

## Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно

У меня нет однозначного суждения о понятии «стратегия». С одной стороны, я противник управления по целям и целеполагания в бизнесе. Как говорил [Карл фон Мольтке](#): «Никакой оперативный план не может простираться далее первого столкновения с противником». С другой стороны, мне очень близки идеи [Ари де Гиуса](#), предлагающего: 1) рассматривать стратегию, как нечто, что мы делаем, а не то, что мы имеем; 2) вместо того, чтобы предсказывать будущее, следует подготовиться к нескольким вариантам будущего.

Поэтому, когда мне рекомендовали книгу Румельта, я отнесся к ней настороженно, думая, что это будет очередной набор историй, как здорово получилось у одних, и как плохо действовали другие компании. Особенно удобно это обсуждать, когда известен результат. И поначалу книга действительно подтверждала мои опасения. Но... в отличие от большинства книг, где первые главы наиболее сильные, а потом всё слабее и слабее, у Румельта всё наоборот (по крайней мере, на мой взгляд). Третья часть вызвала у меня наиболее сильное впечатление. А когда я увидел, что позиция автора близка к позиции моих любимчиков – [Талеба](#) и [Канемана](#) – я стал читать еще внимательнее. Итак, рекомендую...

Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. — М.: [Манн, Иванов и Фербер](#), 2013. — 448 с.



### ВВЕДЕНИЕ. Бесчисленные препятствия

Суть любого стратегического подхода — выявить критические факторы ситуации и выработать способ, позволяющий координировать и сосредоточивать действия с их учетом и в итоге преодолевать основные препятствия. Иными словами, главная обязанность каждого лидера — определить наиболее серьезные проблемы, мешающие движению организации вперед, и выработать согласованный подход к их решению.

Хорошая стратегия — это не просто то, что увлекает нас вперед, к достижению высокой цели или реализации видения. Хорошая стратегия подразумевает умение честно и открыто признать трудности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся, и выработать конкретные методы их преодоления.

Слово, которое может обозначать все что угодно, в конце концов утрачивает все значения. В первую очередь, чтобы концепция имела смысл, нужно договориться о ее дефинициях, то есть провести четкую границу между тем, что она обозначает, а что нет. Термин «стратегический» предусматривает согласованную реакцию на выявленную важную проблему. В отличие от отдельных средств или целей, стратегия представляет собой набор последовательных аналитических мероприятий,

концепций, методик, аргументов и действий, призванных найти такое решение проблемы, которое позволит серьезно повлиять на ситуацию и исправить ее.

Хорошая стратегия обязательно включает в себя набор согласованных реальных мер. И это отнюдь не дополнительные детали ее реализации, а ее сила и энергия. Стратегия, в которой отсутствует четкое перечисление целесообразных и осуществимых немедленных действий, призванных исправить ситуацию, лишена одного из своих наиглавнейших компонентов. Руководители, сетующие на проблемы внедрения, чаще всего элементарно путают стратегию с постановкой цели.

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ХОРОШИЕ И ПЛОХИЕ СТРАТЕГИИ**

Основная идея стратегии заключается в применении сильных сторон с целью преодолеть слабые. Или, если вам так больше нравится, в применении сильных сторон ради использования наиболее перспективных возможностей. Современная стандартная трактовка понятия стратегии расширила эту идею до масштабов активного обсуждения потенциальных сильных сторон, которые сегодня принято называть преимуществами.

Два чрезвычайно важных фактора, являющихся естественными источниками силы: наличие согласованной стратегии, то есть стратегии, координирующей все действия, рабочие методики, принципы и процедуры; создание новых сильных сторон путем незначительного смещения угла зрения. Глубокое переосмысление конкурентной ситуации позволяет разрабатывать принципиально новые модели соотношения достоинств и недостатков. Все наиболее мощные стратегии базируются на такого рода проницательности, изменяющей правила игры.

### **Глава 1. Хорошая стратегия – это неожиданная стратегия**

Эффективная стратегия предусматривает наличие скоординированных мер, рабочих методик и ресурсов, которые направляются на достижение конкретного результата. Но многие компании хорошую стратегию подменяют многочисленными целями и инициативами, призванными символизировать прогресс, однако никакого согласованного подхода к развитию их руководство не предлагает.

Я имел несколько возможностей поговорить с Джобсом. Однажды я сказал ему: «Стив, надо признать, Apple весьма впечатляюще вышла из труднейшей ситуации [конца 90-х]. Но вряд ли вашей компании удастся вырваться из своей крохотной ниши. Выгода сетевого эффекта слишком велика, чтобы кто-то мог отменить стандарт Wintel. И что вы собираетесь делать в долгосрочной перспективе? Какова ваша стратегия?» Джобс не стал ни оспаривать моих аргументов, ни соглашаться с ними. Он лишь улыбнулся и сказал: «Буду ждать новой многообещающей возможности». Как видите, Стив Джобс не пустился в описание целей в отношении роста или увеличения доли рынка. Он не стал делать вид, будто знает тайные рычаги, нажимая на которые сможет каким-то магическим образом вернуть Apple былое лидерство. Он сразу сконцентрировался на источниках успеха в своей отрасли и на барьерах, стоящих на пути к нему. В итоге Джобсу пришлось ждать два года, прежде чем он совершил очередной прорыв с iPod, а чуть позже — с интернет-музыкой. А потом и с iPhone.

### **Глава 2. Выявление сильных сторон**

Притча о Давиде и Голиафе учит тому, что наши представления о силе и слабости чаще всего предвзяты, неглубоки и неосновательны. Любой изучающий вопросы стратегии, должен усвоить один важнейший урок: конкуренцию надо учитывать всегда — даже тогда, когда никто не указывает на эту тему. Анализируя действия только компании-победителя, вы видите лишь часть картины. Каждый раз, когда компания добивается значительного успеха, у нее за спиной стоят конкуренты, не успевшие выбиться вперед.

Конкурентоспособность Wal-Mart базировалась на чем-то, что конкуренты не могли легко имитировать либо не копировали по причине собственной инертности и некомпетентности. Разные процедуры и приемы Wal-Mart — штрихкоды, интегрированная логистическая система, поставки по принципу «точно в срок», крупные магазины с небольшими товарными запасами — отлично дополняют друг друга, образуя единую комплексную модель.

### Глава 3. Плохая стратегия

Плохие стратегии — это следствие конкретных ошибок, заблуждений и просчетов руководства. Обнаружить плохую стратегию вам поможет знание ее симптоматики:

- «Вода». По сути, пустословие, имитирующее стратегические понятия и рассуждения.
- Неспособность выявлять и решать проблемы.
- Когда стратегию подменяют целью.
- Плохие стратегические подцели.

Авторы плохих стратегий предпочитают спекулировать на стремлении к целям, но при этом полностью игнорируют практические меры и принципы действий. Видимо, предполагается, что, помимо достижения цели, вам ничего не нужно.

Я порекомендовал бы для начала постараться выбрать наиболее перспективные для вашего бизнеса возможности. Они могут быть внутренними, например, устранение «узких мест» и препятствий, мешающих сотрудникам эффективно работать, могут быть и внешними. Для выполнения этой задачи, вероятно, вам потребуется создать небольшую команду и потратить около месяца на то, чтобы тщательно проанализировать, кто покупает ваш продукт, кто ваш главный конкурент и какие неиспользованные возможности имеются на рынке. Это весьма неплохая идея — провести анализ ситуации; всегда полезно знать, что меняется в вашем бизнесе, в чем вы можете добиться конкурентного преимущества. Копайте как можно глубже, до тех пор, пока не соберете всю информацию. Итогом всех ваших усилий станет стратегия, позволяющая строго распределить энергию и ресурсы на две-три возможности, которые вы сочтете наиболее привлекательными; на те области, где вы, судя по всему, можете ожидать самого мощного прорыва.

Конкуренция не сводится исключительно к битве сильных сторон и воле к победе; конкуренция — это еще и соперничество в умении правильно понимать и оценивать ситуацию, борьба компетенций. По моему твердому убеждению, на одной мотивации вашей компании никогда не добиться желаемого результата.

Я ничего не имею против планирования, но стратегией оно ни в коем случае не является, поскольку не может обеспечить вас главным, в чем нуждается руководство любой организации, — нужным способом повышения эффективности. Чтобы достичь этой важнейшей цели, руководителям необходимо выявить основные барьеры, стоящие на пути прогресса, и, владея информацией, выработать согласованный подход к их преодолению.

Новые возможности, проблемы и изменения приходят и происходят не синхронно, они не упакованы в удобный ежегодный комплект. Поэтому потребность в выработке новой стратегии возникает в компании не раз в год, а когда диктует необходимость.

Хорошая стратегия работает за счет четкой концентрации энергии и ресурсов на одной либо очень ограниченном наборе ключевых подцелей, достижение которых приведет к кумулятивному эффекту благоприятных результатов. Для плохой стратегии, соответственно, характерна ситуация, когда компания предлагает неразборчивую мешанину совершенно беспорядочных стратегических подцелей. Длинный список «Что надо сделать», часто называемый «стратегией», конечно, ею не является. Это просто перечень необходимых дел. Такие списки обычно составляются на совещаниях по планированию, на которых широкий круг заинтересованных сторон вносит самые разные предложения относительно перспектив развития организации. Вместо того чтобы сосредоточить внимание на нескольких важных пунктах, группа собирает все предложения, внесенные за день, и объединяет их в «стратегический план». А потом как символ абсолютного хаоса к этому названию добавляют слово «долгосрочный» — и тогда всем становится понятно, что ни один из пунктов данного плана выполнять немедленно не обязательно.

Плохая стратегия бессодержательна, поверхностна и полна внутренних противоречий; она не определяет главной проблемы и не предлагает путей ее решения.

### Глава 4. Почему плохих стратегий так много?

Не промах и не ошибка лежат в основе плохой стратегии. Во-первых, она представляет собой плод активного уклонения от трудной работы по созданию стратегии хорошей. Люди обычно испытывают

настоящие муки, когда сталкиваются с проблемой выбора, поэтому всячески стремятся избежать крайне неприятных ощущений. Во-вторых, верный путь к ней — шаблонное мышление руководителя, увлеченного миссиями, ценностями и стратегическими целями и формулирующего все это так, словно он заполняет стандартный бланк. В-третьих, к плохой стратегии приводит система ценностей, называемая «новое мышление», то есть вера в то, что для успеха в любом деле довольно одного позитивного настроя.

Стратегия предусматривает целенаправленность, которая, в свою очередь, диктует необходимость выбора. Выбор означает умение отказываться от одних целей в пользу других. Если этот процесс в организации не выполняется, результат предсказуем — слабая аморфная стратегия. В начале 1992 года я присутствовал на обсуждении стратегии, в котором принимали участие руководители высшего звена Digital Equipment Corporation. Было предложено три стратегии развития. Возник вопрос, не лучше ли прекратить прения и попытаться реализовать все три стратегии? Нет, не лучше.

Во-первых, когда люди хотят разрешить конфликт мнений, приняв все предлагаемые варианты, у них напрочь пропадает стимул дорабатывать свои аргументы и выдвигать новые. Только перспектива выбора вдохновляет их тщательно продумывать и четко описывать плюсы своих предложений и минусы идей оппонентов. В бизнесе, как и в юриспруденции, упорядоченный, рациональный конфликт, как правило, стимулирует более убедительные доказательства и логичные доводы. Во-вторых, стратегии предполагали серьезные преобразования в компании; каждая из них требовала создания и развития принципиально новых навыков и методов работы. Нецелесообразно и, по сути, невозможно — организовать и осуществить в компании сразу несколько фундаментальных преобразования.

Стратегии концентрируются на определенных целях за счет всех остальных и направленно распределяют ресурсы, энергию и внимание. Любые изменения стратегии ухудшают положение некоторых категорий сотрудников, а порой ведут к полному разрушению структуры организации. Таким образом, практически при любой новой стратегии следует ожидать формирования в компании мощных сил, которые будут ей противодействовать. Если стратегия одобрена всеми сотрудниками, значит, никакого выбора не было.

[Макс Вебер](#) сформулировал концепцию харизматического лидера, который умеет проникать в будущее, и, как правило, его прозрения совпадают с ценностями и потребностями людей, таким образом, он высвобождает человеческую энергию. Впрочем, эту идею поддержали далеко не все.

[Питер Друкер](#), один из самых выдающихся мыслителей в области управления, говорил: «Эффективное лидерство не зависит ни от способности пророчествовать, ни от обаяния. Харизма сама по себе не гарантирует никакой успешности». Впрочем, неважно, как вы сами относитесь к этой концепции лидерства — в конце концов это ваше личное дело, но, если в компании ее путают со стратегией, проблемы неизбежны.

К началу 2000-х годов ошибочная идея, что харизматическое лидерство способно заменить работу над стратегией, привело к созданию так называемой шаблонной системы стратегического планирования: видение -> миссия -> стратегия. Сегодня появилось целое полчище консультантов и авторов, готовых обучить любого желающего тонким различиям между миссиями, видениями, стратегиями, инициативами и приоритетами. Консультанты обнаружили, что шаблонный подход превосходно избавляет их клиентов от обременительной деятельности, связанной с анализом и выявлением истинных проблем и благоприятных возможностей. Кроме того, если обучать премудрости создания позитивной стратегии — а это и есть видение, миссия и ценности, — то не ущемляются ничьи чувства и интересы.

Надо сказать, пустословие данного типа является отпрыском-мутантом все той же концепции харизматического, или трансформационного, лидерства. По сути, это попытка руководителей превратить магию личного обаяния в чисто бюрократический продукт — эдакая харизма на розлив. Джек Уэлч писал: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкурентную борьбу». И он не призывал сотрудников GE «напрячь последние силы».

Современное увлечение позитивным мышлением и его глубинная связь с вдохновляющим и духовным мышлением зародились почти полторы сотни лет назад в Новой Англии — это продукт протестантско-христианского индивидуализма. Протестантская реформация возникла на идее, что католическая церковь не должна стоять между людьми и Богом. Религиозное движение, получившее

название «Новое мышление», соединило набожные идеи с рекомендациями по поводу достижения мирского благосостояния. Последователи нового учения верили: если постоянно думать об успехе, то непременно его добьешься; а мысли о неудаче неминуемо приведут к провалу. «Новое мышление» как социально-религиозное движение достигло своего апогея в начале 1920-х годов. Оно породило мощный поток книг, посвященных мотивации и позитивному мышлению, и толпы ораторов, выступающих на эти темы. Некоторые издания и сегодня пользуются большой популярностью: «Думай и богатей» Наполеона Хилла (1937); «Разбуди в себе исполина» Энтони Роббинса (1991).

Смещение смыслов возникает из-за аналогии, которая проводится между мыслями отдельного человека и общим видением организации. Чтобы в этом убедиться, достаточно вспомнить чрезвычайно популярную книгу Питера Сенге [Пятая дисциплина](#), опубликованную в 1990 году. Одна из идей автора — жизненная важность общего видения: «Невозможно представить огромные достижения в создании AT&T, Ford или Apple без общего видения... И самое важное, что во всех этих случаях видения отдельных людей были искренне приняты на всех уровнях их компаний, фокусируя энергию тысяч и создавая ощущение единства среди в высшей степени многообразного персонала».

В философии «нового мышления» меня по-настоящему удивляет то, что все идеи в ней преподносятся как нечто новое! Причем неважно, в который раз повторяется одна и та же мысль; услышав ее, люди согласно кивают головами. Мне неизвестно, совершенствуют ли человеческую душу всевозможные медитации, погружения и прочие практики самопознания. Но одно я знаю точно: веру в то, что из нашей головы выходят некие лучи ауры и меняют материальный мир, ни в коем случае нельзя рекомендовать в качестве подхода к управлению и созданию стратегии. Тем не менее теория, будто человек способен внушить миру свое видение всего лишь силой мысли, была и остается невероятно привлекательной для очень многих людей. И чем сильнее они в нее верят, тем меньше способны мыслить критически и разрабатывать хорошие стратегии.

## **Глава 5. Ядро стратегии**

Хорошая стратегия представляет собой согласованные меры, подкрепленные веским основанием, и приносящее результат сочетание мыслей и действий, скрепленных базовой несущей структурой, которую я называю ядром. *Концепция ядра* на редкость проста, поскольку состоит всего лишь из трех элементов. *Постановка диагноза*, определяющего либо объясняющего природу проблемы. *Направляющая политика* для решения проблем — общий подход, выбранный для преодоления препятствий, выявленных в процессе диагностики. *Согласованные меры*, необходимые для реализации направляющей политики, иначе говоря, четко скоординированные этапы, последовательное прохождение которых гарантирует осуществление выбранного вами курса действий.

Огромная часть работы над стратегией заключается в том, чтобы определить происходящее. И не просто решить, что в данном случае делать, а докопаться до фундаментальной проблемы, то есть до сути ситуации. Диагноз есть субъективное суждение о значимости тех или иных конкретных фактов. Диагноз позволяет подменять чрезвычайно сложную действительность относительно простой историей, которая, тем не менее, акцентирует внимание аналитика на важнейших аспектах реальной ситуации. Хорошая направляющая политика не является ни целью, ни видением, ни представлением о желаемом будущем. Скорее она определяет метод исправления ситуации, исключая широкий спектр других возможных мер.

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ИСТОЧНИКИ СИЛЫ**

О хорошей стратегии в самых общих чертах можно сказать: она работает за счет сильных сторон, используя их там, где они оказывают наибольший эффект. Во второй части книги исследуются основные источники силы, используемые в хорошей стратегии: средства воздействия, уточненные цели, системы цепной связи, план, фокус, рост, преимущества, динамика, инертность, энтропия.

## **Глава 6. Средства воздействия**

Любая хорошая стратегия черпает силы из сосредоточенности, внутренней энергии и деятельности. Четко сконцентрировав усилия в нужный момент на важнейшей цели, можно достичь кумулятивного

эффекта желательных результатов. Этот источник силы я назвал средством воздействия, или *стратегическим рычагом*. Обычно стратегический рычаг возникает, когда в одной точке сходятся три фактора: умение прогнозировать; искусство чувствовать опорный, или поворотный, момент; способность концентрировать усилия.

В современном деловом мире известны имена людей, делающих потрясающие по точности прогнозы, к таким специалистам относятся Пьер Вак и Тед Ньюленд из группы планирования Shell International (подробнее об этом см. [Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долготельство в деловой среде](#)). При прогнозировании с использованием стандартного сценария составляется график с тремя линиями, помеченными как высокая степень вероятности, средняя степень вероятности и низкая степень вероятности. Глядя на такой график, человек убежден, что принял во внимание фактор неопределенности. И конечно, планирует события по «среднему» сценарию! Но при этом он упускает из виду фактор риска. Риск заключается не в том, что цена на нефть может быть высокой или низкой, а в том, что она может повышаться, убеждая вас сделать крупные инвестиции, а затем резко снизиться до минимума, оставив вас с обесценившимися активами.

Как ни один человек не в состоянии одновременно решать пять задач, так и большинство организаций в какой-то конкретный момент вынуждены бросать все силы на решение лишь наиболее важных.

## **Глава 7. Уточненные цели**

Я рассматриваю навыки в области координации действий как ступеньки лестницы: более высокая ступень оказывается в пределах досягаемости лишь после того, как ты забрался на предыдущую. Я понял, что концепция постепенного наслаения, наращивания навыков отлично объясняет, почему одни организации могут сосредоточиться на задачах и проблемах, тогда как для других они просто неразрешимы.

## **Глава 8. Системы цепной связи**

Если система базируется на логике цепной связи, ее общая эффективность ограничена слабейшим звеном, которое нельзя усилить за счет укрепления других звеньев. (Автор говорит о принципах Теории ограничений, при этом терминологию [Голдратта](#) он упорно игнорирует... Может быть, не вполне согласен с идеями Голдратта, или не может нарушить авторские права?)

Логика цепной связи проявляется при самых разных обстоятельствах и в разных областях деятельности: альпинизме, полетах в космос, строительстве и многом другом. Одним словом, в ситуациях, в которых важно качество отдельных компонентов. Некоторые части организаций и даже экономик соединены между собой цепной связью, и если каждым звеном управляют, отдельно, то система, находясь в состоянии низкой эффективности. Если вы отвечаете за одно звено цепи, нет ни малейшего смысла инвестировать ресурсы в его совершенствование, если люди, отвечающие за другие звенья, ничего не делают ради их улучшения.

Правительственная бюрократия является поистине огромной проблемой, однако существенного повышения эффективности бюрократической машины можно достичь только при наличии в экономике страны эффективного частного сектора.

## **Глава 9. Роль планирования**

В истории [битвы при Каннах](#) мы видим три фундаментальных аспекта стратегии: заранее продуманные действия, предвидение человеческого поведения, четкое планирование, обеспечившее полную координацию. В наши дни, как и в древние времена, многие успешные стратегии — скорее планы, нежели решения; их скорее составляют, чем выбирают из набора предложенных альтернатив. И когда кто-то говорит, что «управляющие — это люди, принимающие решения», то речь идет не об истинных стратегах, ибо истинный стратег не выбирает, а разрабатывает общий план действий.

Главный урок, который я усвоил заключался в том, что эффективность системы является общим итогом возможностей и тщательно продуманного плана. Стратегия, базирующаяся на плане,

представляет собой искусную конфигурацию ресурсов и действий, обеспечивающую реальное преимущество в конкретной сложной ситуации. При заданном наборе ресурсов чем сильнее конкуренция, тем больше потребность в продуманной, тесной интеграции ресурсов и действий. При заданном уровне сложности задачи потребность в тесной интеграции ресурсов и действий снижается при наличии ресурсов более высокого качества. Эти принципы означают, что ресурсы и четкая координация частично взаимозаменяемы. Если компания испытывает дефицит ресурсов, многие ее задачи будут решаться исключительно за счет тщательно продуманной интеграции отдельных компонентов системы. Однако, если в ее распоряжении ресурсов достаточно, скорее всего, она сможет ограничиться менее тщательной интеграцией. Иными словами, чем сложнее задача, тем нужнее хорошая, последовательная стратегия, базирующаяся на четком всеобъемлющем плане.

Более интегрированную конструкцию труднее создать; она точнее сфокусирована, более хрупкая в применении и менее гибко реагирует на изменения.

*Стратегический ресурс* — это актив, находящийся в относительно долгосрочной собственности компании, наращиваемый ею на протяжении длительного времени, созданный или открытый ею; это актив, который конкуренты не могут скопировать, не понеся при этом больших убытков.

Успех ведет к вялости организации, раздуванию штатов и расходов — и в итоге к упадку. Избежать такой трагической траектории удастся очень немногим. Но именно этот вполне предсказуемый путь ведет компанию к очередному стратегическому скачку. Если вам нужен пример эффективной стратегии, базирующейся на тщательно продуманном плане, ищите не компанию, пользующуюся долгосрочным стабильным успехом, а компанию, агрессивно и успешно завоевывающую рынок.

Людям всегда импонировала идея вечности, и мы надеемся, что стратегические новички обретают успех раз и навсегда; но это похоже на донкихотское стремление стареющего бизнесмена найти эликсир, обеспечивающий стабильное конкурентное преимущество. Вялость и инертность других, благодаря которым перед молодыми компаниями открылись новые возможности, подкарауливают и их самих. Проанализируйте, как Билл Гейтс утер в свое время нос гигантской IBM и вам станет ясно, о какой стратегии я говорю. Изучите нынешнюю Microsoft — и поймете, что такое зрелый гигант, пожинаящий плоды былых побед, так же сильно привязанный к своей базе оборудования и богатому диапазону конфликтующих друг с другом инициатив и стандартов, как IBM в 1985 году.

## **Глава 10. Фокус**

Как нам идентифицировать стратегию компании самостоятельно? Для этого надо изучить каждую рабочую методику и процедуру и выявить те, которые отличаются от нормы, принятой в отрасли. Затем мы попытаемся определить общую цель всех отличительных методик и процедур, на достижение которых они нацелены и соответствующим образом скоординированы.

## **Глава 11. Рост**

Огромная часть прибыли быстрорастущих компаний — всего лишь иллюзия, поскольку по мере дальнейшего развития бизнеса практически все заработанное вкладывается в новые заводы и оборудование. Если компания получает высокую прибыль на эти инвестиции и после того, как ее рост замедлился, значит, все хорошо. Однако на рынке товаров широкого потребления, как только рост спроса замедляется, компания, не имеющая отличительного конкурентного преимущества, перестает получать прибыль. Растущая отрасль по производству потребительских товаров обычно поглощает намного больше денег, чем способна генерировать, — это как «черная дыра» в экономике. Однако в деловой риторике настолько глубоко укоренилась идея, будто рост сам по себе создает стоимость, что предприниматели почти непоколебимо уверовали, что расширение бизнеса является прекрасной перспективой.

## **Глава 12. Секрет преимущества**

Два равных по силе и опыту шахматиста ждут начала игры — кому из них принадлежит преимущество? Две совершенно равноценные армии выстроились друг перед другом на поле боя — у кого преимущество? Ответ на эти вопросы: «никому» и «ни у кого», так как преимущество заключено в различии, в асимметрии между соперниками. В реальной конкуренции таких

асимметрий бесчисленное множество. И одна из задач лидера — определить, какие из них действительно важны, то есть какие из них можно превратить в значимое преимущество.

Нельзя иметь преимущества во всем. Команды, организации и даже страны обладают ими лишь в определенных видах соперничества и при определенных условиях (см., например, [Почему странам с низкой производительностью тоже находится место в мировом разделении труда?](#)). И секрет применения преимущества с максимальной пользой состоит в понимании этой особенности. Всегда надо бить в том направлении, где ты ощущаешь свое превосходство, и стараться обходить ситуации, в которых у тебя его нет. При этом следует использовать слабые стороны конкурентов и всеми силами избегать обнаруживать свои.

Термин «конкурентное преимущество» вошел в деловой обиход в 1985 году, после выхода в свет потрясающей книги [Майкла Портера](#). Базовое определение конкурентного преимущества довольно простое. Если компания способна либо производить продукт с меньшими затратами, чем у конкурентов, либо предоставлять более значимую ценность, чем конкуренты, либо и то и другое одновременно — значит, вы обладаете конкурентным преимуществом. Сложности начинаются, когда понимаешь, что затраты варьируются в зависимости от продуктов и способа их применения, а покупатели отличаются по месту дислокации, уровню осведомленности, вкусам и целому ряду других характеристик. Следовательно, большинство преимуществ можно использовать только до определенного предела.

Дать определение «устойчивости» еще сложнее. Преимущество может быть устойчивым только при одном условии: если ваши конкуренты не могут его воспроизвести. Скажем еще точнее: если они не могут продублировать ресурсы, лежащие в его основе. Для этого необходимо обладать тем, что я называю *изолирующим механизмом* — своего рода патентом, дарующим его обладателю юридически закрепленное за ним право монополизировать использование той или иной технологии на определенное время. К наиболее сложным формам изолирующих механизмов я отношу репутацию компании, коммерческие и социальные взаимосвязи, сетевые эффекты, мощный эффект масштаба, неявные знания и навыки, накапливаемые ею благодаря большому опыту.

Беседуя с человеком, мы слышим либо меньше, либо больше, чем он говорит в действительности. Меньше — потому что ни один из нас не способен абсолютно точно и полно формулировать свои мысли и идеи; больше — потому что к тому, что нам говорят другие, постоянно примешиваются наши собственные знания, соображения и сомнения, которые в той или иной мере видоизменяют услышанное.

Конкурентное преимущество интересно лишь в том случае, если в потенциале можно повысить его стоимость. Многие эксперты в области стратегий ставят знак равенства между конкурентным преимуществом и высокой прибыльностью. Но это совсем не обязательно. Мир бизнес-стратегий всегда делал, делает и будет делать огромную ставку на «конкурентное преимущество», но никто не может ожидать, что начнет зарабатывать хорошие деньги и богатеть просто благодаря тому, что обладает им, покупает либо продает его. Истина в другом: связь между конкурентным преимуществом и богатством носит динамический характер. Иными словами, богатство увеличивается тогда, когда увеличивается конкурентное преимущество или, когда повышается спрос на ресурсы, лежащие в его основе. В частности, для роста стоимости (ценности) имеющихся у вас преимуществ необходима стратегия, обеспечивающая прогресс как минимум на одном из следующих фронтов: углубление преимущества; расширение преимущества; повышение спроса на продукты, обеспечивающие преимущество; укрепление изолирующих механизмов, мешающих конкурентам имитировать ваше преимущество.

Рассмотрим разрыв между воспринимаемой покупателем ценой на продукты и затратами на их выпуск и продажу. Углубление преимущества означает увеличение разрыва либо путем повышения стоимости продукта в восприятии покупателей, либо путем снижения затрат, либо обоими способами одновременно. Было бы глупо пытаться даже вкратце перечислить огромное множество подходов, используемых для улучшения соотношения этих двух показателей. Гораздо полезнее рассказать о двух основных причинах, по которым этот процесс не дает нужных результатов. Во-первых, одни руководители нередко полагают, что улучшения в данном направлении развиваются естественным путем; другие считают, что их можно достичь исключительно посредством прессинга или материальных стимулов.



Как отмечал [Фрэнк Гилберт](#) в далеком 1909 году, каменщики укладывали камень на протяжении тысячелетий практически без какой-либо модернизации инструментария и рабочих методик. Тщательно изучив данный процесс, Гилберт сумел больше чем в два раза повысить производительность труда рабочих, не увеличивая их нагрузки. Подняв поддоны с кирпичами и емкости с раствором на уровень груди каменщиков, ученый добился резкого сокращения числа отдельных движений за один день. Благодаря простейшим подъемникам квалифицированным каменщикам не приходилось больше тратить время на то, чтобы подносить кирпичи к месту работы. Добиваясь нужной консистенции раствора, они укладывали кирпичи одним движением руки, им теперь не нужно было по несколько минут обрабатывать и подправлять каждый положенный камень мастерком.

Урок, преподанный Гилбертом, актуален и сегодня: **одних лишь стимулов для повышения производительности недостаточно. Необходимо пересмотреть каждый аспект производственного процесса**, а самое главное — отказаться от привычной и удобной мысли, будто каждый специалист и так знает, что и как делать. Сегодня такой подход к информационным потокам и бизнес-процессам иногда называют реинжинирингом, или преобразованием бизнес-процессов. Впрочем, как его ни назови, основополагающий принцип состоит в следующем: улучшения — это результат тщательного пересмотра мельчайших деталей выполнения работы, а не только усиления контроля над затратами или материальных стимулов для сотрудников.

Идея, что некоторые корпоративные ресурсы можно весьма эффективно использовать для выпуска других продуктов или даже на других рынках, является одной из базовых в корпоративной стратегии.

### Глава 13. На гребне волны

Согласно правилам классической военной стратегии, обороняющаяся сторона должна предпочитать возвышенности. Деловые стратегические теории тоже пытаются объяснить особую ценность экономических высот. Чтобы оказаться на еще никем не занятой выгодной высоте, следует захватить ее первым. Другой эффективный путь к высоте, а именно о нем пойдет речь в настоящей главе, заключается в умении поймать нужную волну — волну перемен. В основном это явление экзогенное, то есть внесистемное, что означает, что волну никто не может контролировать.

В обязанность руководителя входит подготовка подчиненных к ее появлению: расширение их профессиональных знаний, развитие в них изобретательности и способности разбираться в сути вопроса, чтобы в нужный момент направить ее мощь на конкретную цель. Чем быстрее вы научитесь замечать волны перемен, тем правильнее станете оценивать ситуацию.

Когда волна перемен уже прокатилась, не составляет труда увидеть и понять ее последствия, но время уже ушло, и вы не можете ни обернуть ее мощный прилив в свою пользу, ни избежать ее разрушительного удара. Поэтому следует научиться каждый раз предугадывать ее появление и справляться с ней на максимально ранних этапах.

Компания Rolls-Royce, желая повысить эффективность реактивных двигателей, решила создать сложный блок контроля над уровнем топлива. Это можно было сделать двумя способами: либо разработать заказное оборудование с конкретными характеристиками, либо воспользоваться универсальным микропроцессором и запрограммировать его с применением специального программного обеспечения. В любом случае ей пришлось бы выполнить немалый объем инженерно-конструкторских работ всего лишь для нескольких тысяч блоков. Почему Rolls-Royce предпочла софт?

Главное преимущество софта обусловлено быстротой цикла его создания — процесса перехода от концепции к прототипу и дальнейшего периода обнаружения и исправления ошибок. Если инженеры-разработчики никогда бы не совершали ошибок, затраты на создание сложного аппаратного средства и сложной компьютерной программы были бы вполне сопоставимыми. Но, поскольку людям свойственно ошибаться, наиболее предпочтительной стала среда разработки программного обеспечения (если только для этого не требуются новые быстродействующие аппаратные средства).

Когда на море полный штиль, хорошему моряку трудно продемонстрировать, насколько он искусен в деле. Так же и в области разработки стратегий — высокий профессионализм и длительный опыт наиболее ценны в переходные моменты. Во времена относительного спокойствия в любой отрасли

бывает сложно выявить самую преуспевающую компанию, а если уже есть два-три лидера, то кому-то одному из них нелегко оторваться от остальных и уйти далеко вперед. Однако в периоды перемен происходит полная перегруппировка сил, разрушается неофициальная иерархия конкурентов и появляется возможность установить новый порядок.

Мой преподаватель физики на младших курсах в Калифорнийском университете в Беркли, нобелевский лауреат, профессор [Луис Альварес](#) говорил: «Ваш курс физики называется “продвинутым”, потому что мы не слишком хорошо во всем этом разбираемся». И добавлял: «А если бы у нас была четкая и последовательная теория, с чем именно мы тут имеем дело, то он назывался бы “элементарным”».

Чтобы лучше видеть и спокойнее продвигаться в тумане перемен, я использую своего рода психологические ориентиры. Каждый из них представляет собой полезное наблюдение или определенную точку зрения, на которые, по моему мнению, стоит обратить внимание любому, кто связан с разработкой стратегий. Первый ориентир указывает на то, что интересующая вас отрасль вступила в переходный период под влиянием постоянно растущих фиксированных расходов. Второй возвещает о переходном периоде, начавшемся по причине отмены регулирования отрасли. Третий акцентирует внимание на предсказуемости заблуждений при прогнозировании. Четвертый указывает на необходимость правильно оценивать реакцию игроков отрасли на происходящие изменения. Пятый связан с концепцией аттрактора, то есть точкой притяжения.

Переходный период в простейшей его форме возникает вследствие заметного увеличения фиксированных расходов, особенно на разработку новых продуктов. Данная тенденция нередко вынуждает отрасль консолидироваться, так как нести по-настоящему большие фиксированные расходы под силу только крупнейшим конкурентам.

Режим аттрактора — это схема работы отрасли с учетом конкретных технологических сил и структуры спроса, учитывающая необходимость ее эволюции в важнейших направлениях: повышение эффективности и максимально полное и быстрое удовлетворение потребностей и запросов покупателей. Если компания имеет четкое представление о режиме аттрактора своей отрасли, она с большим изяществом сумеет оседлать волну перемен.

#### **Глава 14. Инертность и энтропия**

Свойство массы — сопротивление изменению направления движения — известно, как инерция движения. В бизнесе инертность выражается в нежелании или неспособности организации адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Инертности часто сопутствует еще одна мощная сила — хаотичность, или энтропия. В естественных науках энтропия служит мерой беспорядочности системы, состоящей из многих элементов; согласно второму закону термодинамики энтропия всегда усиливается в изолированной физической системе (в живых и социальных системах это не так; предоставленные сами себе такие системы способны самоорганизовываться, усложняться, что приводит к снижению энтропии; подробнее см., например, [Илья Пригожин. Порядок из хаоса](#)). В бизнесе тенденция к снижению организованности и собранности обычно характерна для плохо управляемых структур. Именно из-за энтропии лидеру надо постоянно и направленно трудиться над сохранением основной цели, формы и методов своей организации, даже если стратегия и конкурентная среда не изменились.

Нередко наибольшие проблемы организации вызываются не внешними угрозами и неблагоприятными ситуациями, а внутренней энтропией и инертностью. Тогда наиболее приоритетной становится цель организационного обновления. Организационная инертность бывает трех типов: инерция давно заведенной практики, инерция организационного культурного наследия, инерция доверительного отношения клиентов.

С инертностью, которая является следствием устаревших или просто неверных практических правил, можно бороться, причем вполне успешно. Главным барьером в данном случае становится отсутствие гибкости высшего руководства компании. Если лидер убежден в необходимости перемен, они в организации будут происходить довольно быстро.

Первый шаг в преодолении инертности, порождаемой организационной культурой, заключается в ее упрощении. Следует аннулировать излишне сложные рабочие моменты и традиционно возникшие

между структурными единицами негласные соглашения, как правило, маскирующие непродуктивные затраты и неэффективность.

Инертность организации не всегда вызвана надоевшим заведенным порядком и застывшими культурными традициями. Несмотря на изменения на рынке или атаку конкурентов, компания предпочитает бездействовать, потому что любая реакция с ее стороны может нарушить благоприятное равновесие, что повлечет отток прибыли. Приток капитала продолжается благодаря инертности клиентов. Подобную вялую реакцию я называю инерцией доверительного отношения клиентов.

Вы никогда не сможете в полной мере осознать ценность ежедневной работы руководителя, пока не поймете главного: неуправляемый персонал со временем становится менее упорядоченным, собранным и более неуправляемым.

General Motors была меньше Ford и возникла в результате ряда приобретений. В апреле 1921 года президент General Motors Пьер Дюпон попросил Альфреда Слоуна (в то время вице-президента по основной деятельности) провести исследование товарной политики компании. План Слоуна предлагал ввести по каждому бренду уникальный ценовой диапазон, которого тот будет обязан строго придерживаться. Эта новая политика резко ослабила конкуренцию внутри GM и устранила полный беспорядок в ассортименте.

Концепция Слоуна в 1940–1950-е годы превратилась в неотъемлемый компонент американской культуры. Прогуливаясь по пригородному району крупного американского города, можно было безошибочно определить по автомобилям, стоявшим перед домами, кто в них живет: люди попроще обычно ездили на Chevrolet, мастера по техническому обслуживанию — на Pontiac, управляющий среднего звена — на Buick, а CEO — на Cadillac. Товарная политика Слоуна представляет собой ярчайший пример четкой структуры — порядка, возникающего из хаоса.

Но к 1980-м годам жесткая структура Слоуна начала разрушаться и стала представлять собой не что иное, как яркую иллюстрацию энтропии. General Motors не просто полностью размыла свои бренды и подразделения; она решила выпускать одни и те же автомобили под разными фирменными логотипами и марками.

### **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. МЫСЛИТЬ, КАК СТРАТЕГ**

В третьей части книги описаны некоторые способы мышления, призванные помочь вам создавать лучшие стратегии.

#### **Глава 16. Наука стратегии**

Говоря языком науки, новая стратегия — это гипотеза, а ее реализация — научный эксперимент. Как только появляются результаты, хороший руководитель эмпирически, то есть на опыте, узнает, что работает, а что нет, и корректирует свою стратегию с учетом этих новых знаний.

Любой инженер стремится к абсолютной надежности и определенности. Я по себе знаю, что означает быть осторожным; как манипулировать тысячами компонентов и принимать множество конкретных решений, заставляя систему работать четко и слаженно. Мне хорошо известно, как невероятно трудно переходить из мира абсолютной точности в мир бизнеса, где лидер может принять решение, руководствуясь исключительно шестым чувством; и где нередко даже спустя год никто не может с уверенностью сказать, что это был действительно правильный выбор.

Я считаю, что весьма полезна аналогия между бизнес-стратегией и наукой. Хороший ученый подходит к самому краю знания, а затем выходит за его пределы, выдвигая гипотезу. Хорошая деловая стратегия тоже связана с тем, что находится на грани известного и неизвестного. Если мы действуем на самом краю общедоступных знаний, на границе изведанной территории, то рассчитывать на гарантированно успешную стратегию — все равно что просить ученого выдвинуть гарантированно верную гипотезу. Хорошая стратегия описывает то, что сработает и принесет желаемый результат. Это не какие-то безумные теории, а обоснованное суждение, базирующееся на реальных знаниях.

Если новые идеи и новое понимание стратегии не нужны, то можно ограничиться одним логическим выводом: «Так держать! Делать все то, что делали раньше». Однако в эпоху перемен такое случается

крайне редко. В постоянно меняющемся мире хорошая стратегия непременно должна включать в себя компонент предпринимательства. Иными словами, она должна опираться на идеи или интуитивное представление о новых комбинациях ресурсов, которые позволят компании бороться с новыми рисками и использовать новые возможности.

Когда к выработке стратегии относятся как к задаче на дедуктивное мышление, изначально предполагается, что все, что для этого надо знать, уже известно, достаточно логических умозаключений и механических вычислений. Дедукция, как и вычисления, применяет конкретный фиксированный набор логических правил к фиксированному набору известных фактов.

Исходная предпосылка, будто все важные сведения уже известны или их можно без труда получить, обратившись к соответствующему надежному источнику, на корню убивает атмосферу новаторства. Именно эта предпосылка душит перемены в традиционных обществах и блокирует улучшения в организациях, свято уверовавших, что их путь — наилучший из всех возможных. Чтобы выработать жизнеспособную стратегию, необходимо отказаться от комфорта и безопасности чистой дедукции и не бояться погрузиться в темные воды [индукции](#), аналогий, суждений и интуитивных предположений.

Ученый проверяет свои убеждения посредством эксперимента или анализа фактических данных. Опровергнув все ложные предположения, мы остаемся с истиной. Идея опровержения — центральный компонент научного мышления (подробнее см. [Карл Поппер. Логика научного исследования](#)). Если мы не в состоянии доказать ложность или истинность идеи, она не может относиться к категории научных. Мы не отказываемся от других видов знаний, таких как самопознание или духовное прозрение, однако научными они не являются.

Новую теорию невозможно логически вывести из уже имеющихся знаний — в таком случае она уже не будет новой! Новая теория возникает в результате интуитивного или творческого озарения. Важнейшим качеством научного метода является то, что ценность гипотезы определяется не авторитетом, статусом или богатством ее автора, а эмпирическими данными, полученными из физического мира. Именно эту радикальную революцию в нашем сознании совершила эпоха Просвещения.

Стратегия, как и научная гипотеза, представляет собой просвещенное, обоснованное предположение по поводу того, как работает мир вокруг нас. В конечном итоге ценность стратегии определяется ее реальным успехом, а не тем, насколько она кажется приемлемой. Правильная работа над стратегией непременно носит эмпирический и прагматический характер. Особенно это касается бизнеса. Как бы высоко и возвышенно мы ни относились к своим продуктам, в которых, возможно, остро нуждается мир, или к человеческим поступкам, или к вопросам управления организацией, если все это не работает, долго нашим идеям не продержаться.

*Аномалией* считается факт, не уместящийся в общепринятую схему. Люди определенного склада ума воспринимают аномалию как некий раздражающий дефект на идеальной коже объяснения. Но для других она признак того, что они могут узнать что-то новое, зачастую весьма полезное и ценное. Аномалии живут не в природе, а в уме проницательного наблюдателя; их обнаруживают в результате сравнения давно известных фактов с уточненными прогнозами.

## **Глава 17. Думайте!**

На дворе стоял 1890 год, в Питтсбурге проходила коктейльная вечеринка, на которой присутствовали многие влиятельные люди, в том числе и [Эндрю Карнеги](#). Сидя в углу комнаты и покуривая сигару, он наблюдал за происходящим и принимал посетителей. Чуть позже к нему подвели [Фредерика Тейлора](#), известного в то время эксперта по организации труда. Карнеги с большим сомнением глянул на представившегося и произнес:

— Знаете, молодой человек, если вы мне сообщите об управлении что-то действительно стоящее, я пришлю вам чек на десять тысяч долларов (десять тысяч долларов в 1890 году были огромной суммой; все, кто стоял поблизости, прекратили разговоры и с любопытством ждали ответа Тейлора).

— Господин Карнеги, я посоветовал бы вам составить список из десяти самых важных дел. И приступить к выполнению первого пункта.

По словам рассказчика, через неделю Тейлор получил чек на десять тысяч долларов. Карнеги извлек пользу не из самого списка, а из его составления. Нам остается только догадываться, о чем таком важном вспомнил Эндрю Карнеги, когда задумался над чистым листом бумаги, но выплаченные им десять тысяч долларов позволяют думать, что его список состоял отнюдь не из сиюминутных дел.

Отнесемся серьезно к совету Тейлора — ведь его предложение относится не просто к составлению перечня первоочередных задач. Тейлор подразумевал другое: обдумывая, что включить в список, вы волей-неволей сортируете не только то, что важно, но и то, что осуществимо. Карнеги заплатил консультанту за то, что это заставило его проанализировать — наравне с фундаментальными целями — и реальные пути их достижения.

Составление списка — наш основной инструмент для преодоления когнитивных ограничений. С его помощью мы боремся с собственной беспамятностью. Сам акт перечисления заставляет нас задуматься над безотлагательностью и важностью многих задач. Составленный перечень — не того, на что вообще стоит обратить внимание, а того, что нужно сделать сейчас, — вынуждает нас немедленно приступить к действию.

Сегодня в нашем распоряжении ошеломляющее многообразие средств и концепций, разработанных нам на благо, чтобы мы могли анализировать и выстраивать самые разные стратегии. По-своему они все так или иначе отвечают своему назначению. Пользуясь некоторыми средствами, мы выявляем свои преимущества; благодаря каким-то концепциям начинаем лучше разбираться в структуре отрасли; с помощью одних инструментов определяем важнейшие тенденции, посредством других возводим защитные барьеры от атак конкурентов-имитаторов. Но существует общая фундаментальная задача, единственная для всех без исключения стратегических положений, — как преодолеть собственную когнитивную ограниченность, то есть наши предвзятость и близорукость. Потому что именно они становятся колоссальным препятствием на пути развития практически любой стратегической ситуации. Мыслить стратегически означает обладать большей дальновидностью, чем другие; быть стратегом — значит тонко чувствовать бездеятельность окружающих и принимать во внимание все их промахи. Причем «другими» и «окружающими» могут быть как коллеги, так и конкуренты.

Обычно в большинстве ситуаций люди решают проблемы, хватаясь за первое, что приходит им в голову. Часто такое поведение вполне оправданно. Действительно, это весьма эффективный способ борьбы с жизненными трудностями. Нам просто не хватит ни времени, ни сил, ни жизненного пространства, если мы начнем проводить полный анализ по каждому вопросу и каждой проблеме, с которыми сталкиваемся на своем пути. Согласно [Малкольму Гладуэллу](#), следует доверять подобным оценочным суждениям, особенно если они возникают в головах людей, обладающих большим жизненным опытом. Интуиция действительно часто приводит нас к не самым плохим решениям. Но та же интуиция говорит нам, что она всегда права, а вот это уже не соответствует истине. Нам необходимо научиться понимать, какие ситуации требуют более глубокого осмысления.

Особую озабоченность вызывают умозаключения о вероятности будущих событий и нашей собственной компетентности в сравнении с чужой, а также суждения о причинно-следственных связях. Так, при оценке вероятности события даже самые опытные специалисты склонны к вполне предсказуемой предвзятости. Люди, как правило, придают больше значения ярким, «жизненным» примерам, нежели сухой статистике.

Мы все знакомы с формальным базовым подходом к сложной ситуации: составить перечень альтернатив, оценить потенциальные выгоды и затраты по каждой и выбрать наилучшую. Но «чистый» анализ решений часто невозможен. Их обстоятельства слишком сложны и хаотичны. Опытные руководители, как правило, быстрее других понимают, что истинные стратегические вопросы не подлежат так называемому анализу выработки решений. Они знают, что выход из стратегической ситуации в конечном итоге зависит исключительно от их способности делать правильные умозаключения. И основывают свои решения на субъективном мнении.

Проблема в том, что где-то за границей нашего сиюминутного представления существуют идеи намного лучше. Но мы принимаем первое, что приходит в голову, потому что отказаться от своего субъективного мнения бывает невыносимо трудно. Таким образом, как только нас посещает какая-то идея, мы обычно прикладываем огромные усилия — но совсем не для того, чтобы оспорить ее, а для ее оправдания.

При выработке стратегии квалификация вещь необходимая, но ее недостаточно. Чтобы успешно управлять своими мыслями в процессе работы над стратегией, следует выполнить три основных пункта. Во-первых, побороть собственную близорукость и научиться фокусировать внимание. Во-вторых, стараться подвергать сомнению собственные суждения (если они не выдерживают критики, вряд ли стоит рассчитывать, что основанная на них стратегия выстоит в условиях реальной конкуренции). В-третьих, выработать привычку записывать свои мысли, чтобы иметь возможность их оттачивать.

Ряд методов, которые помогают высвободить разум из узкой колеи произвольных мыслей:

- *Метод выделения ядра.* Ядро представляет собой список, напоминающий нам, что хорошая стратегия включает в себя как минимум три основных компонента: диагностику ситуации, выбор общей направляющей политики и выработку согласованных мер.
- *Метод «Решение проблемы».* Многие попытки разработать хорошую стратегию проваливаются из-за отсутствия правильного диагноза. Поэтому было бы неплохо иметь в своем арсенале своего рода умственный «инструментарий», помогающий двигаться в обратном направлении: от направляющей политики в область диагностики и анализа фактов.
- *Метод «Создать и уничтожить».* Совсем несложно избавиться от привычки останавливаться на первом принятом решении. Для этого надо пробовать искать другие идеи и стратегии. Для создания более качественной версии нужно «уничтожить» всех ее предшественников. Следует приучать себя добровольно выискивать недостатки в собственных разработках и выставлять напоказ все просчеты и внутренние противоречия.

Хорошие стратегии — это, как правило, угловые решения, то есть ставящие фокус выше компромисса. Они фокусируются на каком-то одном аспекте ситуации, не пытаются быть всем для всех. В бизнесе и политике, как и во многих аспектах военной стратегии, большинство наиболее важных суждений касаются людей, в частности оценки их будущих действий и реакции. Этот процесс начинается с самопознания, и только потом мы переходим к познанию других. Я убежден, что умение выносить суждения можно развить благодаря практике. А чтобы эти практические занятия были эффективными, первым делом надо приучить себя доверять свои выводы бумаге.

Тот же принцип применим к любому совещанию. Какие вопросы скорее всего возникнут во время дискуссии? Кто какую позицию займет? Если вы заранее решите, какие умозаключения и выводы по этим вопросам кажутся вам наиболее обоснованными, у вас появится возможность ежедневно учиться, совершенствоваться и дорабатывать свои идеи.

## **Глава 18. Сохраняйте здравый смысл и присутствие духа**

На протяжении многих веков математики считали, что в аксиоматической, то есть формальной системе, такой как геометрия, арифметика или алгебра, каждое утверждение является либо истинным, либо ложным. Однако венский математик [Курт Гёдель](#) в 1931 году доказал, что этот интуитивный вывод ошибочен, и продемонстрировал «изъян» довольно сложных логических систем. По его утверждению, такие системы содержат положения и предпосылки, истинность или ложность которых не может быть оценена в их рамках, и, чтобы судить об их истинности, необходимо выйти за пределы системы в области внешних знаний. Я убежден, что метафорически эта идея применима и к человеческим системам.

Например, руководители и эксперты инвестируют и управляют компаниями, основываясь исключительно на свежайших сигналах, посылаемых фондовым рынком; поток информации от корпоративных инвестиционных решений уходит к биржевым маклерам; те на основе этой информации определяют цены на акции; затем эти сведения возвращаются обратно под сень корпораций, где и принимаются следующие решения. Не правда ли, очень напоминает замкнутый круг? А центром этого круга служит «аксиома» о достоверности оценки фондового рынка.

Финансово-экономический кризис 2008 года был огромным лопнувшим кредитным «пузырем», крупнейшим в нашей истории. Люди исходят из того, что, если в последнее время не случилось подземных толчков и бурь, значит, никакого риска нет. Это заблуждение, по сути, было узаконено финансовой отраслью и стало доктриной при оценке рисков. Последние оценивались исключительно на основе анализа колебаний цен в недавнем прошлом. Грубейший конструкторский просчет при разработке системы — дирижабль «Гинденбург», дамба в Новом Орлеане, скупка ценных бумаг на

основе предпосылки, что цены на недвижимость никогда не снизятся, — часто становится очевиден лишь тогда, когда система уже терпит крах.

Крах данного типа происходит не в результате совершенно непредвиденных или маловероятных событий — в финансовом мире их принято называть [черные лебеди](#). К нему приводят конкретные просчеты, допущенные в конструкции системы.

**Взгляд на проблему изнутри** — так названа тенденция полагать, что «его случай совсем другой», и игнорировать относящиеся к делу данные. Она описана и введена в научный обиход в совместных работах лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана и профессора Сиднейского университета Дэна Ловалло (подробнее см. [Дэниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)). Суть взгляда на проблему изнутри заключается в том, что люди склонны считать себя, свой проект, группу, компанию или страну чем-то отличным от всего остального. Сегодня многим известна статистика — взгляд со стороны, — однозначно подтверждающая, что разговоры по мобильному телефону во время вождения автомобиля в пять раз увеличивают риск аварии — примерно на столько же, как при вождении в пьяном виде. Но взгляд изнутри на данную ситуацию совсем иной: «Я хороший водитель, и эта статистика не имеет ко мне никакого отношения». Мы знаем, что большинство новых ресторанов терпят крах, и все же каждый предприниматель, открывая свое заведение, убежден, что оно особенное и его ждет совсем другая судьба. (Взгляд изнутри — это следствие игнорирования априорной вероятности; подробнее см. [Идеи Байеса для менеджеров](#).)

**Стадный инстинкт** заставляет нас думать, что все в порядке (или, напротив, все очень плохо), просто потому, что так говорят многие. А взгляд изнутри вынуждает пренебрегать уроками прошлого, ведь мы убеждены, что наша компания, наш народ, наше очередное начинание и эпоха не имеют с другими компаниями, народами и эпохами ничего общего; что мы — нечто особенное. Чрезвычайно важно избавиться от подобных заблуждений. И это вполне выполнимо, стоит только начать обращать внимание на фактические данные реального мира и внимательно изучать уроки истории — тогда вам не придется бездумно подпевать толпе.