что «ящик» можно не только открыть, но даже разложить его содержимое по нужным полкам. Нельзя не испытывать удовлетворения от сознания того, что эта хорошая новость дойдет теперь и до российского читателя. Хотя не все в этой замечательной книге так просто для восприятия. Авторы, предоставившие миру явление «подрывных» инноваций, сами успешно применяют собственное открытие, опровергая многие существующие догмы. Отказ от абсолютизации опыта успешных компаний может явиться достаточно радикальным подходом для российских выпускников бизнес-школ, воспитанных на анализе конкретных ситуаций («кейсов»). Признание независимости «подрывных» инноваций от действующих бизнес-моделей, свойств существующих продуктов и объема рынка также может произвести переворот в привычных концепциях бизнес-планов. Однако предлагаемая модель не только теоретически убедительна, основана на многочисленных исследованиях и практически применима, она еще и виртуозно представлена. После выхода в свет в 2003 году эта книга попала в различные списки бестселлеров и лучших трудов в области экономики и бизнеса, а также удостоилась многочисленных рецензий в прессе. Не желая портить читателям удовольствие самим открыть для себя блестящую теорию, мы не будем здесь давать ее последовательного изложения. Скажем только, что основой механизма инновационного роста является свидетельство того, что «подрывные» инновации ведут конкурентную борьбу с «непотреблением», создавая рынки там, где их никогда не существовало. Создать такие «рынки будущего» возможно, только узнав, какую «работу» хотели бы будущие потребители поручить будущим товарам. Перед вами книга, которая откроет вам механизмы «подрывных» стратегий.

В свое время первая книга Клейтона Кристенсена «Дилемма инноваций в бизнесе» не на шутку испугала менеджеров крупных фирм и стала знаменем быстрорастущих ИТ-компаний. Если эта книга и не подвигнет российских предпринимателей начать отчаянную конкуренцию за несуществующие рынки, то, смеем надеяться, она даст им в руки удобный и эффективный инструмент для развития бизнеса.

# С БЛАГОДАРНОСТЬЮ

Последние десять лет меня занимали два вопроса. Первый сводится к следующему. Понятно, когда рушатся компании, возглавляемые слабыми руководителями. Но ведь крах терпят и самые успешные фирмы, чьи руководители прекрасно знают свое дело. И таких примеров множество. Почему же компаниям так трудно успешно развиваться долгое время? Свои соображения по этому поводу я изложил в книге «Дилемма инноватора». Если дела в компании идут плохо, виновато не только руководство. Иногда причиной неудачи может стать именно то, без чего не бывает успеха, например равнение на самых выгодных покупателей или инвестирование в самые прибыльные области.

Второй занимавший меня вопрос касался возможности выбора. Допустим, я хочу создать компанию, которая быстро добьется успеха и, выйдя на первые позиции в индустрии, оставит далеко позади ее лидеров. Что мне нужно для этого сделать? Когда менеджер знает, из-за чего бизнес может потерпеть неудачу, ему проще принимать правильные решения и не совершать ошибок. Об этом и идет речь в книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе».

Задумав ее, я довольно быстро понял, что поставил перед собой слишком сложную задачу, и обратился за помощью к нескольким людям. Во-первых, к Майклу Рейнору, у которого я учился с того дня, как он стал аспирантом Гарварда. Майкл — человек особенный, он прекрасно разбирается в искусстве, литературе, философии и истории. Я попросил его стать моим соавтором. Я был уверен, что Майкл с его обширными познаниями в самых разных академических дисциплинах восполнит недостаточность собранных мною данных и поможет мне исправить логические ошибки в рассуждении. Пока мы писа-

ли книгу, Майкл по-прежнему исполнял свои обязанности директора по исследованиям в компании Deloitte Consulting и потому находился в постоянных разъездах между Торонто и Бостоном, а кроме того, ни на минуту не забывал о своей семье — жене и детях. Я глубоко ценю его самоотверженность, скромность и настойчивость, благодаря которой мы смогли точно сформулировать свои мысли. Майкл стал моим большим другом.

Отказавшись на время от более доходной работы, мне помогли Скотт Энтони, Марк Джонсон и Мэтт Айринг. Скотт, мой первый заместитель по исследованиям, руководил работой нашего научного коллектива, вместе со мной обучал сотрудников и объяснял им сложные понятия. При этом он успевал читать каждую главу книги и делал замечания к каждому новому варианту. Марк и Мэтт, сотрудники нашей фирмы Innosight, претворяли теорию в жизнь и учили менеджеров, как создавать успешно растущий бизнес. Благодаря им я понял, как наши выводы соотносятся с реальной практикой менеджера.

Я также очень признателен своему секретарю Кристин Гейз, научным сотрудникам Салли Аарон, Мику Бассу, Уилу Кларку, Джереми Данну, Таре Donovan, Тедди Холлу, Джону Кенаги, Майклу и Эмми Овердорф, Нейту Редмону, Эрику Роту и Дэвиду Сандалу. Благодаря им всем и каждому в отдельности я ознакомился со множеством интересных идей, участвовал в исследовательских проектах и создании монографий. Они не покладая рук собирали необходимые данные, искали ошибки в рассуждениях и помогали мне точно излагать свои мысли.

Я очень обязан коллегам по Гарвардской школе бизнеса. Особенно много ценного я почерпнул из исследований профессоров Кларка Гилберта и Стива Спиара. Внесли свой вклад в формирование наших идей и другие члены профессорско-преподавательского состава: Кент Боуэн, Джозеф Бауэр, Хэнк Чесброу, Ким Кларк, Том Айзенманн, Ли Флеминг, Фрэнсис Фрай, Алан Мак Кормак, Гари Пизано, Ричард Розенблюм, Билл Зальман, Дон Салл, Ричард Тедлоу, Стефан Томке, Майкл Тушман, Стив Уилрайт, а также профессора Ребекка Хендерсон, Пол Карлайл, Джеймс Аттербэк, Эрик фон Хиппель из MIT, Роберт Бургельман из Стэнфорда и Стюарт Харт из UNC.

У системы преподавания в Гарварде есть одно самое важное преимущество: преподаватель не обязан знать ответы на все вопросы. Он может задать студентам вопрос, на который не знает ответа, а дальше просто слушать, что думают по этому поводу самые умные в мире люди, а именно такие и учатся у нас. Я очень люблю всех своих студентов и очень признателен им за то, что они так серьезно готовились к занятиям и столькому научили друг друга и своего преподавателя. В мире нет системы обучения, равной нашей.

Я обращался за советом к людям из мира бизнеса — аналитикам и топ-менеджерам. Мэтт Верлинден и Стив Кинг из компании Integral, Джеффри Мур из Chasm Group, Тони Улвик из компании Strategyn, Кроуфорд дель Прете из IDC, Энди Гроув из Intel, Кен Доблер из Johnson&Johnson, Дэн Карп и Вили Ши из Kodak, Дэннис Хантер из Applied Materials, Майкл Путц из Cisco,

Крис Роуэн из Tensilica, Билл Джордж из Medtronic, Мейр Вайнштайн из EMC, Майкл Пэкер и Келли Мартин из Merrill Lynch, Марк Росс из Cypress Semiconductor, Рон Долленс, Джинджер Грэхем и Род Нэш из Guidant. Я многому научился у них всех.

И конечно, я безгранично обязан своей семье. Мои дети Мэтью, Энн, Майкл, Спенсер и Кэти обсуждали мои идеи и, используя их в своей учебе и работе, помогли мне многое понять. Жена Кристина — самый умный человек из всех, кого я когда-либо знал. Она очень требовательна к ясности и завершенности мысли, и ее умом и чувством языка пронизана каждая строчка этой книги — это тем более замечательно, что эту книгу мы обсуждали вечерами, поскольку дни ее были заполнены заботами о детях и бескорыстным служением людям. Кристина несет свет и любовь не только нашей семье, но и всем, с кем она так или иначе сталкивается.

Чаще всего академические исследования пишутся в одиночестве. Но мне повезло: меня окружали бескорыстные, скромные, умные люди, в голове у которых рождаются самые смелые идеи. Все они внесли свой вклад в создание нашей книги. Я рад, что тоже участвовал в этом.

*Клейтон М. Кристенсен,  
Бостон, Массачусетс*

Как и Клейтон, я приношу глубокую благодарность всем, кто делился с нами своим опытом и талантами. Иначе эта книга не появилась бы на свет, а мы не получили бы такого признания.

Компания предоставила мне полную свободу — насколько я знаю, такое редко бывает в консалтинговых фирмах. В Deloitte Research не просто смотрели сквозь пальцы на все мои безумные проекты (и эта книга — один из них), но даже всячески поощряли меня, позволяя собирать информацию. Я бы хотел выразить особую благодарность Энн Бакстер, главе Deloitte Research, и Лари Скотту, руководителю подразделения стратегии и операционной деятельности Deloitte Consulting, — они вдохновили меня на эту работу. Я признателен всем сотрудникам Deloitte Consulting и Deloitte&Touche за поддержку, благодаря которой я справился с ней.

Я бы хотел воспользоваться возможностью и хотя бы два слова сказать о том, как я обязан Клейтону в интеллектуальном плане. Впервые я ознакомился с его работами в аспирантуре Гарвардской школы бизнеса. Изящные теоретические построения сочетались в них с тщательной продуманностью, творческим анализом данных и тесной связью с реальностью, что является большой редкостью. Когда я читал книгу «Дилемма инноватора», то у меня, как и многих других, как будто пелена упала с глаз. Все, о чем я лишь смутно догадывался, вдруг предстало передо мной совершенно ясно. Работы Клейтона для меня — та планка, дотянуться до которой я пытаюсь изо всех сил. И я горжусь

тем, что мне выпала высокая честь внести вклад в дальнейшее развитие его идей. За время нашей совместной работы он стал мне наставником, затем коллегой и в конце концов другом.

Последний абзац — о той, кому я благодарен больше всего: о моей жене. Пока я учился в аспирантуре, участвовал в разнообразных проектах (в том числе, писал эту книгу), на всем протяжении своего сложного карьерного пути я чувствовал ее любовь и поддержку. Без нее я не добился бы того, о чем мечтал. Без нее и без нашей дочки Шарлоты мне вообще не к чему было бы стремиться.

*Майкл Е. Рейнор  
Миссиссога, Онтарио*

## ГЛАВА 1

# ИМПЕРАТИВ РОСТА

*Финансовые рынки предъявляют компаниям жесткие требования: прибыли должны не просто постоянно расти, но расти все быстрее и быстрее. Как соответствовать этим требованиям? Чтобы обеспечить акционерам желательную прибыль, компании могут ускорить темпы роста капитала, инвестируя в инновационные проекты. Но пойдут ли на это сами акционеры, если проекты окажутся слишком рискованными? Есть ли способ решить эту дилемму?*

Эта книга о том, как найти и с успехом реализовать новые возможности для роста бизнеса. Компания должна расти — только тогда она привлечет потенциальных акционеров и инвесторов, а спрос на ее акции вырастет. Но как только ее основной бизнес стабилизируется, поиск новых источников роста, неминуемо сопряженных с риском, начинает пугать руководство компании. Таких примеров немало. Пожалуй, лишь одной компании из десяти удастся выйти на такие показатели роста прибыли, которые позволяют значительно увеличить доходы акционеров всего за несколько лет<sup>1</sup>. Часто даже сама попытка подтолкнуть рост приводит к краху всю корпорацию. Поэтому большинство топ-менеджеров попадают в тупик: рынок ценных бумаг требует роста прибыли, а найти возможности для роста и развития очень трудно. И безопаснее стоять на месте, чем развиваться в неверном направлении.

Рассмотрим пример компании AT&T. В 1984 г. по требованию правительства США компания ликвидировала активы местных телефонных линий и стала поставщиком услуг международной и междугородной телефонной связи. Заключив соглашение с правительством о распродаже акций по частям, компа-



ния получила возможность вкладывать деньги в новые отрасли бизнеса, и руководство стало искать источники роста и привлечения новых акционеров.

Под влиянием популярного тогда мнения о возрастании роли компьютерных технологий в телекоммуникациях компания сначала создала компьютерное подразделение. Объединяя две отрасли, руководство AT&T хотело опередить время, однако компания начала ежегодно терять 200 млн. долл. Вместо того чтобы уйти с рынка, на который оказалось невозможным проникнуть «извне», AT&T предприняла очередную попытку обеспечить прибыльный рост за счет компьютерного направления: в 1991 г. за 7,4 млрд. долл. она купила NCR — компанию, которая в то время была пятым в мире производителем компьютерной техники, и вложила в приобретение еще 2 млрд. долл. AT&T просто выбросила деньги на ветер: NCR так и не стала для нее источником прибыли. В конце концов стало ясно, что идея роста в этом направлении абсолютно бесперспективна, и AT&T решила продать NCR за 3,4 млрд. долл., то есть в три раза дешевле, чем купила.

Проблема выхода на новые показатели роста стояла по-прежнему остро. Поэтому, поняв наконец, что приобретение NCR было ошибкой, AT&T обратилась к технологиям, имеющим более непосредственное отношение к телекоммуникациям. К этому времени бывшие филиалы компании уже успешно осваивали рынок мобильной связи. Следуя их примеру, AT&T в 1994 г. за 11,6 млрд. долл. купила McCaw Cellular, в то время крупнейшего поставщика услуг сотовой связи в США. Всего же в развитие собственной отрасли сотовой связи компания AT&T вложила 15 млрд. долл. Аналитики Уолл-стрит сетовали, что не могут точно оценить общую стоимость быстрорастущего сотового бизнеса и телефонной компании, имеющей более низкий потенциал роста. В ответ руководство AT&T в 2000 г. создало отдельный пакет акций для сотового бизнеса стоимостью 10,6 млрд. долл., что составляло около двух третей объема инвестиций AT&T в новую отрасль.

Но в результате стоимость пакета акций телефонной связи не изменилась, и компания снова должна была что-то предпринимать. Поэтому в 1998 г. ее руководство начало реализовывать программу возвращения компании на рынок местной телефонной связи, но уже с использованием широкополосных технологий. Приобретя за 112 млрд. долл. TCI и MediaOne, компания AT&T Broadband превратилась в самого крупного оператора телефонной связи США. Но трудности реализации программы и интеграции компаний в составе AT&T оказались непреодолимыми, и последствия не заставили себя ждать. В 2000 г. AT&T продала свои активы компании Comcast за 72 млрд. долл.<sup>2</sup>

То есть примерно за десять лет компания AT&T потеряла около 50 млрд. долл. и ее акции обесценились. Но ведь с самого начала компания ставила перед собой прямо противоположную задачу — обеспечить рост прибыли и стоимости активов и таким образом привлечь акционерный капитал.

К сожалению, пример AT&T — не единственный в своем роде. Не менее показательна история Cabot Corporation, крупнейшего в мире производителя

газовой сажи — основного компонента шинной резины. Компания долго занимала ведущие позиции в своей отрасли, но темпы роста основного рынка были невелики. Чтобы вывести компанию на новый уровень роста и привлечь акционерный капитал, руководство Cabot Corporation реализовало несколько проектов выхода на рынок высокотехнологичных материалов. Были приобретены предприятия по производству цветных металлов и сплавов и высокотехнологичных керамических материалов, на которых предполагалось запустить новые производственные процессы и технологии, созданные в исследовательских лабораториях самой компании и в лабораториях МПТ, спонсируемых Cabot Corporation.

Аналитики Уолл-стрит горячо приветствовали инициативы компании Cabot, которые должны были направить кривую роста резко вверх. Акции компании подорожали в три раза — до этого их цена долгое время держалась на одной отметке. Но когда издержки от инвестиций в новые отрасли производства стали отрицательно сказываться на прибыли компании, оценки Уолл-стрит стали критическими. В результате цены на акции компании Cabot упали вдвое, хотя среднерыночные показатели 1988–1991 гг. свидетельствовали об устойчивом росте. В начале 1990-х годов, понимая жизненную необходимость обеспечить прибыльный рост, совет директоров Cabot сменил команду топ-менеджеров и поставил перед ней задачу: закрыть новые направления и возродить основной бизнес. Когда показатели прибыльности снова поползли вверх, Уолл-стрит оценила это движение и подняла стоимость акций компании в два раза. Но, пройдя весь этот цикл, новое руководство Cabot оказалось ничуть не в лучшем положении, чем прежде. Все вернулось на круги своя: зрелая, стабильная компания снова должна была искать возможности для роста и развития, как бы они ни были ограниченны<sup>3</sup>.

Мы могли бы привести еще много примеров того, как компании пытались находить новые источники роста после того, как основной бизнес достигал стадии зрелости. Это всегда происходит по одной и той же схеме. Едва основной бизнес наберет сил и станет стабильным, инвесторы начинают говорить о необходимости роста, а руководство разрабатывает очень разумные, на первый взгляд, программы и проекты и щедро финансирует их. Но какие бы радужные перспективы ни открывались, компанию не удастся быстро вывести на нужный уровень прибыльного роста. Тогда акции обесцениваются, топ-менеджеров увольняют, а Уолл-стрит поздравляет новое руководство с возвращением в исходную точку — к прибыльному, но неперспективному в смысле темпов роста основному бизнесу<sup>4</sup>.

Даже расширяющимся компаниям приходится решать проблему роста, хотя и несколько иначе: темпы роста всегда кажутся слишком медленными, независимо от того, каковы они на самом деле. А все дело в том, что инвесторы имеют дурную привычку, оценивая стоимость акций компании на текущий момент, учитывать прогнозируемые показатели роста, то есть те, на которые, по их предположениям, компания может выйти в будущем. Поэтому

как бы быстро ни рос основной бизнес, главное для акционеров — чтобы он рос быстрее, чем они ожидают. Соответственно, у руководства компании остается единственный способ продемонстрировать конкурентоспособность на финансовом рынке и обеспечить акционерам доходы, превосходящие среднерыночные показатели с учетом риска<sup>5</sup>. Оно должно добиться темпов роста, которые опережали бы прогнозы акционеров. Следует помнить, что колебания стоимости акций обусловлены не только направлением кривой роста, но и чаще всего неожиданными изменениями в диапазоне прибыли компании и притока средств. То есть если для одной компании прогнозируют 5-процентный темп роста в год и именно этого показателя она добивается, а для другой — 25-процентный и она тоже оправдывает ожидания, то для потенциальных инвесторов обе компании имеют одинаковый показатель доходности, и он будет не выше среднерыночного показателя с учетом риска. Значит, чтобы цена акций не упала, компания должна хотя бы обеспечить прирост прибыли, рассчитанный исходя из тенденций развития рынка. Но чтобы резко увеличить стоимость своего пакета акций, нужны более высокие, чем прогнозируют эксперты, показатели. Это непростая задача для руководителя, которому необходимо привлечь акционерный капитал<sup>6</sup>.

На самом деле все обстоит куда сложнее. Эти хитрые инвесторы не только ставят стоимость акций компании в зависимость от ожидаемого прироста прибыли, но и хотят, чтобы руководство развивало новые направления бизнеса — ведь стоимость акций, по их мнению, определяется также перспективностью проектов, находящихся пока на стадии разработки. Если компания предполагает расти за счет инноваций, то реакция рынка будет зависеть от истории развития компании. Если за период своего существования компания успешно вкладывала прибыль в новые бизнесы, тогда цена ее акций возрастет из-за составляющей, чувствительной к перспективам роста за счет новых проектов. Если же прошлые попытки компании обеспечить рост с помощью инновационных проектов оказались неудачными, тогда ее рыночная стоимость будет в основном определяться прогнозируемым притоком средств из уже существующих, развитых бизнесов.

В таблице 1.1 представлены результаты анализа, проведенного одной консалтинговой фирмой: была проанализирована стоимость акций нескольких компаний, вошедших в список Fortune 500, по данным на 1 августа 2002 г. Таблица показывает, сколько процентов стоимости акций каждой фирмы зависит от прибыли уже существующих активов компании и сколько — от успеха будущих инвестиций<sup>7</sup>. Максимальный размер прироста прибыли из этой выборки должна будет получить компания Dell Computer, причем именно за счет будущих капиталовложений. Одна акция компании стоит 28 долл. 5 центов, при этом 22% этой суммы определяется доходами от имеющихся активов компании, а остальные 78% — исключительно уверенностью инвесторов в способности компании вложить деньги в новые активы, которые будут приносить колоссальные доходы. Компаниям Johnson&Johnson и Home Depot также

предстоит оправдать доверие инвесторов, выражающееся в значительных инвестициях. На ожиданиях роста за счет средств, которые еще только предстоит инвестировать в новые проекты, основаны 66% рыночной стоимости акций компании Johnson&Johnson и 37% — Home Depot. Совсем иная картина сложилась с акциями General Motors: лишь 5% их зависит от успеха будущих инвестиций. Это результат многочисленных неудачных попыток руководства компании обеспечить рост бизнеса за счет развития новых отраслей. Но если нынешнее руководство сможет решить задачу роста, это благоприятно отразится на стоимости акций.

ТАБЛИЦА 1.1

**Доля рыночной стоимости некоторых фирм, обусловленная ожидаемой доходностью новых инвестиций по состоянию на 21 августа 2002 г.**

Позиция в списке Fortune 500	Компания	Курс акций, долл.	Вес, %	
			новых инвестиций	существующих активов
53	Dell Computer	28,05	78	22
47	Johnson&Johnson	56,20	66	34
35	Procter&Gamble	90,76	62	38
6	General Electric	32,80	60	40
77	Lockheed Martin	62,16	59	41
1	Wal-Mart Stores	53,88	50	50
65	Intel	19,15	49	51
49	Pfizer	34,92	48	52
9	IBM	81,93	46	54
24	Merck	53,80	44	56
92	Cisco Systems	15,00	42	58
18	Home Depot	33,86	37	63
16	Boeing	28,36	30	70
11	Verizon	31,80	21	79
22	Kroger	22,20	13	87
32	Sears Roebuck	36,94	8	92
37	AOL Time Warner	35,00	8	92
3	General Motors	49,40	5	95
81	Phillips Petroleum	35,00	3	97

Пожалуй, самое печальное, что если компания, пытаясь обеспечить рост, однажды терпит неудачу, то ее шансы на успех в будущем резко падают. К такому заключению приходят авторы замечательного труда «Момент остановки»<sup>8</sup>, опубликованного Советом по корпоративным стратегиям в 1998 г. Были исследованы 172 компании из тех, что в 1955–1995 гг. попадали в список Fortune 500 как лучшие производственные компании. Из них только 5% смогли обеспечить за этот период реальный, защищенный от инфляции прирост стоимости акций свыше 6%. Прочие 95% достигали точки, где рост останавливался на уровне прироста валового национального продукта или даже ниже. Такая остановка вполне понятна: мы знаем, что рынки, за счет которых происходит рост компании, в конце концов насыщаются и стабилизируются. Но пугает не это. Плохо то, что из всех компаний, чей рост остановился на определенной точке, только 4% смогли все-таки выйти на показатели экономического роста, хотя бы на 1% выше по сравнению с ростом ВВП. Другими словами, если рост и развитие останавливаются, выбраться из этого положения очень тяжело, практически невозможно.

Финансовый рынок жестоко наказывает компании, допустившие остановку роста капитала и прибыли. Именно так 28% из них потеряли 75% своей рыночной капитализации. У 41% таких компаний при остановке роста рыночная капитализация упала до отметки 50–75% и у 26% — 25–50%. И только 5% компаний потеряли меньше 25%. Императив роста — неизбежность для руководителя<sup>9</sup>. При остановке роста давление на руководство компании усиливается — его вынуждают искать все новые и новые пути роста. И действовать нужно очень быстро, от этого добиться успеха еще труднее. Однако, как учит нас история, шансы на успех в такой ситуации ничтожно малы.

## **Инновации: «черный ящик»?**

Но почему так трудно выйти на нужный темп роста и удерживать его? В том, что компания не обеспечивает рост капитала за счет новых источников, часто винят ее руководство, при этом подразумевается, что у других, людей более способных и проницательных, все получилось бы гораздо лучше. И решение проблемы с помощью замены руководства было бы оправданным, если бы неудачные попытки роста были редкостью. Однако, судя по многочисленным исследованиям, 90% компаний открытого типа не могут долго поддерживать такой рост, при котором акционеры получают прибыль выше среднерыночной<sup>10</sup>. Вряд ли большинству компаний настолько не везет с талантливыми руководителями, что 90% их топ-менеджеров не обладают необходимыми знаниями и способностями. Значит, есть куда более серьезное объяснение того факта, что огромное количество хороших руководителей не могут решить проблему поддержания темпов роста капитала.

Широко известно еще одно мнение: некогда процветающим компаниям не удалось наращивать рост потому, что в нужный момент их руководство не

захотело рисковать. Но факты доказывают обратное. Руководители корпораций часто подвергают риску предприятия стоимостью в миллиарды долларов, реализуя инновационные проекты. Компания IBM поставила все свое состояние на выпуск компьютера System 360 и победила; компания DuPont потратила 400 млн. долл. на строительство завода по производству нового вида шинной резины — и проиграла. Компания Corning вложила миллиарды в производство оптических волокон и получила хорошую прибыль. Недавно компания продала некоторые свои бизнесы, чтобы больше инвестировать в развитие оптических телекоммуникаций, и была за это жестоко наказана. Эти примеры доказывают, что многие из руководителей, которые не добились устойчивого роста, вовсе не боялись рисковать.

Есть и третье объяснение. Добиться устойчивых показателей роста так трудно потому, что невозможно предсказать, как пойдут дела в новом бизнесе. Но эта точка зрения столь же необоснованна, как и две предыдущие.

Считается, что успех — явление случайное, а вероятность того, что случайность произойдет, незначительна. Многие проницательные мыслители в области менеджмента признают, что ставка на рост — игра рискованная и непредсказуемая, и изо всех сил стараются помочь руководству компаний вести эту игру. Итак, сначала компания расцветает пышным цветом, затем скупает всю Силиконовую долину, вскоре терпит крах, после чего придумывает более жесткие критерии отбора нового руководства — вот и все рецепты, с помощью которых предлагается добиваться успеха в области непредсказуемых инновационных проектов<sup>11</sup>. Да, структура индустрии рискованного капитала на самом деле питает всеобщую веру в то, что нельзя предсказать, как будет развиваться бизнес за счет инноваций. Максима рискованного капитала гласит, что из десяти инновационных инициатив (в успехе каждой из которых руководство изначально уверено) две сразу провалятся, шесть с грехом пополам выживут и только две оправдают надежды и поднимут стоимость всего пакета акций. Механизмы успешного роста бизнеса за счет инноваций, таким образом, оказываются спрятанными в своего рода черном ящике. И большинству не приходит в голову, что можно открыть черный ящик и посмотреть, что у него внутри, — так велика уверенность в непостижимости глубинных бизнес-процессов.

Мы не разделяем ту точку зрения, будто рост капитала многих компаний останавливается потому, что успех любого запускаемого ими инновационного бизнеса целиком и полностью зависит от всемогущего случая. История многих взлетов и падений действительно может показаться случайной, но лишь потому, что до сих пор была непонятна сама механика создания новых инновационных бизнесов. Наша книга — это попытка вскрыть черный ящик и наконец четко понять, какие процессы ведут к успеху или, наоборот, к краху новых бизнесов.

Но почему так важно понимать, какие процессы приводят к тем или иным результатам? Поясним это на следующих последовательностях цифр.

1, 2, 3, 4, 5  
75, 28, 41, 26, 38, 64

Какая из них случайна, а какая, наоборот, предсказуема? Первая последовательность кажется абсолютной предсказуемой: совершенно ясно, что следующими цифрами будут 7 и 8. А теперь представьте себе, что первая последовательность — это выигранные номера в лотерее и шариком именно с такими номерами и в таком порядке ведущий достал из барабана, а вторая — номера автомобильных дорог, по которым надо проехать, чтобы попасть из Солт-Сте-Мари, штат Онтарио, в Саксон, штат Мичиган. Если вы посмотрите на карту автомобильных дорог и проследите маршрут, заданный первыми шестью цифрами, то убедитесь, что следующими номерами будут 2 и 122. Следовательно, видя только результаты некоего процесса, нельзя с уверенностью говорить, к каким результатам он приводит — к предсказуемым или непредсказуемым. Надо понимать сам процесс.

## Идеи инноваций обретают форму

Как сделать инновационный процесс более предсказуемым? Для этого недостаточно предвидеть действия отдельных людей, от которых зависит рост бизнеса. Нужно ясно понимать, во власти каких сил они находятся, — именно от этих сил зависят решения руководителя.

Новаторски мыслящий сотрудник редко может детально обрисовать инновационный проект. Как бы четко ни была сформулирована концепция или идея, она будет корректироваться и изменяться, иногда довольно существенно, прежде чем обретет форму реального бизнес-плана и сможет претендовать на финансирование. И на этом пути действуют вполне предсказуемые силы. Руководители как отдельные личности могут мыслить сколь угодно своеобразно и непредсказуемо, но все они находятся во власти объективных сил. Эти силы действуют всегда одинаково и одновременно и так же одинаково сказываются на результате, то есть бизнес-плане, который компания пытается воплотить в жизнь<sup>12</sup>. Чтобы менеджмент инноваций стал более предсказуемым, необходимо понимать, что это за силы, и уметь управлять ими.

Преобразование идеи в бизнес-план можно проиллюстрировать на примере компании Big Idea Group (BIG) — она занимается поиском, развитием и маркетингом идей новых игрушек<sup>13</sup>. В работе, посвященной разбору этого примера, мы сначала приводим высказывание исполнительного директора производящей игрушки компании-миллиардера (он сетовал, что новых интересных идей не появлялось уже много лет), а затем рассказываем, как решают эту проблему в компании BIG.

Компания BIG собирает по всей стране мам, детей, изготовителей самодельных игрушек и пенсионеров на специальные семинары под громким названием «Поиск великих идей». Гости делятся своими предложениями с группой экспер-

тов, чьей интуиции руководство BIG доверяет. Если эксперты считают ту или иную идею достойной внимания, компания покупает у автора права на нее и за несколько месяцев превращает в бизнес-план, а также создает игрушку, которая, по ее мнению, будет хорошо продаваться. Затем BIG продает лицензию на производство игрушки крупной компании — та начинает промышленный выпуск и уже самостоятельно продвигает игрушку на рынке. Все эти годы BIG сопутствовал необыкновенный успех: она находила прекрасные идеи, развивала их и в итоге выпустила на рынок серию действительно интересных продуктов, обещающих хорошие перспективы для роста компаниям-производителям.

Почему у BIG, в отличие от компании-миллиардера, столько возможностей, такое изобилие новых продуктов с высоким рыночным потенциалом? Мы обсуждаем это со студентами, и они часто высказывают мнение, что разработчики продуктов в компаниях по производству игрушек просто не наделены творческим воображением или что руководство крупнейших компаний боится малейшего риска. Если бы такой диагноз был верным, то было бы понятно, как лечить «болезнь»: найти более творческих руководителей со свободным от стереотипов мышлением. Но ведь в компании-миллиардере за все время ее существования работало множество разных людей, но никто из них так и не смог переломить ситуацию и найти источник творческих идей. Почему?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо знать особенности пути, который та или иная идея проходит в процессе формирования бизнес-плана. Ключевую роль в создании инновационных проектов играют руководители среднего звена: именно они превращают «сырые идеи» в полноценные бизнес-планы, надеясь получить финансирование на их реализацию. Именно менеджеры среднего звена решают, какие из поступающих к ним «снизу» проектов стоит поддержать и представить на суд высшего руководства, а какие лучше пока отложить. В этом главная причина особого внимания, с которым компании подбирают средний руководящий состав. Ведь работа этих людей как раз в том и состоит, чтобы находить перспективные идеи и отсеивать заведомо бесплодные. И предполагается, что именно менеджеры среднего звена превратят перспективные идеи в такие бизнес-планы, которые высшее руководство немедленно согласится профинансировать.

Как же отбираются эти идеи и как им придают надлежащий вид? Обычно руководство среднего уровня не торопится поддерживать продукты, рынок сбыта которых точно не определен. Ведь если продукт не дойдет до своего потребителя, компания потеряет миллионы долларов. Поэтому система требует, чтобы каждый проект включал надежные данные о размере и потенциалах роста рынка, для которого предназначен продукт. Поэтому мнение и отзывы самых важных для компании потребителей придают огромный вес утверждениям менеджера о перспективности проекта. Но как узнать, что потребители думают о продукте, если его еще нет? В таких случаях обычно спрашивают мнение давних клиентов компании или судят по успеху на рынке схожих продуктов.



Оказывают влияние на процесс формирования идей и факторы личностного плана. Менеджеры, чьи проекты проваливаются, закрывают себе все пути к повышению, поэтому сотрудники, которые хотят сделать карьеру, даже не заикаются о том, что не имеет шансов понравиться высшему руководству. Если менеджер выйдет к высшему руководству с проектом, который будет признан слабым, то, как бы он ни старался, ему уже никогда не заслужить репутацию проницательного человека. Более того, в компаниях регулярно происходит отбор кандидатов на повышение и самые талантливые менеджеры среднего звена остаются на своем посту лишь несколько лет — им дают другие поручения, чтобы они приобрели новый опыт и новые навыки. То есть если менеджер среднего звена хочет прослыть человеком конструктивным, то он скорее будет давать ход только тем проектам инновационного роста, которые принесут плоды, пока он сам остается на своем посту.

Иными словами, все идеи в процессе сортировки, обработки и оформления в бизнес-планы для получения финансирования становятся похожими на те, которые в свое время были одобрены и имели успех на рынке. Дело в том, что эти процессы исторически складывались как механизм отсеивания предложений, нацеленных на небольшие рынки. И каждый менеджер, который ищет источники роста, сталкивается с одной и той же проблемой: самые перспективные завтра рынки роста сегодня всегда небольшие.

И поэтому руководители крупных компаний по производству игрушек и руководители компании ВIG, живя в одном мире, смотрят на вещи по-разному. В каждой крупной компании, не только занимающейся производством игрушек, идеи, отобранные и «упакованные» для подачи высшему руководству, очень отличаются от циркулирующих «в низах».

То есть обычно у компаний, которые хотели бы развиваться за счет инновационных бизнесов, нет недостатка в хороших идеях. Проблема скорее в оформлении этих идей. Проекты с большим инновационным потенциалом наверняка переработают так, чтобы угодить имеющимся клиентам компании. Одна и та же идея может принять разные формы. С одной стороны, ее можно преподнести высшему руководству как инновацию «не хуже, чем у других»; с другой — ее же можно превратить в такой бизнес-план, реализация которого принесет полную победу над конкурентами. Менеджеры, которые понимают, как действуют эти силы и начинают управлять ими в процессе принятия ключевых решений, смогут разрабатывать проекты успешного инновационного роста гораздо более последовательно, чем их предшественники<sup>14</sup>.

## **Теория как источник предсказаний**

Желание научиться предсказывать ход событий в столь сложном деле, как менеджмент инноваций, вполне оправданно. Предсказания в любой области строятся на основе теорий, а теории появляются в результате тщательных исследований. Теория — это набор всех возможных утверждений о причинно-

следственных связей явлений. Руководящие работники часто недооценивают теорию — слово «теоретический» означает для них «неприменимый на практике». Однако теории можно виртуозно применять на практике. Например, закон тяготения — это тоже теория, и именно он позволяет нам предсказать, что если вы оступитесь на краю пропасти, то упадете<sup>15</sup>.

Хотя большинство менеджеров не считают себя теоретиками, на самом деле они активные «потребители» теории. Всякий раз, когда менеджер составляет план или предпринимает какие-либо действия, он подсознательно руководствуется усвоенными когда-то теориями. И именно эти теории заставляют его верить в то, что его действия приведут к желаемому результату<sup>16</sup>. Но менеджеры редко осознают, что пользуются теориями, поэтому часто применяют неверные теории. Именно отсутствие осознанно применяемых, надежных теорий причинно-следственных связей в области инновационного бизнеса и создает впечатление случайности успехов на этом поприще.

Чтобы менеджеры, ищущие ответы на свои вопросы в статьях и книгах (в том числе нашей), лучше понимали, каким рекомендациям можно доверять, мы расскажем, как создаются и применяются надежные теории. Мы покажем, как плохие теории оказывались причиной неудач инновационных проектов и как с помощью хорошей теории можно избежать ошибок и добиться успеха<sup>17</sup>.

## Как создаются теории

Фундаментальные теории были созданы во многих областях науки, и процесс их создания уже всесторонне исследован. Ученые сходятся во мнении, что он включает три основные стадии. На первой стадии необходимо описать явление, в котором мы хотим разобраться. Скажем, в физике это могло бы быть движение частиц. Если речь идет о создании нового бизнеса, то интересующим нас явлением станут действия, которые менеджеры предпринимают для достижения успеха, и результаты этих действий. Плохие теории менеджмента рождаются тогда, когда исследователи строят свои теории на основании лишь одного-двух случаев успеха.

Детально охарактеризовав изучаемое явление, мы можем приступить ко второй стадии — стадии классификации: описанные явления следует разбить на категории. Так, например, медики выделяют два типа диабета. Вертикальная и горизонтальная интеграция — это категории корпоративной диверсификации. Распределяя исследуемые явления по категориям, ученый из всего многообразия признаков выделяет самые существенные.

Наконец, на третьей стадии исследователь строит теорию, которая описывает причины возникновения явления. Теория должна также убедительно объяснять тот факт, что одни и те же причинно-следственные механизмы могут привести к разным результатам в зависимости от условий, в которых они применяются, или от категории явления. В процессе построения теории и исследователи, и менеджеры обязательно проходят эти три стадии, оттачивая свою

способность предсказывать результаты тех или иных действий в определенных обстоятельствах<sup>18</sup>.

### Как правильно выделить категории

Вторая стадия построения теории, то есть стадия классификации, определяет исход всего процесса создания теории. Поясним это на примере. Представьте себе, что вы пришли к врачу с какой-то жалобой, а он, не выслушав вас, сразу же выписывает рецепт и велит прийти на следующий день.

— Но почему вы считаете, что это лекарство мне поможет? — спросите вы. — Вы ведь даже еще не знаете, что у меня болит.

— Я уже выписывал его двум предыдущим пациентам, и они теперь совершенно здоровы, — ответит вам доктор.

Ни один нормальный человек не будет лечиться у такого врача. Однако ученые, консультанты и менеджеры, отвергая или принимая то или иное средство, действуют по логике этого доктора. Они будут советовать вам во всем следовать примеру нескольких компаний, у которых эффективно «сработало» какое-то средство, считая, что это и есть рецепт успеха. Многие пишущие о стратегиях менеджмента упускают из виду необходимость классифицировать явления, и поэтому в их представлении успех инновационного проекта действительно зависит от воли случая. Авторы таких книг дают рекомендации менеджерам, глядя на удачливые компании, и советуют добиваться успеха с помощью тех же средств. При этом они не допускают и мысли, что в некоторых обстоятельствах «панацея» может принести только вред<sup>19</sup>.

К примеру, 30 лет назад многие авторы приписывали необычайный успех компании IBM политике вертикальной интеграции. Но в конце 1990-х годов триумф таких титанов аутсорсинга, как Cisco и Dell, нам объясняли отказом от интеграции. Авторы сводов «золотых правил» ничем не лучше того самого доктора. В каких условиях победу в конкурентной борьбе обеспечит интеграция и в каких — политика партнерства и аутсорсинг? На этот ключевой вопрос исследователи так и не дают ответа.

Ученые, создающие теорию, стараются выделить самые важные категории ситуаций и поэтому редко сразу представляют готовую классификацию. На ранней стадии построения теории исследователь распределяет наблюдаемые явления по категориям на основании атрибутов, или признаков, самих явлений. Рассуждая о том, какие действия или события ведут к тому или иному результату, он на этой стадии лишь устанавливает корреляцию между признаками и результатами и пока еще не выявляет настоящие причинно-следственные связи. Для иллюстрации рассмотрим историю попыток человека подняться в воздух. В древние времена ученые видели устойчивую корреляцию между способностью летать и наличием крыльев и перьев. Но когда люди попробовали, привязывая крылья из перьев и прыгая со скал, последовать примеру птиц, им стало ясно, что таким образом ничего не добьешься. Как бы

устойчива ни была корреляция, будущие авиаторы не понимали, благодаря какому фундаментальному причинному механизму живые существа могут летать. И только в XVIII в. швейцарский ученый Даниил Бернулли, изучая законы механики жидких и газообразных тел, впервые сформулировал условия, при которых крылья удерживают тело в воздухе. С открытием Бернулли появилась надежда, что человек когда-нибудь полетит, но однозначно утверждать это никто еще не рискнул бы: понимания самого механизма было недостаточно для такого предсказания. Потребовались дальнейшие исследования, тщательно продуманные эксперименты, измерения, выполняемые в разных ситуациях, чтобы описать условия, при которых работал выявленный Бернулли механизм.

Как известно, первые самолеты держались в воздухе недолго и быстро падали. Исследователи кропотливо изучали причины неудач, иными словами, они хотели понять, почему те или иные условия приводят к нежелательному результату. Когда объектом категоризации стали ситуации и условия полета, тогда появилась возможность предсказывать, в каких условиях самолет будет лететь, а в каких нет. Соответственно благоприятным для полета условиям развивались технологии и технические приспособления. Теперь, научившись классифицировать условия полета, теоретики авиации могли советовать летчикам, как реагировать на изменение этих условий, то есть как применять те или иные техники в определенных условиях. Итак, понимание механизма полета — что является причиной, а что следствием, и почему — сделало полеты возможными, а категоризация их условий — предсказуемыми<sup>20</sup>.

Как теоретики авиации определяли границы между категориями условий полета? Очень просто: если при изменении условий полета пилоту не нужно применить другую технику полета, то эти условия принадлежат к одной категории. Граница между категориями становится заметной, когда в новых условиях летчику, чтобы успешно продолжать полет, приходится вести самолет иначе.

Подобные открытия в исследованиях по менеджменту могли бы сделать инновационный бизнес более предсказуемым. Исследователь-новатор должен пойти дальше констатации корреляций вроде «Большие компании реализуют инновационные проекты медленнее» или «Каждой успешной компанией из нашей выборки руководил человек из числа служащих компании» — он должен понять глубинные причинно-следственные механизмы успеха. Тогда можно будет отказаться от идеи во всем подражать успешным компаниям — ведь пока люди, мечтавшие летать, делали себе крылья, как у птиц, они погибали. Основа предсказательной силы теории закладывается, когда исследователь понимает, что один и тот же причинно-следственный механизм в иных условиях может привести к результату, отличному от ожидаемого, то есть имеет место аномалия. В случае аномалии исследователь должен уметь определить ее характерные особенности, чтобы четко понять, почему применение одного и того же механизма порождает разные результаты.

Но как понять, верна ли наша классификация? Как и в случае с самолетами, граница между категориями ситуаций видна лишь тогда, когда руководителю, чтобы добиться успеха, в разных ситуациях приходится использовать принципиально разные приемы менеджмента. Если одна и та же причинно-следственная формулировка верна в двух разных ситуациях, тогда разница между ситуациями несущественна для предсказаний.

Исчерпывающая классификация охватывает все виды изучаемых явлений и не позволяет одному и тому же явлению попасть в две разные категории. Когда такая классификация ситуаций создана, мир становится предсказуемым: мы понимаем, к какой категории принадлежит та или иная ситуация, а значит, знаем, к какой категории *не* принадлежит. Мы также знаем, какие причины вызвали определенные события, и можем сказать, как эта причинно-следственная связь изменяется в той или иной ситуации. Теории, в основе которых лежит классификация условий и ситуаций, очень легко применять на практике, ведь менеджеры в работе сталкиваются именно с ситуациями, а не с признаками и атрибутами<sup>21</sup>.

Когда менеджеры задаются такими вопросами, как «Применимо ли это правило для моей отрасли?» или «Будет ли это утверждение справедливым по отношению к сервису, а не только к производству?», они классифицируют ситуации. Но это не самые удачные классификации: в процессе исследования мы обнаружили, что отрасль бизнеса не имеет значения и для надежной теории несущественно, имеем ли мы дело с индустрией, производственным бизнесом или сферой услуг. В нашей книге «Дилемма инноватора», например, описывается, как один и тот же механизм позволил молодым, только что вышедшим на рынок компаниям по производству компьютеров обогнать признанных лидеров в этой области и в то же время привел к краху ведущих производителей экскаваторов, мотоциклов, бухгалтерского программного обеспечения, автомобильных систем управления, лидеров сталелитейной промышленности и розничного бизнеса<sup>22</sup>. Значимые признаки ситуаций не имели никакого отношения к специфике отрасли компании. В основе всего лежал другой механизм — тот, который управляет эффективным распределением ресурсов. И именно благодаря ему лидеры побеждали в конкурентной борьбе, поскольку инновация в финансовом отношении очень удачно «вписывалась» в их бизнес-модель. Тот же самый механизм вывел из строя другие ведущие компании — их продукты, модели прибыльности и целевые клиенты оказались недостаточно выгодными с финансовой точки зрения.

Заслуживающая доверия теория менеджмента должна не только объяснять, какие действия ведут к успеху, но и включать поправку на изменение условий деятельности компании<sup>23</sup>. Некачественная классификация бизнес-ситуаций стала причиной того, что одним и тем же рекомендациям следовали при совершенно разных обстоятельствах, что, в свою очередь, привело к бесчисленным печальным результатам<sup>24</sup>. Поэтому многим и стало казаться, что исход инновационного проекта зависит лишь от воли случая. А ведь именно

наша способность думать и действовать в соответствии с условиями и обстоятельствами делает жизнь предсказуемой.

Мы часто восхищаемся интуицией успешных предпринимателей, и нам кажется, что именно руководствуясь интуицией они смогли принять правильные решения и подтолкнуть рост бизнеса. Но интуитивно выбирая действия, которые, по их мнению, приведут к желательному результату, эти люди как раз и пользуются теориями. Никто не рождается со знанием этих теорий, на определенных этапах жизни их постигают с опытом, и в нужный момент они помогают сделать единственно верный шаг.

Раз кто-то усвоил теории, которые мы можем назвать интуицией, значит, такому способу мышления можно научить. Для этого мы и написали книгу. Наша цель — помочь тем руководителям, которые хотели бы обеспечить прирост капитала за счет инноваций. В своей книге мы собрали результаты исследований лучших аналитиков и собираемся показать, как применять их на практике и как научиться действовать сообразно обстоятельствам, чтобы получить желательный результат. Если наши читатели начнут думать в таком ключе все чаще и чаще, то, надеемся, теоретико-аналитическое мышление обогатит их интуицию.

Читатели, к которым мы обращаемся в первую очередь, — это высшее руководство компаний-лидеров, призванных сохранить жизнеспособность своего бизнеса. Но мы уверены, что наши идеи принесут пользу также независимым предпринимателям, молодым компаниям и инвесторам в области рискованного капитала. Для краткости термином «продукт» мы будем обозначать все, что компания поставляет на рынок — и товары, и услуги, поскольку основная идея этой книги одинаково значима для обеих категорий бизнеса.

## План книги

В предыдущей книге — «Дилемма инноватора» — мы сформулировали теорию, объясняющую, как в определенных условиях механизм распределения ресурсов вопреки замыслу его создателей не только не приносит максимального дохода, но разрушает саму компанию, даже если ею управляют грамотные люди. В следующей книге, «Решение проблемы инноваций в бизнесе», мы предлагаем сразу несколько теорий. Они помогут руководителю, который хотел бы основать стопроцентно успешный новый бизнес, развивать его и вытеснить умных, признанных конкурентов. Чтобы добиться успеха, руководителю нужно хорошо овладеть теорией. Оформляя идею продукта и бизнеса в бизнес-план, он должен продумывать каждый свой шаг и каждое решение принимать с учетом условий, в которых компания реализует свою стратегию.

Создание нового бизнеса — сложная, необъятная тема. Мы подробно рассмотрим только девять самых важных решений, которые принимает каждый руководитель, основывая растущую отрасль. Эти решения оказываются ключевыми для успеха всего инновационного бизнеса, который многие себе пред-

ставляют чем-то вроде черного ящика. В каждой главе мы излагаем теорию, помогающую менеджеру принимать эти ключевые решения — и принимать их так, чтобы увеличить шансы на успех. Какие-то из этих теорий мы выдвинули сами, но многими своими идеями мы обязаны исследованиям других ученых. Эти люди, на чьи работы мы опирались в своей книге, формулировали причинно-следственные связи в терминах классификации условий и обстоятельств, и благодаря их трудам процессы рынка и бизнеса стали казаться нам более предсказуемыми. Их исследования были выполнены очень тщательно, и мы уверены, что их предсказания вполне надежны и их можно применять на практике. Поэтому мы советуем менеджерам активно использовать эти теории, но только применительно к конкретной рыночной ситуации, в которой они работают.

В этой книге мы затрагиваем следующие вопросы:

- **Глава 2.** Как победить самых сильных конкурентов? Какие стратегии конкурентов угрожают вашему бизнесу и, наоборот, благодаря каким действиям можно получить конкурентные преимущества?
- **Глава 3.** Какие продукты нужно разрабатывать? За какие улучшения продуктов потребители готовы будут платить любые деньги и к каким они останутся равнодушны?
- **Глава 4.** На каких потребителей нацеливаться с самого начала, чтобы заложить надежный фундамент для успешно растущего бизнеса?
- **Глава 5.** Какие виды деятельности по разработке, производству и продаже продукта компании следует взять на себя, а какие — передать партнерам?
- **Глава 6.** Как сохранить конкурентные преимущества, которые принесут значительные прибыли? Как не допустить превращения продукта в товар широкого потребления, неотличимый от товаров конкурентов, и сохранить доходы на прежнем уровне?
- **Глава 7.** Какая организационная структура лучше всего подойдет новому предприятию? Какие подразделения должны быть в его составе? Какие менеджеры будут способствовать его успеху?
- **Глава 8.** Как правильно реализовать стратегию, ведущую к победе? Когда гибкость необходима и когда она приводит к неудаче?
- **Глава 9.** Какой инвестиционный капитал поможет компании преуспеть, а какой станет причиной ее гибели? Какие источники денежных средств использовать на разных этапах ее развития?
- **Глава 10.** Какова роль топ-менеджеров в обеспечении роста нового бизнеса? Когда им лучше держаться подальше от молодого предприятия, а когда следует вмешиваться в его дела?

Все вопросы, затронутые в этой книге, очень важны, хотя, конечно, мы не охватили всех проблем создания нового бизнеса, но мы надеемся, что нам уда-

лось рассмотреть самые основные моменты. И хотя мы не обещаем, что новому бизнесу не будут угрожать никакие риски, наша книга действительно сможет помочь менеджеру предотвратить их.

## Примечания

<sup>1</sup> Мы не проводили полноценного анализа, но можем сослаться на четыре недавно вышедших исследования. Их авторы сходятся в своих оценках: только одной компании из десяти удастся успешно поддерживать рост бизнеса. Например, Крис Зук и Джеймс Аллен в своей работе 2001 г. «Основа доходности» (Chris Zook, James Allen. *Profit from the Core*. Boston: Harvard Business School Press) показывают, что лишь 13% из вошедших в выборку 1854 компаний обеспечивали последовательный рост на протяжении десяти лет. В том же году вышла книга Ричарда Фостера и Сары Каплан «Креативная деструкция» (Richard Foster, Sarah Kaplan. *Creative Destructions*. New York: Currency/Doubleday), в которой они проанализировали работу 1008 компаний с 1962 по 1998 г. Оказалось, что только 160 из них, то есть 16%, просто существовали в рассматриваемый период. В итоге авторы пришли к выводу, что компания, которая год за годом опережает всех конкурентов, — это химера, вымысел; таких компаний не бывает. Джим Коллинз в 2001 г. также опубликовал свое исследование «От хорошего к великому» (Jim Collins. *Good to Great*. New York: HarperBusiness), в котором рассматривалась деятельность 1435 компаний за 30 лет, с 1965 по 1995 г. Коллинз обнаружил, что лишь 126 из них, то есть 9%, в течение десяти лет удерживали стоимость акций на уровне выше среднерыночного. Совет по корпоративным стратегиям в исследовании «Момент остановки» (Stall Points. Washington, DC: The Corporate Strategy Board, 1988), результаты которого мы приводим в этой главе, считает, что лишь 5% компаний в списке Fortune 500 успешно вышли на хорошие показатели роста и еще 4% хоть как-то преодолели застой и подняли стоимость акций. Все эти исследования подтверждают наш вывод: вероятность того, что компания успешно обеспечит рост, составляет максимум 10%.

<sup>2</sup> Поскольку все это были транзакции с ценными бумагами, невозможно однозначно указать истинную стоимость разных сделок. И хотя при заключении сделки назначается определенная цена, полезно знать еще и подразумеваемую стоимость транзакции в момент объявления сделки. Подразумеваемая цена — это цена, которую покупатели в тот момент готовы были заплатить, а продавцы были на нее согласны. Изменение стоимости акций после объявления сделки изменяется часто из-за внешних факторов, не имеющих отношения к самой сделке. По возможности мы старались указывать стоимость бумаг в момент объявления сделки, а не в момент ее заключения. Мы пользовались следующими источниками данных по транзакциям:

### **NCR**

Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)//*The Economist*, 23 March, 1996.  
NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan//*Bloomberg Business News*, 1 January, 1997.



***McCaw and AT&T Wireless Sale***

The Wall Street Journal, 21 September, 1994.

AT&T Splits Off AT&T Wireless//AT&T News Release, 9 July, 2001.

***AT&T, TCI, and MediaOne***

AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services//The Wall Street Journal, 10 March, 1999.

The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed//Business Week, 19 June, 2000.

AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction//AT&T News Release, 19 December, 2001.

Consumer Groups Still Questioning Comcast — AT&T Cable Merger//Associates Press Newswires, 21 October, 2001.

- <sup>3</sup> Стоимость акций компании Cabot была самой высокой на рынке в 1991–1995 гг. по двум причинам. Во-первых, в это время компания решила сконцентрироваться на основной отрасли — производстве сажи, и одновременно из-за резкого роста автомобильного рынка и потребности в автомобильной резине вырос спрос на сажу в Азии и Северной Америке. В то же время две другие американские компании, производившие сажу, ушли из отрасли: руководство этих компаний не хотело делать требуемые взносы в фонды защиты окружающей среды. Таким образом Cabot получила больше свободы в политике цен. Благодаря увеличившемуся спросу и недостаточному предложению производство сажи стало приносить компании огромные прибыли, что положительно отразилось на цене акций компании. Однако в 1996–2000 гг. цены на акции компании снова упали — это была реакция на отсутствие у компании перспектив роста.

- <sup>4</sup> Тенденцию компании вкладывать деньги в неперспективные отрасли отмечал профессор Майкл К. Йенсен в своей работе «Современная индустриальная революция: неудача и уход систем внутреннего контроля» (Michael C. Jensen. *The Modern Industrial Revolution. Exit and the Failure of Internal Control Systems*//Journal of Finance. July, 1993, 831–880). Профессор Йенсен, президент Американской финансовой ассоциации, прочитал об этом лекцию членам ассоциации. Интересно, что многие фирмы, на примере которых Йенсен показывает, как создать перспективы выгодного роста за счет инвестиций, добились успеха благодаря «подрывным» стратегиям и инновационным продуктам.

Как и в работе Йенсена, в этой книге вы найдете анализ деятельности отдельных компаний, а не всей системы роста, явленной в свободной рыночной экономике. Среда, в которой работают компании, стала предметом исследования в основополагающих масштабных работах Джозефа Шумпетера «Теория экономического развития» (Josef Schumpeter. *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) и «Капитализм, социализм и демократия» (Capitalism, Socialism and Democracy. New York: London, Harper&Brothers, 1942). Мы же в своей книге хотим сказать, что какими бы ни были макроэкономические тем-

пы роста, большинство отдельных компаний в этой области терпит неудачу. То есть наша задача — рассмотреть деятельность отдельных компаний на рынке в условиях конкуренции.

- <sup>5</sup> Это упрощенное представление. Ситуация осложняется тем, что рынок всегда учитывает ожидаемый спад в темпах роста любой компании. Эмпирические исследования показывают, что рынок настроен пессимистически, то есть предполагается, что компания не обеспечит темпы роста и даже не сможет выжить. Поэтому рыночные цены на акции всегда отражают ожидания спада в темпах роста по отношению к текущему уровню и прогноз, что компания в итоге покинет рынок. Поэтому в большинстве оценочных моделей так важно учитывать именно конечную стоимость. Период спада оценивается с помощью анализа регрессии, и оценки здесь могут быть разными. То есть, если ожидается, что темпы роста компании составят 5%, а период спада будет продолжаться 40 лет и при этом первые пять лет из них компания будет обеспечивать рост на уровне 5%, то цены на акции вырастут, а отсчет ожидаемого периода спада начнется заново. Проценты роста тут не важны: наше утверждение одинаково справедливо для компаний с разными темпами роста — и 5%, и 25%. При любых показателях роста рынок всегда будет жестко предъявлять свои требования, и если компания будет просто соответствовать ожиданиям, это не принесет никаких значительных прибылей.
- <sup>6</sup> Конечно, компании, которые за всю долгую историю своего существования смогли выйти на ускоренные темпы роста, в среднем получали большие прибыли. Однако по сравнению с компаниями, которые росли медленнее, они принесут более высокие прибыли только своим прошлым инвесторам. Если рыночный механизм, корректирующий цену на акции в соответствии с ожидаемыми темпами роста, действует эффективно, то самыми удачливыми инвесторами будут те, кто приобрел акции в самом начале, когда на их цене еще не отразились ожидания рынка по поводу будущего роста компании. Купившие акции в то время, когда оценка рыночного потенциала роста уже сказалась на стоимости акций, получают лишь самые средние прибыли. Такую точку зрения отстаивают Альфред Раппапорт и Майкл Дж. Мобуссен в своей замечательной книге «Ожидания по поводу инвестиций: что цена на акции может рассказать о будущих прибылях» (Alfred Rappaport, Michael J. Mauboussin. *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2001). Раппапорт и Мобуссен также объясняют потенциальным инвесторам, как отличить случаи, когда эксперты рынка ошибаются в своих оценках по поводу потенциала роста той или иной компании.
- <sup>7</sup> Здесь приводятся цены закрытия на обычные акции этих компаний по состоянию на 21 августа 2002 г., то есть на дату исследования. Само исследование было выполнено HOLT Associates, подразделением компании Credit Suisse First Boston (CSFB). В ходе исследования использовались открытые финансовые данные, к которым была применена собственная методология расчетов HOLT Associates. Вво-

дится особая мера — процент будущих инвестиций. Она показывает, какой процент нынешней цены акций компании определяется ее текущими прибылями, а какой находится в зависимости от ожиданий инвесторов относительно будущего роста компании и ее доходности в будущем. CSFB/HOLT определяет эту меру по следующей формуле:

*Процент будущих инвестиций — это процент общей рыночной стоимости компании, который находится в количественной зависимости от ожиданий рынка по поводу притока будущих инвестиций в компанию. Процент будущих инвестиций вычисляется так: берется общая рыночная стоимость компании (долг плюс капитал), из нее вычитается доля, приходящаяся на текущую стоимость активов и инвестиций, а затем эта разность делится на общую рыночную стоимость долга и капитала.*

CSFB/HOLT рассчитывает текущую стоимость активов компании как текущую стоимость притоков денежных средств, связанных с расходом активов и высвобождением необесценивающихся рабочих капиталов. Методология количественных оценок HOLT CFROI учитывает сорокалетний период спада прибылей — за основу берется общий среднерыночный показатель прибыли.

$$\begin{aligned} & \text{Процент будущих инвестиций} = \\ & = [\text{Общая рыночная стоимость долга и капитала} - \\ & \quad - \text{текущая стоимость существующих активов}] / \\ & \quad / [\text{Общая рыночная стоимость долга и капитала}] \end{aligned}$$

Компании, перечисленные в таблице 1.1, не упорядочены в соответствии с рейтингом Fortune 500, так как некоторые необходимые для вычислений данные отсутствовали. Мы выбрали эти компании, только чтобы проиллюстрировать наши утверждения, и ни в коей мере не хотим сказать, что цена на акции этих компаний скоро упадет или, наоборот, поднимется. Более подробно методология HOLT изложена здесь: <http://www.holtvalue.com>.

<sup>8</sup> См.: «Момент остановки».

<sup>9</sup> Мы рассмотрели только те требования роста, которые предъявляют компаниям фондовые рынки. Но есть еще много других факторов, вынуждающих компании искать пути роста и развития. Приведем примеры. Во-первых, когда компания растет, открываются новые вакансии менеджеров и новые руководящие позиции, на которые могут быть назначены сотрудники компании. Поэтому у растущей компании больше возможностей создать коллектив ответственных и способных менеджеров и руководителей, чем у компании в эпоху застоя. Когда рост замедляется, менеджеры начинают понимать, что их перспективы продвижения по службе определяются не их способностями и ответственностью, а освобождением ва-

кантных должностей по мере ухода на пенсию текущего руководства. Поэтому талантливые менеджеры уйдут из такой компании, это дополнительное обстоятельство, негативно влияющее на перспективы роста.

Второй момент — это инвестиции в новые технологии. Когда растущая фирма хочет увеличить свои производственные мощности и построить новый завод или магазин, ей проще привлечь капиталовложения в новые технологии. Компания, рост которой замедлился, наоборот, обладает избыточными производственными мощностями, и инвесторы обычно встречают без энтузиазма ее предложения по инвестициям в новые технологии: полная стоимость капитальных затрат и средняя стоимость производства на базе новой технологии сравниваются с предельными издержками производства на обесценившемся заводе. В результате технологический уровень растущих фирм значительно превосходит уровень тех, чьи темпы роста отстают от требуемых. И в этой ситуации дело не в способностях руководства — проблема состоит исключительно в наличии или отсутствии перспектив роста.

<sup>10</sup> Более детальное обоснование этих оценок приводится в примечании 1.

<sup>11</sup> См., например: Джеймс Б. Кинн «Стратегия изменений: логический инкрементализм» (James Brian Quinn. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980). Кинн предлагает руководству компании создавать новые отрасли бизнеса следующим образом: сначала вы позволяете «древу бизнеса зацвести пышным цветом», а затем из этих «цветов» выбираете самые жизнеспособные, чтобы в дальнейшем ухаживать только за ними, позволив остальным засохнуть. С этой точки зрения успех инноваций целиком зависит от правильности выбора: предполагается, что в своем выборе руководитель опирается на сложным образом устроенный интуитивный механизм принятия решений, основанный на большом опыте.

В недавнем исследовании Тома Петерса (см.: Tom Peters. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Knopf/Random House, 1978) менеджеру предлагается сначала реализовать идею нового бизнеса в небольших проектах — главное получить быстрый отклик по поводу жизнеспособности самой идеи. При таком подходе руководство не должно наказывать менеджера за неудачу: предполагается, что в результате анализа нескольких начальных неудачных попыток удастся наконец создать успешный бизнес.

Другие исследователи проводят аналогию с теорией биологической эволюции. Она исходит из постулата, что сначала мутации возникают случайным образом, затем живой организм — носитель мутаций — выживает или гибнет в зависимости от того, помогают ли ему мутации выжить в условиях естественного отбора, то есть в борьбе с другими организмами за выживание. Примерно так рассуждают некоторые исследователи: они считают, что идеи удачных и неудачных инноваций возникают случайно. Поэтому они рекомендуют исполнительному руководству создать нечто вроде «среды естественного отбора», в которой перспективные идеи быстро отделялись бы от заведомо неудачных. Например, Гари

Хэмел советует создать нечто вроде имитации Силиконовой долины — среду, в которой существующие структуры постоянно расформируются, а затем собираются заново из получившихся единиц и тестируются. Предполагается, что таким образом вы случайно наткнетесь на что-то жизнеспособное и перспективное (см., например: Gary Hamel. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2001).

В наши задачи не входит критический разбор этих концепций. При нынешнем уровне понимания проблемы в таких книгах можно найти много полезного. Но изучений условий, которые благоприятствуют менеджерам и руководству в деле создания и тестирования инновационных проектов, имело бы смысл только в том случае, если бы процесс выдвижения инноваций на самом деле управлялся случайными факторами. Но мы считаем, что этот процесс по сути своей не случаен, а закономерен — и поэтому изучение контекста, в котором возникают идеи инноваций, затрагивает только симптомы, а не корень проблемы.

Рассмотрим такой пример. Компания 3М прославилась тем, что последовательно запустила несколько очень удачных инновационных проектов с хорошими перспективами роста. Все исследователи данного явления объясняют его пресловутыми «15 процентами»: каждый сотрудник компании получал в свое распоряжение 15% своего рабочего времени, чтобы разрабатывать и воплощать свои идеи нового бизнеса в жизнь. Но у сотрудников было не только время: они могли брать деньги из специальных фондов широкого назначения, чтобы проверять новый проект на практике.

А теперь представьте себе рядового инженера компании. Как эта политика помогает ему генерировать новые идеи? Да, 15% рабочего времени он тратит на разработку идей нового бизнеса. Но он прекрасно знает, что его проект сначала пройдет через жесткий отбор внутренних, «рабочих», пробных рынков идей и капитала, а затем через столь же жесткий отбор на рынках внешних, реальных. Это все очень важно. Но это никак не поможет инженеру придумать что-нибудь новое или решить, какая из нескольких пришедших ему в голову идей окажется самой удачной. Эта проблема касается не только рядовых инженеров, но и всех вышестоящих сотрудников — менеджеров среднего звена и даже исполнительных директоров. Недостаточно создать такие условия, чтобы идеи сами разделялись на удачные и неудачные. В конце концов, каждый менеджер должен сделать что-нибудь стоящее, и успех его детища будет зависеть только от его решений, которые он будет принимать по ходу создания.

Все эти подходы вместо эволюции ведут только к необратимому движению назад. Создавая «рабочий», «внутренний» рынок, мы снова оказываемся перед той же проблемой: как менеджеру понять, в какой момент идея созрела настолько, что ее можно апробировать в условиях отбора на «внутреннем» рынке идей? Создавать еще один уровень внутренних рынков — только запутать дело. В конце концов, инноваторы неизбежно окажутся перед вопросом, от которого они пытались уйти: каким идеям стоит давать ход и как это лучше сделать? Чтобы ответить на эти вопросы, нам придется заглянуть внутрь «черного ящика» ин-

новационного процесса. Но если вы считаете, что инновации управляются случайными факторами, вы не продвинетесь в решении проблемы, а просто окажетесь перед барьером.

Доктор Гари Хэмэл был одним из первых исследователей этой проблемы. Именно благодаря ему профессор Кристенсен пришел к выводу, что правильное управление процессом разработки инноваций на самом деле помогает нам получить вполне предсказуемые, неслучайные результаты. Мы выражаем здесь ему свою благодарность за его плодотворные идеи в этой области.

<sup>12</sup> К таким выводам мы пришли под влиянием идей профессора Джозефа Бауэра из Гарвардской школы бизнеса и профессора Роберта Бургельмана из Стэнфордской школы бизнеса. Мы глубоко признательны им (см.: Joseph L. Bower. *Managing the Resource Allocation Process*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970; Robert Burgelman, Leonard Sayles. *Inside Corporate Innovation*. New York: Free Press, 1986; Robert Burgelman. *Strategy Is Destiny*. New York: Free Press, 2002).

<sup>13</sup> Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony. *What's the BIG Idea?* Case 9–602–105. Boston: Harvard Business School, 2001.

<sup>14</sup> Мы вполне сознательно употребляем такие выражения, как «повышает вероятность успеха», потому что вряд ли когда-нибудь успех в деле создания бизнеса станет полностью предсказуемым. Тому есть по крайней мере три причины. Первая причина состоит в самом устройстве рыночной экономики. Если действия компании полностью предсказуемы, такую компанию легче победить в конкурентной борьбе. Поэтому каждая компания хочет, чтобы ее действия были максимально непредсказуемыми. Вторая причина — это невозможность просчитать все возможные варианты развития борьбы заранее: их слишком много. Например, в игре в шахматы все ситуации детерминированы: когда белые начинают, черные вынуждены отступать и защищаться. Но количество возможных комбинаций ходов так велико и просчитать их так сложно, что даже в игре двух сверхмощных компьютеров исход партии все равно будет непредсказуемым. Существование третьей причины предсказывается теорией сложности: даже в полностью детерминированной системе, где все возможные развития ситуации можно просчитать, происходят совершенно случайные события. Поэтому оценка того, насколько точно можно предсказать исход инновационного проекта, остается важной теоретической задачей с важными следствиями для практического применения. В полной мере то же самое можно сказать и о непредсказуемой стороне процесса инновационного роста.

<sup>15</sup> Некоторые естественные науки научились предсказывать природные процессы. Существует немало областей знания, в которых нам многое известно про причинно-следственные механизмы — настолько, что результат действия этих механизмов кажется нам предсказуемым. Но ведь раньше все было иначе: ученым древности процессы мира природы казались случайными и неизмеримо сложными. Разработка истинно научных методов познания сделала для нас мир бо-