**Эндрю Гроув. Выживают только параноики**

Успех любой компании зависит от способности ее менеджеров правильно действовать в кризисных ситуациях. Автор книги «Выживают только параноики» Эндрю Гроув возглавлял Intel в самые сложные моменты ее истории, когда решался вопрос существования компании. Описанная в книге история преодоления кризиса, вызванного вначале появлением на рынке модулей памяти японских конкурентов, а позднее ошибкой в процессоре Pentium, стала хрестоматийной и используется в бизнес-школах как пример эффективных действий.

Эндрю Гроув. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 208 с. (первое издание на английском языке – 1996 г.)



**Вступление**

Мы живем в век, когда технологии меняются с все увеличивающейся скоростью, создавая волны, которые достигают всех сфер индустрии. Это повышает вероятность того, что перемены затронут и вас, чем бы вы ни занимались. Это создаст новые виды конкуренции, о которых вы даже и не подозревали.

Если вы управляете фирмой, вы должны понимать, что никакое формальное планирование не может предсказать подобные изменения. Значит ли это, что планировать вообще не стоит? Конечно нет. Вы должны планировать так, как это делает пожарное отделение: там не могут предугадать, где будет следующий пожар, поэтому они формируют энергичную и эффективную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и непредвиденных ситуациях.

**Глава 1. Что-то изменилось**

В 1994 году компания Intel являлась самым крупным в мире производителем компьютерных процессоров с капиталом более 10 млрд. долл. Именно в тот год мы запустили в серийное производство наш микропроцессор последнего поколения, Pentium. К сожалению, первый вариант процессора Pentium имел ошибку в округлении при делении, возникавшую в одном случае из девяти миллиардов. Она была связана с небольшой ошибкой в схеме процессора. Мы организовали серьезные исследования, чтобы понять, что значит этот один случай на девять миллиардов операций деления. Результаты нас успокоили. Получалось, что среднестатистический пользователь электронных таблиц столкнется с этой проблемой только один раз за 27 тысяч лет. Однако скандал в прессе нарастал, а 12 декабря компания IBM объявила о прекращении поставок всех компьютеров на базе процессоров Pentium.

Скандал получился каким-то особенно громким. Что-то было не так, но в то время, когда все это происходило, сложно было сказать, что именно. Размышляя об этом спустя примерно год, я пришел к выводу, что на нас действовали две долгосрочные силы, создавшие условия, в которых небольшая ошибка в блоке вычислений с плавающей точкой менее чем за шесть недель смогла вырасти до ущерба в 500 млн. долл. Первая заключалась в наших попытках изменить восприятие нашей продукции. Несколькими годами ранее мы запустили крупную маркетинговую кампанию – проект Intel Inside. К 1994 году исследования показали, что наш логотип стал самым узнаваемым среди логотипов потребительских товаров, на одном уровне с Coca-Cola или Nike. Поэтому, когда возникли проблемы с нашим первым процессором Pentium, пользователи обратились именно к нам. Вторым важным фактором в создании условий для такого развития событий был размер нашей компании. Мы превзошли самые большие американские компании, которые считались громадными, гигантскими по сравнению с нами всего несколько лет назад. Мы превзошли также японских

Эти изменения происходили постепенно, и, когда со временем они стали значительными, старые правила ведения бизнеса перестали работать. Теперь господствовали новые правила, и они были достаточно жесткими, чтобы заставить нас принять меры, которые обошлись компании в полмиллиарда долларов. Проблема заключалась не только в том, что мы не понимали, что эти правила изменились. Хуже было то, что мы не знали, каких правил теперь следует придерживаться.

В ходе этих событий с нами произошло то, что происходит со многими компаниями. Во всех компаниях существует определенный набор неписаных правил, но иногда эти правила меняются, и порой в довольно значительной степени. Однако нет никакого предупреждающего сигнала, возвещающего о том, что изменения произошли. Они подкрадываются к вам так же, как они подкрались к нам, – без предупреждения. Вы просто чувствуете, что что-то изменилось – что-то большое и важное, даже если трудно понять, что именно.

Такое происходит часто. Одни компании создают условия для перемен в других. Перемены рождаются конкуренцией; перемены вызываются появлением новых технологий. Изменение правил ведет к дальнейшим изменениям. Иногда они влияют только на одну компанию, иногда – на индустрию в целом. Поэтому способность понять, что ветер изменился, и предпринять правильные действия до того, как вы потопите свой корабль, чрезвычайно важна для будущего предприятия.

Если вы работаете в одной из этих отраслей и являетесь менеджером среднего звена, вы, возможно, заметите изменение направления ветра раньше, чем высшее руководство. Менеджеры среднего звена, особенно те, кто много общается с «внешним миром» (например, люди, занимающиеся продажами), часто первыми понимают, что что-то уже не работает так, как работало раньше. Им обычно трудно объяснить это высшим руководителям, поэтому те нередко понимают, что мир вокруг изменился не в их пользу, слишком поздно. Ну а лидер часто узнает обо всем самым последним.

Я последним осознал последствия проблемы с Pentium. Потребовался шквал безжалостной критики, чтобы я понял, что что-то изменилось и надо приспосабливаться к новой обстановке. Мы встали перед выбором: изменить курс, приняв тот факт, что компания стала суперпопулярным брэндом и гигантом, либо продолжать двигаться в прежнем направлении и не только потерять возможность создать новые отношения с покупателями, но и нанести ущерб своей корпоративной репутации и благосостоянию.

Мораль в том, что всем нам надо подставлять лицо ветру перемен. Мы должны быть открыты нашим покупателям – тем, кто пока еще остается с нами, и тем, кого мы можем потерять, цепляясь за прошлое. Мы должны быть открыты сотрудникам низших уровней, которые, если их поощрять, расскажут нам многое из того, что мы должны знать. Мы должны выслушивать даже тех, чья работа заключается в постоянной критике, например, журналистов и представителей финансовых кругов. Поменяйтесь с ними местами и задайте им вопросы о конкурентах, направлениях в индустрии, спросите их, о чем, по их мнению, мы должны задуматься. Вступая в неизведанные сферы, мы быстро вновь обретем чутье.

**Глава 2. Десятикратное изменение**

Для начала я хотел бы перефразировать одно из положений классического анализа стратегии конкуренции, основанного на работе профессора Гарвардского университета Майкла Портера, перечислившего силы, которые определяют конкурентоспособность компании. Портер описал пять сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию. Недавние изменения в теории конкуренции привлекают внимание к шестой силе – силе смежников. Интересы компаний-смежников часто совпадают с вашими. Я называю такие компании «попутчиками». Пока ваши интересы совпадают, ваша продукция поддерживает друг друга. Однако новые методики, новые подходы, новые технологии могут разрушить старый порядок и изменить влияние смежников или развести вас с вашими попутчиками (рис. 1).



Рис. 1. Диаграмма шести сил конкуренции

Когда изменения в том, как воплощается один из элементов бизнеса, становятся на порядок значительнее привычного для компании уровня, ситуация выходит из-под контроля (рис. 2). Когда компания переходит от состояния, показанного слева, к тому, которое изображено справа, она испытывает воздействие серьезных перемен. Бизнес отвечает на действия менеджеров не так, как прежде. Мы потеряли контроль и не знаем, как обрести его вновь. В конце концов баланс в индустрии будет достигнут. Одни компании станут сильнее, другие – слабее. Однако переходный период особенно сложен и обманчив. И вот еще что: никто не будет звонить в колокольчик, чтобы привлечь ваше внимание к началу этого перехода. Это постепенный процесс; силы начинают расти, и по мере их роста характеристики бизнеса начинают изменяться. Очевидны только начало и конец; переход от одного к другому постепенен и не всегда заметен. Влияние подобного перехода на бизнес огромно, и то, как компания справится с ним, определит ее будущее. Я называю это явление переломным моментом (точка перегиба кривой).



Рис. 2. Переход между двумя состояниями бизнеса

Переломный момент происходит тогда, когда старая стратегия уступает место новой, позволяя компании подняться к вершинам. Однако, если вы не преодолеете переломный момент, после прохождения через максимум компания придет в упадок. Именно в такие переломные моменты менеджеры оказываются в замешательстве и начинают думать: «Теперь все по-другому. Что-то изменилось».

Когда именно наступает стратегически переломный момент? Это сложно определить даже по прошествии какого-то времени. В действительности свидетели такого момента могут не осознать его наступления одновременно. Как же мы узнаем, что стечение обстоятельств – это стратегически переломный момент? В большинстве случаев понимание приходит в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство, что что-то изменилось. Вещи не работают так, как раньше. Отношение покупателей к вам изменилось. Торговые выставки кажутся странными. Потом возникает все большее расхождение между тем, что вы думаете о происходящем в вашей компании, и тем, что происходит в ней на самом деле. Подобное несоответствие между корпоративными заявлениями и практическими действиями указывает на более серьезный хаос, чем тот, к которому вы привыкли. Следом за этим возникает новая система взглядов, новое понимание, новые модели действий. И, наконец, разрабатываются новые корпоративные заявления, часто новой командой менеджеров.

Возможно, стратегически переломный момент больше похож не на потерю направления в походе, а на рискованный марш-бросок через то, что я называю «долиной смерти», – полный опасностей переход от старых способов ведения бизнеса к новым. Вы ступаете на этот путь, прекрасно зная, что некоторые из ваших коллег не смогут его осилить. Однако задача высшего руководства заключается в том, чтобы заставить остальных предпринять этот бросок к неясной цели, несмотря на возможные потери, а менеджеров среднего звена – поддержать это решение. Выбора нет.

В соответствии со своими представлениями о правильном направлении люди разделятся на группы. Через некоторое время все поймут, что ставки невероятно высоки. Различные взгляды будут отстаиваться жестко, решительно и серьезно. Учитывая аморфную природу переломного момента, возникает вопрос: как определить время для осуществления необходимых действий, для проведения изменений, которые спасут вашу компанию или карьеру? К сожалению, никак. Но ждать, пока это станет очевидным, нельзя.

Это означает, что нужно начинать действовать, когда еще не все известно, когда данные еще не поступили. Даже тем, кто придерживается научного подхода в менеджменте, придется полностью положиться на инстинкт и собственное мнение. Как это ни печально, но, когда вы оказываетесь в круговороте стратегически переломного момента, только собственное чутье и здравомыслие помогут вам из него выбраться.

Но есть и хорошие новости: если ваши суждения привели вас к данному положению, они же смогут вас из него и вывести. Вы можете научиться замечать разные сигналы. Возможно, они существовали на протяжении всего пути, но вы их не замечали. Стратегически переломный момент – время очнуться и прислушаться.

**Глава 3. Трансформация компьютерной индустрии**

*Что было до наступления стратегически переломного момента?* Компьютерная индустрия была организована по вертикальному принципу. Это означает, что компьютерная компания старого образца имела собственное производство полупроводниковых чипов и собирала из них собственные компьютеры – на собственных заводах и по собственным разработкам (рис. 3).



Рис. 3. Старая вертикальная компьютерная индустрия 1980-х гг. (слева) и новая горизонтальная компьютерная индустрия – примерно 1995 г. (справа)

Компания как единый вертикальный фирменный блок конкурировала с другими вертикальными фирменными блоками. Потом появился микропроцессор, и мощность персонального компьютера, созданного на его базе, увеличилась в десять раз. Со временем это привело к полному изменению структуры индустрии, которая стала горизонтальной. По мере того, как эти преобразования охватывали все новые сферы, жизнь компаний, добившихся успеха в старой вертикальной индустрии, все более и более осложнялась. Но в то же время новый порядок предоставлял ряду вновь созданных компаний возможность войти в круг избранных. Compaq первой из списка Fortune 500 достигла уровня дохода в 1 млрд. долл.

*Что произошло после стратегически переломного момента?* Изменились не только основы производства вычислительной техники, изменились и основные принципы конкуренции. После того как IBM в 1981 году выбрала Intel в качестве поставщика микропроцессоров для своих персональных компьютеров, наша компания стала самым популярным поставщиком микропроцессоров. После этого игроки отрасли следующих уровней, т.е. производители компьютеров и поставщики операционных систем, посчитали экономически более выгодным строить свой бизнес на микропроцессорах архитектуры компании Intel, а не других компаний. Почему? Потому что мы ежегодно производили гораздо больше продукции. Если вы связаны партнерскими отношениями с лидером объемов производства, вы сами будете стремиться к тому, чтобы стать лидером.

От разработчиков прикладных программ также требовались объемы производства. Они могли выбирать между созданием продуктов на базе системы Windows компании Microsoft – лидера рынка – и использованием менее популярных операционных систем. Со временем они остановили свой выбор на Windows, тем самым способствуя еще большему успеху микропроцессоров Intel и операционных систем Microsoft.

Не многие компании из десятка лучших игроков современного компьютерного рынка поднялись из старой вертикальной компьютерной индустрии, и это лишь служит подтверждением тому, что успешной компании бывает очень трудно приспособиться к совершенно новым условиям.

В этой ситуации есть еще два поучительных момента. Во-первых, когда отрасль переживает стратегически переломный момент, наблюдается парадокс: чем более успешной была компания при прежней структуре, тем больше она боится этих перемен и тем более неохотно к ним адаптируется. Во-вторых, хотя цена вхождения в данную индустрию может быть очень высокой, после краха старой структуры она может стать чрезвычайно низкой.

Горизонтальные индустрии существуют благодаря массовому производству и маркетингу. У них есть собственные правила. Не создавайте новых продуктов, не имеющих реальных отличий. В этом горизонтальном мире возможности появляются тогда, когда происходит коренная ломка технологии или, когда существует вероятность других изменений. Не упустите момент. Цена, которую вы заплатите за выход на рынок, цена за увеличение объема в дальнейшем окупится с лихвой. Напротив, расчет цен, основанный на затратах, приведет к тому, что вы ограничитесь какой-то одной нишей, что в условиях индустрии, основанной на массовом производстве, не принесет большого дохода. Благодаря господству функциональной специализации горизонтальная индустрия обычно бывает более прибыльной, чем вертикальная. Проще говоря, быть лучшим в нескольких сферах труднее, чем в одной.

**Глава 4. Они повсюду**

Большинство стратегически переломных моментов возникают в результате значительного (десятикратного) изменения одной из конкурентных сил Портера, влияющих на бизнес.

После открытия в маленьком городке супермаркета Wal-Mart старые правила конкурентной борьбы перестали действовать. Появление на сцене более сильного конкурента становится для вас поводом к тому, чтобы измениться самим. Вы больше не сможете работать так, как работали раньше. Что можно противопоставить таким магазинам, как Wal-Mart? Прежде всего, специализацию.

«Что-то изменилось», когда 6 октября 1927 года на экраны вышел фильм «Певец джаза». Раньше в кино не было звука, теперь он появился. Это единственное изменение оказало огромное влияние на жизнь многих звезд и режиссеров немого кино. Кому-то удалось приспособиться, а кому-то нет. Некоторые все еще цеплялись за старое, отрицая важные изменения в окружающей среде, и объясняли это тем, что никто не захочет смотреть звуковое кино. Чарли Чаплин боролся со звуком до 1931 года. В одном интервью того времени он сказал: «Я даю звуковому кино еще шесть месяцев».

Профессор Гарвардской школы бизнеса Ричард Тейлор пришел к заключению, что компании терпят крах либо из-за того, что уходят от своих покупателей, т.е. в одностороннем порядке меняют стратегию, работавшую на них в прошлом (очевидные изменения), либо из-за того, что покупатели уходят от них (неуловимые изменения).

Все это не ново. В 20-х годах автомобильный рынок менялся медленно и незаметно. Лозунг Генри Форда для модели «Т» – «Она отвезет вас туда и обратно» – отражает основное назначение автомобиля как средства передвижения. В 1921 году более половины машин, проданных в США, были «фордами». Но после Первой мировой войны, когда мода и отдых стали важными составляющими жизни людей, Альфред Слоан из компании General Motors увидел рынок для «машин для любого кошелька и любой цели». Благодаря появлению разнообразных продуктовых линий и ежегодной смене моделей к концу десятилетия General Motors стала лидером как по уровню прибыли, так и по доле рынка и опережала компанию Ford на протяжении шестидесяти лет. В General Motors увидели, что рынок меняется, и приспособились к переменам.

Стратегически переломные моменты являются универсальным явлением. Они возникают не только в наше время, они не ограничены индустрией высоких технологий, они не всегда происходят с другими. Они все разные, но в то же время похожие.

**Глава 5. «Почему бы не сделать это самим?»**

Компания Intel была основана в 1968 году. Начали мы с малого. Первым продуктом была 64-разрядная память. Нет, это не опечатка. В ней могло храниться 64 цифры. Потом мы сосредоточили все наши усилия на разработке другого чипа – 256-разрядной памяти. Как первопроходцы, мы владели практически 100% рынка модулей памяти. Потом, в начале 80-х, на сцену вышли японские производители. Люди, возвращавшиеся из Японии, рассказывали ужасные истории. Например, говорили, что в одной большой компании отдел разработок модулей памяти занимал целое здание и его специалисты работали над моделями разных поколений одновременно. На одном этаже делали модули 16К (К означает 1024 бита), на следующем – 64К, а еще выше сидели люди, разрабатывавшие 256К-разрядные модули памяти.

Потом нам нанесли удар в сфере качества. Менеджеры компании Hewlett-Packard сделали заявление, что уровень качества японских модулей памяти стабильно превышал уровень американских аналогов. Первой нашей реакцией было отрицание. Только когда мы убедились в том, что это правда, мы вернулись к работе над качеством собственной продукции. Но к этому времени мы уже сильно отставали. Словно этого было мало, японские компании обладали еще и финансовым преимуществом. Японские производители на наших глазах захватывали рынок полупроводников. Это проникновение на мировые рынки не произошло за одну ночь (рис. 4).



Рис. 4. Мировой рынок полупроводников

Мы продолжали бороться. Мы многое перепробовали. Мы пытались сосредоточиться на какой-либо нише на рынке модулей памяти, мы пробовали разработать память для специальных целей (с дополнительными возможностями), мы внедряли новые технологии. Что гораздо важнее, мы продолжали вкладывать большие средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Средства расходовались в трех направлениях. Большая их часть уходила на модули памяти. В то же время небольшая группа работала над технологией другого устройства, изобретенного нами примерно в 1970 году, – микропроцессора.

В 1981 году наш тогда еще лидировавший на рынке микропроцессор был установлен на PC производства IBM, и спрос на него превысил все ожидания этой компании. Осенью 1984 года все изменилось. Бизнес приостановился. Новая стратегия для модулей памяти, которая бы остановила «кровотечение», стала жизненно необходимой.

Были собрания, еще собрания, споры и перепалки, не приводившие ни к чему, кроме противоречивых предложений. Были такие, кто предлагал стратегию, которую они сами назвали «стратегией атаки»: «Давайте построим гигантский завод для производства модулей памяти, и ничего кроме модулей памяти, и обрушимся на японцев». Другие говорили, что нам следует быть умнее и использовать действительно передовые технологии, «атаковать», но скорее в технологии, а не производстве. Были и такие, кто до последнего поддерживал идею о том, что мы могли бы разработать модули памяти для особых задач, – идею практически невыполнимую, так как модули памяти становились товаром, создаваемым по мировым стандартам. Однако, пока шли споры, мы теряли все больше и больше денег. Это был черный год разочарований. В то время мы много работали, не имея ясного представления о том, может ли вообще все наладиться. Мы потеряли опору. Мы блуждали в долине смерти.

Мне запомнилась середина 1985 года. К тому времени мы так блуждали уже год. Я сидел в своем кабинете с председателем совета директоров и генеральным директором Intel Гордоном Муром и обсуждал с ним наше затруднительное положение. Настроение у нас было мрачное. Я посмотрел в окно на чертово колесо в парке Great America, потом повернулся к Гордону и спросил: «Если бы нас уволили и совет директоров выбрал нового генерального директора, что бы он, по-твоему, сделал?» Подумав, Гордон ответил: «Он бы вывел нас с рынка модулей памяти». Я ошеломленно уставился на него, а потом сказал: «Почему бы нам с тобой не выйти за дверь и, вернувшись, не сделать это самим?»

Когда я начал обсуждать этот курс действий с коллегами, я был не только слишком осторожен, я говорил с людьми, которые не хотели понимать, что я имею в виду. Старший менеджер, возглавлявший бизнес модулей памяти, не смог действовать в соответствии с программой даже спустя месяцы ее обсуждения. После долгих и мучительных раздумий мы поручили нашим продавцам сообщить новость клиентам. Это было самым страшным: как они отреагируют? Прекратят ли вести с нами бизнес после того, как мы их подвели? В действительности же реакцией было полное безразличие. Наши клиенты знали, что мы не играем большой роли на рынке, и давно поняли, что мы собираемся с него уходить; большинство из них уже заключили контракты с другими поставщиками.

Когда мы сообщили им о своем решении, некоторые сказали: «Много же времени у вас на это ушло». Люди, которые эмоционально не вовлечены в принятие решений, гораздо раньше понимают, что нужно сделать.

Каждый день кто-то из лидеров, проработавших в компании почти всю свою сознательную жизнь, объявляет об уходе – обычно это случается тогда, когда компания проходит через период, похожий на стратегически переломный момент. Чаще всего этих генеральных директоров заменяют людьми со стороны. Подозреваю, что люди, приходящие со стороны, не являются лучшими менеджерами или лидерами, чем те, чье место они занимают. У них есть одно, но значительное преимущество: в отличие от тех, кто посвятил компании всю свою жизнь и был связан со всеми событиями, приведшими к нынешнему беспорядку, новые менеджеры свободны от эмоций и могут логически и беспристрастно оценить ситуацию. Они могут смотреть на вещи более объективно, чем их предшественники. Если менеджеры хотят сохранить свою работу в момент, когда основы бизнеса подвергаются трансформации, они должны принять образ мышления постороннего человека. Они должны делать все необходимое для преодоления стратегически переломного момента, не будучи эмоционально привязанными к прошлому. Именно это сделали мы с Гордоном, когда вышли за дверь, потушили сигареты и вернулись к работе.

Я понял, что слово «момент» в словосочетании «стратегически переломный момент» вовсе не отражает его сути. Это не момент, это долгая мучительная борьба. Японцы начали побеждать на рынке модулей памяти в начале 80-х. Показатели Intel начали падать в середине 1984 года, в период общего ослабления индустрии. Разговор с Гордоном, описанный выше, произошел в середине 1985 года. Мы вышли из бизнеса модулей памяти только в середине 1986-го. На то, чтобы вернуть прежний уровень прибыли, ушел еще год. Мы прошли весь стратегически переломный момент за три года.

Кроме того, я понял, что стратегически переломные моменты, какими бы болезненными они ни были для всех участников, предоставляют возможность вырваться из застоя и устремиться к успеху. И последний, самый главный урок: пока бизнес компании менялся, а менеджеры занимались поиском удачных стратегий для модулей памяти и спорили между собой, стараясь понять, как выиграть в этой войне, сотрудники, находящиеся на более низких ступенях компании, без нашего ведома подготовили нас к реализации изменений в стратегии, которые спасли нас и открыли для нас будущее.

Со временем все большее число наших производственных ресурсов направлялось в бизнес микропроцессоров, но не как результат особого стратегического распоряжения менеджеров, а вследствие ежедневных решений менеджеров среднего уровня – тех, кто занимался планированием производства и финансов на бесконечных собраниях. Они по частям переводили производственные мощности кремниевых чипов на более прибыльные линии, например, микропроцессоры, отнимая их у убыточных модулей памяти. Просто выполняя свою обычную работу, эти менеджеры среднего уровня определяли стратегическое направление Intel. К тому времени, когда мы приняли решение о выходе из бизнеса модулей памяти, только один из восьми наших заводов занимался их производством. Это решение имело менее серьезные последствия благодаря действиям менеджеров среднего звена.

И это характерно для большинства ситуаций. Люди на передовой обычно раньше замечают грядущие перемены. Продавцы распознают сдвиг в потребительском спросе раньше менеджеров; финансовые аналитики первыми узнают об изменении основ бизнеса.

В то время как прежний успешный опыт мешал нашим менеджерам реагировать на ситуацию, финансовые аналитики и люди, занимавшиеся планированием производства, работали с объективными цифрами. Для нас, руководителей высшего звена, потребовался кризис экономического цикла и огромные убытки, чтобы проявить инициативу, необходимую для ухода от прошлого.

**Глава 6. «Сигнал» или «помехи»?**

Как узнать, что ряд изменений – это стратегически переломный момент? Другими словами, как отличить «сигнал» от «помех»? Несколько лет назад технологи IBM сообщили своим коллегам в Intel и других компаниях, что японские производители полупроводников вкладывают средства в установки, на которых вместо обычного света будут использоваться рентгеновские лучи. В компании IBM эти разработки посчитали серьезной угрозой и решили инвестировать в рентгеновское оборудование значительные средства. Мы же решили не использовать методику рентгеновских лучей. В данном случае серьезные, знающие люди пришли к совершенно разным заключениям, основываясь на одном и том же наборе фактов. И это не так уж необычно. Просто на свете не существует безошибочной формулы, с помощью которой вы можете отличить «сигнал» от «помех».

Хорошим примером является также история жестоких споров о RISC и CISC. Процессоры Intel создаются на основе CISC-схемы. Некоторые наши сотрудники полагали, что методика RISC даст возможность улучшить работу в 10 раз. Поэтому мы на всякий случай занялись разработкой высокоэффективного микропроцессора на базе RISC-технологии. У этого проекта были свои недостатки. Хотя новый RISC-микропроцессор имел большую скорость и стоил дешевле, он был несовместим с большинством программного обеспечения, имевшегося на рынке. Совместимость продукции была (и продолжает оставаться) важной составляющей ее популярности.

Оглядываясь на эти споры через шесть лет, я не перестаю удивляться тому, как я мог даже думать о том, чтобы уйти от традиционной технологии, которая имела и до сих пор имеет феноменальные потенциал и успех. По сути, сегодня преимущества RISC-технологии над CISC гораздо менее значительны, чем казалось тогда. Однако в то время мы всерьез задумывались о глобальном перераспределении ресурсов.

Большинство стратегически переломных моментов, вместо того чтобы прийти с шумом, подкрадываются тихо, как кошка. Часто они не очевидны до тех пор, пока вы не посмотрите на произошедшие события в ретроспективе. Так как же вам узнать, предвещают изменения стратегически переломный момент или нет? Чтобы отличить «сигнал» от «помех», задайте себе следующие вопросы.

Кто ваш главный конкурент? Он остался прежним, или на авансцену выходит новый? Изменение в статусе ваших конкурентов часто является предвестником того, что должно произойти что-то важное. Аналогичным образом вы должны спросить себя, не меняются ли компании-смежники. Не стала ли компания, которая в последние годы много значила для вас и вашего бизнеса, в данный момент менее важной? Не заслонила ли ее другая компания? Если да, то это может быть сигналом изменения динамики индустрии. Не теряют ли люди вокруг вас ощущение реальности? Не кажется ли вам, что те, кто в течение многих лет демонстрировал высокую компетентность, вдруг совершенно утратили способность понимать действительно важные вещи?

Есть люди, которые быстро распознают грядущие изменения и первыми предупреждают о них. Обычно они принадлежат к среднему менеджменту, часто работают в отделах продаж. Как правило, они знают о грядущих переменах больше, чем старшие менеджеры, потому что проводят много времени «на улице», где им в лицо дуют ветры реального мира. Другими словами, они не были созданы для достижения совершенства в старом понимании.

Опасность, связанная с оценкой значимости изменений, заключена в том, что я называю «ловушкой первой версии». Мне кажется, о важности стратегически переломного момента невозможно судить по качеству первой версии. Возможно, вы скажете, что если бы некие новшества были даже в 10 раз лучше, то все равно не заинтересовали бы вас как покупателя. Но если ваша интуиция подсказывает вам, что десятикратное улучшение сделает новые возможности захватывающими или, наоборот, пугающими, весьма вероятно, что то, что вы сейчас видите, есть начало стратегически переломного момента. Поэтому вы должны научиться добираться до сути вещей и отделять качество первой версии от долгосрочного потенциала и значения нового продукта или технологии.

Самым важным инструментом определения стратегически переломного момента является широкая и острая дискуссия. Чем сложнее вопрос, тем больше уровней менеджмента должно быть задействовано, так как люди на разных уровнях управления привносят совершенно разные точки зрения и оценки, а также по-разному видят суть проблемы. В обсуждении должны участвовать люди, не работающие в компании, клиенты и партнеры, обладающие не только знаниями в различных областях, но и имеющие разные цели. Они привносят в него собственные убеждения и интересы.

Важно понимать, что является целью этих обсуждений, а что нет. Даже не думайте о том, что в конце обсуждения все его участники придут к единодушному решению. Это наивно. Однако, высказывая свое мнение, они уточнят собственные аргументы, делая их гораздо яснее.

Современная доктрина менеджмента предписывает вступать в любую дискуссию, располагая данными. Это хороший совет. Однако, данные касаются прошлого, а стратегически переломные моменты относятся к будущему. Конструктивное обсуждение сложных вопросов, ведущее к какому-либо результату, возможно только тогда, когда люди высказывают свое мнение, не боясь наказания.

Эксперт по качеству У. Эдвард Деминг говорит о том, что в корпорациях надо уничтожать страх (см. подробнее [У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](http://baguzin.ru/wp/?p=2138)). Я не согласен с таким упрощенным подходом. Основная задача менеджеров – создать атмосферу, в которой сотрудники бы полностью отдавались стремлению достичь победы на рынке, и страх играет важнейшую роль в создании и сохранении такого настроения. Страх конкуренции, страх банкротства, страх ошибиться и страх проиграть могут оказаться сильной мотивацией. Страх может быть противоположностью самодовольства. Однако, если вы менеджер среднего звена, вы сталкиваетесь с иным страхом – страхом, что вас накажут за плохие новости, что ваши управляющие не захотят слышать о сложной ситуации на периферии. Страх, который не дает вам высказать собственные мысли, – яд. Ничто не может принести благополучию компании большего ущерба.

С самого начала мы в Intel старались разрушить стену между теми, кто обладает силой знаний, и теми, кто обладает силой власти. Продавец, знающий свою территорию, разработчик компьютеров и инженер, погруженные в новейшие технологии, – это люди, обладающие силой знаний. Менеджеры, управляющие размещением ресурсов, формирующие бюджет, набирающие и увольняющие персонал, обладают силой власти. В условиях борьбы со стратегическими изменениями и от тех, и от других зависит очень многое. Обе категории сотрудников должны сделать все возможное, чтобы привести корпорацию к хорошим результатам. В идеальной ситуации они должны уважать друг друга за вклад в общее дело и не испытывать страха ни перед чьими знаниями или должностью.

**Глава 7. Позвольте править хаосу**

Стратегически переломный момент приносит с собой недоумение, неуверенность и беспорядок – как на личном уровне, если вы менеджер, так и на уровне компании в целом. Эти два уровня связаны между собой более тесно, чем может показаться на первый взгляд. Когда вашему бизнесу грозят серьезные неприятности, объективный анализ у вас почти всегда уступает место личным и эмоциональным реакциям. В случае стратегически переломного момента последовательность эмоций выглядит следующим образом: отрицание, уход от реальности или отвлечение внимания и, наконец, принятие и надлежащие действия.

Уход от реальности или отвлечение внимания характерны для действий высшего руководства. Когда компании сталкиваются с серьезными изменениями в основном бизнесе, они часто, вопреки всякой логике, заключают сделки слияния или поглощения. По-моему, большая часть этих сделок объясняется желанием руководителей занять себя чем-то важным, что бы требовало их постоянного внимания, вместо того чтобы думать о том, как справиться с грядущей разрушительной стратегической силой.

Вышесказанное относится не только к плохим руководителям. Хорошие руководители тоже иногда прячутся в своих эмоциях. Однако они, в конце концов, приходят к стадии принятия и действия. Плохие же руководители не способны на это, и их увольняют. Люди, которые приходят на их место, не всегда более одаренные, но они не связаны эмоционально с предыдущей стратегией.

Руководители добились своего положения, потому что хорошо умели делать свое дело. И со временем они научились руководить с помощью своих сильных сторон. Поэтому не удивительно, что они продолжают реализовывать те же стратегические и тактические меры, которые работали на них на протяжении всей их карьеры. Я называю этот феномен инерцией успеха. Он очень опасен и может усилить отрицание.

Я много раз видел, как компании в разгар борьбы со стратегически переломным моментом попадали в ловушку – когда говорится одно, а делается другое. Я называю это расхождение слов с действиями стратегическим диссонансом. Это один из верных признаков того, что компания борется со стратегически переломным моментом.

Стратегический диссонанс – это автоматическая реакция на стратегически переломный момент, поэтому искать нужно именно его. Если люди в компании начинают задаваться вопросами вроде: «Как же мы можем говорить одно, если мы делаем совсем другое?», – это в большей мере, чем что-либо другое, подсказывает, что стратегически переломный момент может вот-вот настать.

Идеи о преодолении стратегического диссонанса не появляются в виде символической лампочки, которая вдруг загорается у вас в голове. Они приходят в процессе экспериментирования. Ослабьте контроль, к которому привыкла ваша компания; дайте людям возможность проверить новые методики, изучить новую продукцию, использовать новые каналы продаж и работать с другими покупателями. В такие моменты руководство должно быть настолько же терпимо к нововведениям и изменениям, насколько в обычные времена оно было озабочено созданием и поддержанием порядка. Только свернув со старого пути, вы обретете новое видение.

Рабочим девизом должна стать фраза «Позвольте править хаосу!». Хаос – это, конечно, плохо. Он ужасно неэффективен и утомителен для всех. Однако старый порядок не станет новым, не пройдя фазу экспериментов и хаоса. Проблема состоит в том, что вы не можете вдруг начать экспериментировать, поняв, что попали в беду, если до этого вы никогда этого не делали. Когда ситуация в вашем главном бизнесе изменилась, делать это уже поздно. В идеале, вы постоянно должны экспериментировать с новой продукцией, методиками, каналами, рекламой и новыми покупателями. В этом случае, когда вы почувствуете, что «что-то изменилось», при выработке новой тактики вы уже сможете опереться на некоторые результаты, а вашей компании легче будет расширить круг экспериментов и пережить растущий хаос, предшествующий ее переходу к новому направлению в бизнесе.

Как и в спорте, в бизнесе все решает правильный выбор времени. Одно и то же действие, предпринятое раньше, может помочь, позже – не оправдает ожиданий, потому что его будет уже недостаточно. Под «раньше» я подразумеваю время, когда ваш бизнес еще силен, когда еще хватает потока наличности, и компания еще невредима. Сила еще здорового бизнеса создает для вас защитный «пузырь», в котором вы можете продолжать работу над изменением положения вашей компании. Под защитой этого «пузыря» вам будет гораздо проще осуществить изменения, чем в ситуации, когда все жизненно важные показатели вашего бизнеса радикально изменились.

Другими словами, лучше всего, если высшее руководство понимает и принимает неизбежность стратегически переломного момента достаточно рано и действует прежде, чем жизненные силы компании будут подорваны воздействием «десятикратных» факторов. К сожалению, в реальности мы обычно поступаем с точностью до наоборот. Оглядываясь на свою карьеру, я могу сказать, что много раз, предпринимая серьезные изменения, жалел, что не сделал это на год раньше.

Синдром «запоздалых действий» особенно опасен в ситуации изменения всей индустрии. Неотъемлемой частью каждодневного бизнес-процесса является ментальная карта структуры индустрии. Но ментальные карты имеют свойство быть слишком терпимыми к неопределенности, поэтому вы должны заставить себя записать свои мысли на бумаге.

**Глава 8. Правьте в хаосе**

Переход компании через стратегически переломный момент – это поход по незнакомой местности. Правила бизнеса неизвестны или еще не сформировались. А значит, вам и вашим коллегам не хватает ментальной карты нового окружения, и даже форма желаемой цели не совсем ясна. Обстановка становится напряженной. Часто во время прохождения стратегически переломного момента ваши люди теряют уверенность в себе и друг в друге, но, что хуже, теряете уверенность в себе вы сами.

Мне эта враждебная территория, через которую вы и ваша компания должны пробраться (или умереть), представляется долиной смерти, она – неотъемлемая часть каждого стратегически переломного момента. Избежать ее невозможно, нельзя и сделать ее менее опасной, но вы можете преодолеть ее с меньшими потерями.

Чтобы успешно пройти через долину смерти, вы для начала должны сформировать внутреннюю картину того, как компания будет выглядеть к моменту, когда вы доберетесь до ее противоположного края. Авторы книг по менеджменту используют для этого слово «видение». На мой взгляд, это слишком высокопарно. Вы стараетесь определить, какой будет компания, но это можно сделать, только если вы определите, какой она ***не*** будет.

Видеть, представлять и чувствовать новое положение вещей – первый шаг. Будьте реалистичны, не идите на компромиссы и не обманывайте себя. Если вы описываете цель и в глубине души знаете, что никогда ее не достигнете, вы лишаете себя шансов пройти через долину смерти.

По словам Дракера, основная деятельность, необходимая в ходе трансформации компании, – полное перемещение ресурсов с того, что было приемлемо при старой модели бизнеса, на то, что приемлемо при новой модели.

Признать, что вам нужно чему-то научиться, всегда непросто. Это становится еще сложнее, если вы руководитель, привыкший к почтению, которое люди испытывают к вам благодаря вашему положению. Но если с ним не бороться, это почтение может стать стеной, мешающей вам узнавать новое.

Если вы занимаете руководящую должность, то, как вы тратите свое время, особенно показательно. Это позволит понять, что важно, а что нет, гораздо лучше, чем все ваши слова. Стратегические изменения не начинаются сверху. Они начинаются с вашего календаря.

Распределение или перераспределение ресурсов для достижения стратегической цели является хорошим примером того, что я называю стратегическим действием. Я убежден, что корпоративная стратегия складывается из ряда подобных стратегических действий, а не из традиционного стратегического планирования сверху вниз. Исходя из собственного опыта, могу сказать, что последнее всегда превращается в пустые декларации, редко влияющие на реальную работу компании. Стратегические действия, напротив, всегда имеют реальный результат.

В чем разница? Стратегические планы – это заявления о намерениях. Стратегические действия – это уже предпринятые или предпринимаемые шаги, подразумевающие наши долгосрочные намерения. Стратегические планы похожи на политическую речь. Стратегические действия – это конкретные шаги. Думаю, именно поэтому эффективнее всего трансформировать компанию с помощью серии возрастающих изменений, соответствующих четко определенному конечному результату.

Когда наступает правильный момент? Когда сила существующей стратегии еще достаточна, ваш бизнес все еще растет, ваши покупатели и поставщики все еще высокого мнения о вас, но на экране радара уже достаточно данных, требующих исследования. Если подтверждается, что сигналы подлинны и усиливаются, перебросьте на них больше ресурсов (рис. 5). Почти всегда вам захочется подождать еще немного. Однако преждевременные действия имеют менее тяжкие последствия, чем запоздалые.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ПРЕЖДЕВРЕМЕННО: предыдущее задание еще не выполнено. | ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ВРЕМЕНИ: сила действующей стратегии еще достаточна, новая угроза или возможность уже идентифицирована. | ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ЗАПОЗДАЛО: возможность преобразования упущена, спад необратим. |

Рис. 5. Дилемма перераспределения ресурсов

Вопрос, часто возникающий в период стратегически переломного момента: должны ли вы предельно сосредоточиться, отдавая все силы стратегической цели, или вам следует застраховать себя от возможных потерь? Я думаю, Марк Твен был совершенно прав, сказав: «Кладите все яйца в одну корзину, но… БЕРЕГИТЕ КОРЗИНУ!» Вы можете возразить, что, поскольку вас преследуют конкуренты, вы должны двигаться в разных направлениях, другими словами – хеджировать. Я отвечу: «Нет». Хеджирование обходится дорого и ослабляет целеустремленность. Без хорошо сфокусированного внимания ресурсы и энергия компании растекутся на километры. Если вы ошиблись, вы умрете. Но большинство компаний не умирают лишь потому, что ошиблись; большинство из них умирают от недостатка целеустремленности. Они растрачивают силы и ценные ресурсы, пытаясь принять решение. Опаснее всего стоять на месте.

Когда компания живет без цели, ее менеджмент теряет силу духа. Когда менеджеры теряют силу духа, работа останавливается: все служащие парализованы. Именно в этот момент вы, лидер, должны установить четкое направление. Совершенно не обязательно, что оно будет правильным. Но оно обязательно должно быть четким и ясным.

Дело вот в чем. Как вы можете рассчитывать на то, что большая команда служащих возьмет себя в руки, примет на себя новые и совершенно непривычные обязанности, будет работать в обстановке неопределенности, и при этом работать много, несмотря на смутное будущее, если лидер не может и не хочет четко высказаться о том, какой вид примет компания, достигнув другого края долины?

Подобно тому, как в середине стратегически переломного момента вам нужно было позволить править хаосу, чтобы изучить все возможные варианты и воодушевить сотрудников пойти в новом направлении, теперь вы сами должны править в хаосе. Время экспериментов подошло к концу. Настало время издавать приказы на марш, максимально четкие приказы. В такие моменты ваше рабочее расписание становится вашим главным стратегическим инструментом. Расписание многих руководителей по инерции составляется по старому образцу. Вполне вероятно, вы будете проводить встречи, ходить на собрания и планировать дела, похожие на те, которыми вы занимались ранее. Откажитесь от этого шаблона.

Вы не можете изменить компанию, не изменив состав менеджмента. Я не говорю, что они должны собрать свои вещи и уйти. Я говорю, что они сами, каждый из них, должны измениться, чтобы соответствовать новому окружению. Возможно, им придется заново учиться, возможно, они получат новое задание или проведут несколько лет за границей. Они должны приспособиться. Однако, если они не смогут или не захотят этого сделать, их надо будет заменить теми, кто больше подходит новому миру, в который вступает компания.

Некоторые наши люди параллельно переходили к новым заданиям. Кто-то даже спустился на одну ступеньку должностной лестницы, а затем, вооруженный опытом, полученным на новой работе и больше подходящим к новому направлению, вернул свое положение в компании. Мы делаем это довольно часто, это обычный способ для менеджеров получить знания, необходимые, когда компания двигается в новом направлении.

Иногда менеджеры могут видеть необходимость двигаться в совершенно новом направлении, но не могут повести за собой компанию. Я видел видеозапись выступления Джона Скулли, генерального директора компании Apple Computer с 1983 по 1993 год, в Гарвардской школе бизнеса. Он рассказывал собравшимся, что за свою карьеру он совершил две ошибки: не приспособил программное обеспечение Apple под микропроцессоры Intel и не модифицировал тогда революционный лазерный принтер Apple так, чтобы он мог работать с персональными компьютерами других марок. Я был ошеломлен его словами. Когда я слушал Скулли, у меня сложилось впечатление, что он осознавал влияние горизонтальной структуры индустрии, но ему просто не хватило сил преодолеть инерцию успеха Apple, которого она добилась за пятнадцать лет, в течение которых была вертикальной компьютерной компанией.

**Глава 9. Интернет: сигнал или помехи?**

(Поскольку книга написана в 1996 г. анализ, сделанный Гроувом, сейчас не так интересен)

Работа Intel основана на трех корпоративных стратегических целях: первая связана с нашим бизнесом микропроцессоров, вторая – с коммуникационным бизнесом и третья – с эффективностью нашей деятельности и выполнением планов. Мы добавили четвертую цель, которая включает в себя все аспекты, необходимые для мобилизации наших усилий применительно к Интернету. Этому предшествовали горячие споры, так как некоторые из нас считают, что мы могли бы увязать все задачи, связанные с Интернетом, с тремя уже существующими целями. Я думаю иначе. Выделение интернет-направления наравне с тремя другими дает возможность показать его значимость для всей компании.

Беспокоит лишь одна вещь. Что случится, если люди, верящие в дешевые интернет-устройства, окажутся правы? Я думаю, что Intel должна сделать еще один шаг, чтобы подготовиться к будущему. Я считаю, что мы должны сделать его сегодня, когда мы сильны как никогда. Я думаю, нам следует создать группу для разработки недорогих интернет-устройств на базе микропроцессора Intel.[[1]](#footnote-1)

**Глава 10. Переломные моменты в карьере**

В 1998 году, после одиннадцати лет работы, я оставил пост генерального директора Intel. Это было частью процесса смены поколений. Я всегда считал, что обеспечение преемственности – часть работы менеджера, и часто говорил об этом. Теперь я всего лишь сделал то, чего ждал и от других.

Существуют ли какие-нибудь примеры того, как корпорации справляются с катаклизмами, которые можно было бы применить к индивидуальным карьерам? Я всегда считал, что каждый человек, служащий или работающий на самого себя, напоминает владельца частного бизнеса. Ваша карьера – это исключительно ваш бизнес, а вы – его генеральный директор. Как и генеральный директор большой компании, вы должны реагировать на рыночные силы, мешать конкурентам, пользоваться преимуществами смежников и искать возможности по-другому вести ваш бизнес. Именно вы обязаны защищать свою карьеру и позиционировать себя так, чтобы получать пользу от изменений в рабочем окружении. Так же как стратегически переломный момент указывает на кризис в бизнесе, переломный момент в карьере является результатом незаметного, но глубокого сдвига в рабочем окружении, когда будущее вашей карьеры определяется тем, какие ответные действия вы предпримете.

Настройте свою систему сигнализации так, чтобы она была более чуткой к возможным стратегически переломным моментам в бизнесе, сходном с вашим. Мысленно проводите пожарные учения, чтобы момент, когда огонь действительно до вас доберется, не застал вас врасплох. Проще говоря, будьте немного параноиком в вопросах вашей карьеры.

Как и в случае управления бизнесом, люди редко принимают своевременные меры для того, чтобы обезопасить свою карьеру. Чаще всего, оглядываясь назад, вы жалеете о том, что ничего не предприняли раньше. В реальности изменения, сделанные в условиях, когда вы защищены существующей работой, когда дела еще идут хорошо, будут гораздо менее болезненными, чем те же изменения, осуществленные в то время, когда ваша карьера пошла спад.

1. Замечу, что Intel не входят в пятерку крупнейших производителей микропроцессоров для мобильных устройств. – *Прим. Багузина* [↑](#footnote-ref-1)