

Оглавление

Введение. Крыша собачьей задницы 11

Часть I. Стратегия, основанная на проблеме, и ключ

Глава 1. Дилемма Кэралайн: как создать стратегию? 25

Глава 2. Распутывание проблемы:
найти и использовать ключ 42

Глава 3. Стратегия — это путешествие 71

Глава 4. Где вы можете выиграть: РСР 81

Глава 5. Проблема роста 105

Глава 6. Проблема власти 133

Глава 7. Действуйте согласованно 146

Часть II. Диагностика

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

Глава 9. Диагностика с помощью сравнений
и модели 186

Глава 10. Пользуйтесь аналитическими
инструментами с осторожностью 199

Часть III. Через ключ

Глава 11. Ищите преимущество 217

Глава 12. Инновации 240

Глава 13. Проблемы с функционированием организации 256

Часть IV. Яркие отвлекающие факторы

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

Часть V. «Кузница стратегии»

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

Введение

Крыша собачьей задницы

Когда я жил в Фонтенбло во Франции, днем я ходил гулять в ближайший лес. На протяжении пяти веков там были охотничьи угодья французских королей. Сейчас его территорию — около 250 км² — пересекают дорожки, по которым передвигаются туристы, бегуны и велосипедисты. В лесу гуляют или устраивают пикники многие студенты бизнес-школы INSEAD*, расположенной в Фонтенбло; но, похоже, мало кто знает, что здесь есть выходы горных пород, которые привлекают лучших скалолазов со всего мира.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В этой книге я изучаю четыре темы.

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

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

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

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

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

Глава 1

Дилемма Кэролайн: как создать стратегию?

На 10:00 у меня назначена встреча с участницей программы делового администрирования Школы менеджмента Андерсона Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Ей около тридцати пяти, она отвечает за бизнес-планирование в компании, производящей товары для здоровья. Кэролайн работает полный день (как и другие участники программы), а занятия посещает по пятницам и субботам. Она придет в мой офис на пятом этаже в Школе Андерсона, чтобы поговорить об одной проблеме на работе.

«У нас новый CEO», — начинает Кэролайн. Новый руководитель попросил ее пересмотреть бизнес-стратегию подразделения. Он желает, чтобы новый подход обеспечивал минимум 15-процентный годовой рост прибыли, и говорит, что успех Кэролайн в этом деле может значительно повлиять на ее карьеру в компании. Она рассказывает, что ей нравится курс стратегии и она многое узнаёт из обсуждений различных примеров. Кэролайн делает паузу, а затем объясняет, что ей необходимо «взяться за конкретные инструменты, чтобы создать ту стратегию, которую хочет получить босс». Ей нужна помощь в заполнении разрыва между нынешним положением компании и тем, где хочет оказаться руководство.

Мы кратко обсуждаем ее бизнес и концепции курса. Я предлагаю ей определить, что отличает ее бизнес от конкурентов, чем он выделяется. Я спрашиваю о конкретных проблемах и возможностях,

с которыми она сталкивается. Поначалу она отвечает сбивчиво, в общих чертах.

«У нас хорошие специалисты, — говорит Кэролайн. — Мы стараемся, чтобы наши продукты отвечали современным требованиям». Она делает паузу, а затем выплескивает свое беспокойство. Стратегические планы компании — краткие документы, в которых описаны финансовые цели и указаны этапы их достижения. Она же ищет «простую программу, какой-то план, который СЕО может представить совету директоров с указанием шагов для достижения целей».

Я киваю, но ничего не говорю.

«Должна быть какая-то система для создания логичной бизнес-стратегии», — заканчивает Кэролайн.

Мне внезапно приходит в голову идея — картинка воображаемого «калькулятора стратегий», что-то вроде того, что показано на рисунке 2. Но я держу ее при себе, потому что Кэролайн явно не в настроении шутить.

КАЛЬКУЛЯТОР СТРАТЕГИЙ

Введите желаемые темпы роста (%)

Введите желаемые нормы прибыли (%)

РЕЗУЛЬТАТ

Стратегия появится ниже

Рисунок 2. Калькулятор стратегий

По правде говоря, Кэролайн в сложном положении. Она ткнула пальцем как раз в то место, которое было недостающей частью

фундамента почти всех работ и учений о стратегии. Более десяти лет назад эту слабость хорошо уловил авторитетный специалист по стратегии Гэри Хэмел: «Конечно, любой узнает стратегию, как только ее увидит, — будь то стратегия Microsoft, Nucor или Virgin Atlantic*. Постфактум любой способен распознать отличную стратегию. Мы также понимаем процесс планирования. Единственная проблема в том, что в рамках планирования создаются планы, а не стратегия. Маленький грязный секрет индустрии стратегий заключается в том, что не существует теории создания стратегий» [3]. (Под «индустрией стратегий» Хэмел понимает команду ученых и консультантов, которые высказывают свое мнение и нанимаются для работы над стратегией.)

Проблема Кэролайн в том, что ее руководитель не разобрался с ключом своей ситуации. Он сосредоточен на целях и результатах деятельности, а не на возможностях и проблемах.

Разбор стратегии для Netflix

Ключевые шаги в решении любой стратегической проблемы — диагностика ситуации (понимание того, «что тут происходит»), определение ключа, а затем выработка разумных ответных действий. Чтобы подробнее показать их, я рассмотрю ситуацию, с которой несколько лет назад (в начале 2018 г.) столкнулась компания Netflix. Я *моделирую* процесс диагностики и выработки ответных действий.

Netflix начала работать в 1998 г. и вскоре зарекомендовала себя как ведущая компания в сфере проката DVD по почте. Ее умный алгоритм Cinematch для прогнозирования заказов клиентов и эффективная система логистики вызывали всеобщее восхищение. После 2010 г. в ходе одного из самых крутых поворотов в бизнес-стратегии CEO компании Рид Хастингс перенес центр ее деятельности на стриминговый сервис, отодвинув аренду DVD на задний

* Nucor — американская сталелитейная компания, Virgin Atlantic — британская авиакомпания.

план. Netflix подписала важные сделки о контенте со Starz, Disney, Lionsgate, MGM, Paramount и Sony.

В 2013 г. Netflix предложила свои первые «оригинальные» проекты — «Карточный домик» и «Оранжевый — хит сезона». Эти шоу были заказаны специально для нее. К концу 2017 г. стриминговый сервис выдавал 26 оригинальных проектов. Кроме того, Netflix развивалась на международном уровне. В начале 2018 г. у нее было 58 млн международных подписчиков (для сравнения: в США — 53 млн). Доходы составляли 11,7 млрд долларов и росли хорошими темпами. При этом компания активно тратила деньги: в 2017 г., по ее же данным, чистые расходы составили 1,8 млрд долларов.

Как можно увидеть из второй части таблицы 1, в пересчете на одного подписчика ежемесе́чные общие затраты Netflix превышают ее доход. Такое расхождение между наличной и бухгалтерской прибылью возникло из-за того, что компания амортизировала (распределяла) свои расходы на контент на несколько лет, создавая видимость бухгалтерской прибыли, пока росла. Большая часть этого потока финансировалась за счет дополнительной задолженности. Компания также тратила много средств на агрессивные маркетинговые кампании.

Таблица 1. Финансовые показатели Netflix

	2017	2018
Млн долл.		
Доходы	11 693	8831
Себестоимость продаж	7660	6030
Маркетинг	1278	991
Технологии и развитие	1053	852
Общие и административные расходы	864	578
Операционная прибыль	839	380
Прочие доходы (издержки)	(353)	(119)
Прибыль до налогообложения	485	261

	2017	2018
Резерв на уплату подоходного налога	(74)	74
Чистая прибыль	559	187
Долл. на подписчика в месяц		
Доход	9,38	8,64
Производство контента	1,51	1,44
Лицензированный контент	5,92	5,73
Маркетинг	1,2	1,03
Технологии	0,8	0,89
Общие и административные расходы	0,36	0,6
Прочие расходы	1,36	1,02
Полная денежная стоимость (общие затраты)	11,15	10,71
Денежная прибыль	(1,77)	(2,07)

Рыночная доля Netflix среди платных потоковых сервисов составляла примерно 76%, намного больше Amazon Prime (около 17%), Hulu (4%) и HBO (3%).

В 2011 г. Netflix столкнулась с серьезной неприятностью. Она платила каналу Starz 30 млн долларов в год за доступ к его программам. При продлении договора Starz потребовал увеличить сумму до 300 млн долларов в год. Netflix пришлось поднять цену на подписку на 60%, и цена ее акций резко упала.

Ситуация со Starz стала предвестником новых событий. Поставщики контента начали требовать более высокой платы, а некоторые уже отзывали свои проекты в надежде создать собственные потоковые сервисы. В частности, Netflix потеряла два самых популярных сериала: «Друзья» и «Офис». WarnerMedia забрала «Друзей» в собственный стриминговый сервис (HBO Max), а компания NBCUniversal, владеющая «Офисом», отозвала его в пользу запланированного потокового сервиса Peacock.

Дополнительными угрозами стали растущие затраты на собственное производство и грядущее появление на рынке новых конкурентов. Агрессивный выход на стриминг планировала студия

Disney, объединившаяся с 21st Century Fox. Компания заявила, что заберет у Netflix свой контент в 2019 г. Важно отметить, что Disney намеревалась разместить на новой потоковой платформе весь свой архив и будущие релизы. Туда она планировала включить собственность Lucasfilm, Marvel, Pixar, Fox, ESPN и свои материалы — от «Фантазии» и «Дамбо» до «Холодного сердца». Как заметил один обозреватель, «Disney может выложить на стол 75 лет культурного капитала» [4].

Ситуацию для Netflix ухудшало еще и то, что о присоединении к стриминговым войнам объявила Apple. Ее новый сервис Apple TV+ должен был стоить 5 долларов в месяц и предоставлять все больше наименований. А ведь карманы у Apple очень глубоки, она вполне способна платить за создание новых программ.

Ловушка долгосрочных целей

Таким людям, как Кэролайн и ее руководитель, пытающимся разработать стратегию, часто советуют сначала уточнить свои цели. Чеширский Кот в «Алисе в Стране Чудес» говорит: неважно, что ты делаешь, если ты не знаешь, куда идешь*. И скорее всего, вам посоветуют сначала изложить принципы и концепции, а потом определять стратегические цели. Типичные рекомендации в учебниках по стратегии таковы.

Первый элемент согласованной стратегии — четкий набор долгосрочных целей, на достижение которых она направлена. Эти цели обычно относятся к положению на рынке или состоянию, которых пытается достичь компания с помощью стратегии. Например, долгосрочные цели могут быть такими:

-
- * — Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
 - А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
 - Мне все равно... — сказала Алиса.
 - Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.
(Перевод Н. Демуровой).

«доминировать на рынке», стать «технологическим лидером» или предоставлять «высшее качество». Под «долгосрочностью» мы подразумеваем, что эти цели сохраняются продолжительное время [5].

Поразмышляйте над этим советом. В этой распространенной схеме стратегия изображается как набор действий, направленных на достижение некоторого «первого элемента» — долгосрочных целей. Но откуда они берутся?

Видимо, они откуда-то появляются. Возникают волшебным образом еще до того, как проведен какой-либо анализ. Если вы еще не проанализировали свой бизнес, его конкурентов, динамику соперничества и многое другое, то заявление, что вы собираетесь стать «технологическим лидером», — пустая болтовня. Это точно не поможет вашей организации понять, как двигаться вперед (подробнее см. в главе 14).

Убеждение в том, что у любого человека или организации есть одна или две основные движущие силы, просто неверно. Это фантазия экономистов и некоторых теоретиков управления. На самом деле у большинства людей и организаций есть «набор устремлений»: несколько намерений, представлений о будущем и целей, которых они хотели бы достичь. Некоторые пункты в этом «наборе» противоречат друг другу: не всего можно добиться одновременно.

Когда мне было 25 лет, я хотел стать топ-исследователем, консультировать руководителей по вопросам стратегий, иметь время для восхождений в горы в разных точках мира, научиться летать, кататься на лыжах в диких местах, овладеть математическими основами теории статистических решений, стать преподавателем, вдохновляющим учеников, пробежать 10 км, водить Morgan Plus 4 Drophead*, легко перемещаться из глуши в залы

* Раритетный автомобиль 1960 г. со съемным верхом.

заседаний, жениться на представительнице престижной профессии, растить счастливых и талантливых детей, иметь время для семьи и заработать достаточно, чтобы рано выйти на пенсию и купить жилье на острове Сен-Луи*. И мне удалось продвинуться в нескольких из этих направлений. По мере появления возможностей и проблем возникали новые устремления, отодвигая старые на задний план. Решая, что делать дальше, мне приходилось выбирать между какими-то пунктами в моем наборе устремлений.

Если бы я в начале 2018 г. оказался на месте Рида Хастингса, устремлений у меня тоже было бы много.

- Я хотел бы, чтобы компания жила и процветала.
- Меня беспокоила бы слишком высокая стоимость акций.
- Я хотел бы сохранить накопленное состояние, в основном в бумагах.
- Я не хотел бы, чтобы моя компания потеряла статус ведущего стримингового сервиса в США.
- Я мечтал бы, чтобы моя компания стала такой же фабрикой интеллектуальной собственности, как Disney, создавала собственные фильмы и находила способы повторного использования контента и персонажей, как делают Disney и Viacom (игрушки, книги, тематические парки и т. д.).
- Я хотел бы отличаться от «старой гвардии» и найти новый способ работы с талантливыми и продуктивными людьми. Я желал бы, чтобы моя компания продолжала расширять свое международное присутствие, особенно в крупных странах, которые также могут создавать контент (Великобритания, Германия, Италия, Бразилия, Мексика, Южная Корея, Япония).
- Европарламент рассматривает требование к стриминговым сервисам, что минимум 30% контента должно быть местного

* Остров на Сене в центре Парижа; на нем проживают очень богатые люди.

производства, — я хочу способствовать этому и использовать в будущем против Disney.

- Индия — огромный рынок, и я хотел бы найти способ обеспечивать там трансляции по низкой цене для подписчиков.
- Я также мечтаю, чтобы моя компания больше походила на телевизионную станцию, передающую ежедневные новости и спортивные события.
- Может, мне ориентироваться на YouTube и создать отдельный потоковый канал для контента? Иногда мне хотелось бы как-то продать свои активы и начать что-то новое, с небольшой командой, а не управлять тысячами сотрудников.
- Или я хочу взять отпуск на год и побыть с семьей.

Рид Хастингс — талантливый предприниматель, и на самом деле у него, вероятно, были какие-то из перечисленных устремлений. Намерения и мечты такого рода — предшественники стратегии, но нельзя реализовать все это, или как минимум не все сразу. Эффективная стратегия возникает в результате изучения проблем, устремлений, ресурсов и конкурентной обстановки. Столкнувшись с реальной ситуацией, талантливый лидер создает стратегию *для продвижения некоторых элементов этого набора устремлений*. Важно отметить, что ваши устремления — не фиксированная заданная начальная точка. Прокладывая путь вперед, стратеги часто должны выбирать между своими ценностями и амбициями. Устремления, которые выходят на передний план в конкретной ситуации, становятся не только исходниками, но и результатами. Так, в 2015 г. General Electric поставила перед собой задачу «войти к 2020 г. в десятку лучших компаний, разрабатывающих программное обеспечение». Теперь она не может быстро сократить GE Digital. Круизные судовые компании, которые ставили задачу быть в 2020 г. наиболее «увлекательными», после пандемии COVID-19 стремятся быть «самыми чистыми». Для компании Gap задача стать лидером в продаже джинсов сменилась простым выживанием.

Диагностика проблем

Диагностика — отправная точка в создании стратегии. У Netflix есть масса возможностей для анализа — цены, затраты, конкуренты, поведение покупателей, смена вкусов и т. д. Консультанты здесь играют важную роль в анализе компании и сравнении ее с конкурентами. В центре находится поведение покупателей (подписчиков), и нужно знать очень много о том, как разные люди и культуры реагируют на разнообразие, новинки, сюжетные линии, изменения и ценообразование. И конечно, нам нужно смотреть, как с подобными ситуациями справляются другие.

И все же, как после изучения типичного 200-страничного отчета о затратах, ценах, рынках, покупателях и конкурентах, составленного вашими консультантами, вам *создать* стратегию для будущего, когда оспаривается лидерство в потоковом вещании?

Часто мы слышим, что менеджеры принимают решения. Теория принятия решений хорошо развита. Вкратце она утверждает, что вам нужно выбрать действие, которое обеспечит наибольшую отдачу (полезность). Если вы трактуете стратегию как принятие решений, то ваша задача будет состоять в изучении всех вариантов и выборе наилучшего. Не нужно быть опытным руководителем, чтобы понять, что это бессмысленно. Откуда берутся эти варианты?

На деле создание стратегии — не просто поиск цели или принятие решений, если только нет четко структурированных причинно-следственных связей между действиями и результатами. Если бы мы знали, как каждый возможный ход меняет вероятность победы в шахматной партии, мы легко бы прошли игру в пошаговом режиме. Но у нас нет такой схемы. Мы играем в шахматы, запоминаемая схемы умных ходов, и ищем ключ — место, где расстановка сил позволит нам воспользоваться (видимыми) слабостями оппонента.

«Корявые» проблемы

Создание стратегии — особая *форма* решения проблем. Когда я говорю о *форме*, я подразумеваю, что она решает гораздо менее структурированные и гораздо более сложные задачи, чем те, с которыми

вы сталкивались в домашнем задании в школьные годы. Когда мы говорим и пишем о стратегии, лучше говорить о вызовах, проблемах. Слово «задача» люди ассоциируют с математическими головоломками, «трудность» — с домашними бедами и прочими неприятными ситуациями. Подчеркну, что стратегическая проблема может оказаться связана с большими возможностями, и вызов заключается в том, как лучше всего использовать такую ситуацию.

Я считаю, что стратегические проблемы возникают в трех основных формах: это проблемы выбора, проблемы технического проектирования и «корявые» проблемы. Большинство из тех, которые я наблюдал лично, относятся к последнему типу, — возможно, потому, что в более простых случаях компании не обращаются за помощью.

Проблема выбора возникает, когда нам известны все варианты, но есть неопределенности и не поддающиеся количественной оценке аспекты, которые затрудняют выбор одного из них. Ситуации стратегического выбора обычно возникают, когда на карту поставлены крупные долгосрочные капиталовложения или договоры. Если у вас есть уголь в Австралии, а Китай с каждым годом покупает все больше, то нужно ли инвестировать в железную дорогу, идущую к морю, и в порт? Насколько большим должен быть этот порт? Как лучше оформить договоры поставки?

Проблема технического проектирования возникает, когда нужно создать что-то новое, но у вас есть методы для оценки своего творения до его реализации. Если вы студент инженерного факультета, вы изучаете напряжение в стальных элементах и тросах мостов. Если позже вас попросят сконструировать новый мост, вы, вероятно, скопируете какой-нибудь предыдущий проект. Но если Норвегия просит спроектировать самый длинный в мире *понтонный* мост через Бьорнафьорд глубиной в 550 м, вам нужно создавать проект: придется разработать способ придать стали и бетону форму понтонного моста. В отличие от проблемы выбора, здесь нет заранее определенных вариантов. Однако современная инженерия обладает замечательной особенностью: у нас есть хорошие модели конструкций, воды, нагрузок и ветров. Вы можете протестировать

свои разработки с помощью математики и моделирования и только потом сделать выбор.

Более трудный случай — когда вы сталкиваетесь с «корявой» проблемой. Нет ни потенциальных вариантов, ни хороших инженерных моделей, которые можно использовать для тестирования своих разработок. Никаких гарантий решения любого рода. Нет четких причинно-следственных связей между действиями и результатами.

Вы решаете «корявую» проблему, начав вникать в ее природу: выясняя, «что тут происходит». Что можно считать парадоксом или центральным узлом? Какие ограничения можно ослабить?

Диагностика для Netflix

Если мы поставим себя на место CEO Netflix Рида Хастингса, наша общая проблема будет состоять из следующих элементов.

- Основная нестыковка компании — тот факт, что она выросла за счет аренды чужих материалов. В будущем это может не сработать. У Netflix и Amazon могут изъять обширные библиотеки компаний Disney (включая SPN, Pixar, Lucasfilm, Fox), WarnerMedia, MGM, NBCUniversal и т. д. Начнутся войны за контент.
- Каждый из новых стриминговых сервисов будет взимать месячную плату и пытаться удержать подписчиков оригинальным контентом. Когда рынок насытится из-за финансовых ограничений подписчиков и усталости от контента, что тогда произойдет?
- Большая часть так называемого оригинального контента Netflix производится по договорам одними и теми же студиями, которые столетие доминировали в отрасли: Warner Bros., Lionsgate, Paramount TC, Sony и т. д. Насколько долго продержится такая схема?
- Если Netflix попытается снимать высококачественные фильмы, которые обычно идут в кинотеатрах, то станет прямым конкурентом своих поставщиков. Придется ли ей ограничиться фильмами категории В?

- Международная маржа, особенно за пределами Европы, низка.
- Есть несколько первоклассных сериалов, но в силу конкуренции Amazon, Disney, Apple, Hulu и прочих компаний не окажется ли так, что стоимость лицензии и наем талантов съедят всю прибыль?
- Затраты Netflix на привлечение нового подписчика выросли — примерно с 300 долларов в 2012 г. до 500 долларов в 2017 г.
- Денежный поток строго отрицательный: для финансирования роста Netflix постоянно добавляет новые задолженности.

Компания может нарастить прибыль, только если распределит затраты на производство и контент по более обширной базе подписчиков со схожими вкусами. Может ли международная экспансия обеспечить такую базу?

Чтобы показать ценность ключа, определения сути стратегической проблемы, быстро опишу несколько альтернативных методов и политик Netflix, которые сразу приходят на ум. Внутри страны она могла бы конкурировать с Disney с помощью ограниченной подписки за 4 доллара в месяц. Такая версия Netflix способна предоставлять вторичную программу по сниженной цене — для телефонов и планшетов, с мультфильмами и прочими развлечениями для детей. Еще можно сделать подписку для взрослых за 10 долларов в месяц.

Компания могла бы стремиться к созданию «нового» Голливуда, избавляясь от финансового и культурного бремени Голливуда «старого», демонстрации силы и фокусировки на звездах. Один из важных уроков таких сериалов, как «ОА» и «Оранжевый — хит сезона»*, состоит в том, что для создания популярного контента вовсе не нужны актуальные звезды. Чтобы пойти по такому

* «ОА» (2016–2019) — американский детективный телесериал с элементами научной фантастики, продюсеры — Брит Марлинг и Зал Батманглидж; «Оранжевый — хит сезона» (2013–2019) — драматическая комедия об обитателях женской тюрьмы по мотивам книги Пайпер Керман. *Прим. ред.*

дорогому и рискованному пути, требуется очень большая база подписчиков и постоянная поддержка рынков капитала — серьезные ошибки здесь недопустимы.

При рыночной стоимости около 90 млрд долларов (на начало 2018 г.) Netflix могла бы купить какую-нибудь студию (например, MGM) и получить свою библиотеку и производственные возможности. Естественно, это несовместимо с идеей «нового» Голливуда.

Netflix могла бы создать несколько масштабных блокбастеров вроде «Игры престолов» от HBO. Такой контент привлек бы миллионы новых людей, подписавшихся ради одного этого нового шоу. Но тут нет формулы.

Netflix может предложить не один, а несколько стриминговых сервисов, адаптируя их под конкретные группы подписчиков. Тут много возможностей для изучения методов деления аудитории на подгруппы и определения цен для них.

Что касается международной экспансии, то Netflix могла бы сосредоточиться на развитых странах за пределами США, в частности на англоязычном мире (Канаде, Австралии, Новой Зеландии и Великобритании). Жители этих и некоторых близких регионов имеют общие вкусы, а их уровень доходов достаточен для оплаты хорошего стримингового сервиса. При таком курсе компания (уже присутствующая в этих регионах) могла бы использовать преимущество нового контента, опираясь на имеющийся опыт в создании видеоразвлечений за пределами США. Вместо того чтобы сосредоточиться на англоязычном мире, Netflix могла бы стать мировым игроком: сократить расходы на создание своих проектов и сосредоточиться на том, чтобы превратиться во всемирного дистрибьютора международного контента. К началу 2018 г. Netflix уже преуспела с сериалами «Тьма» (Германия), «Бумажный дом» (Испания), «Сакральные игры» (Индия), «3%» (Бразилия) и т. п.

Ключ проблемы

Представьте «корявые» проблемы в виде огромного путаного комка палок и проволоки. Он мешает вам двигаться вперед.

За несколько дней вы могли бы его разломать. Но найдите нужное место и разрежьте один кусок проволоки — и вдруг комок разделится на мелкие части, с которыми вполне можно управиться. Это и есть ключ к путанице.

Общая проблема Netflix в том, что она больше не может рассчитывать на контракты на существующие хорошие телевизионные и студийные фильмы по разумным ценам. При потоковом вещании важны и доступ к материалам, и количество подписчиков. Чем их больше, тем больше можно платить за материал, и отношение количества необходимых проектов к количеству абонентов уменьшается: если подписчиков станет вдвое больше, вам не нужно создавать для них вдвое больше программ. Итак, ключевым вопросом кажется объем базы абонентов. Но, естественно, подписчики желают смотреть качественный материал, если только вы не играете в игры с чистыми затратами для аудитории, которая не особо стремится к разнообразию (например, дети).

В конкуренции полезно искать асимметрию — то, в чем оппоненты различаются. Если вернуться к скале Le Toit du Cul de Chien в Фонтенбло, то самое сложное место маршрута для невысокого мускулистого восходителя может оказаться гораздо проще для высокого скалолаза. Или одна армия может быть больше, а другая — опытнее. У одного бизнеса лучше технология, но хуже система продаж и т. д. В Netflix мое внимание привлекла ее сильная позиция на международной арене, интересный дисбаланс. Она раньше стартовала и активно набирала подписчиков в англоговорящем мире, а также в некоторых регионах Европы и в Турции. Disney и другие компании попытаются предложить свои услуги за границей, однако вполне предсказуемо попробуют использовать свои производственные базы в США. Может ли Netflix получить преимущество, опираясь на иностранное производство для общимировой аудитории?

На мой взгляд, *ключ для ситуации с Netflix* — возможность использовать свое текущее международное преимущество для

создания достаточного количества материалов, чтобы насытить как внутренний, так и растущий международный рынок.

Переход от диагностики к вариантам требует мужества, особенно в той «корявой» ситуации, в которой оказалась Netflix. Альтернативные варианты не даны: их нужно представить или сконструировать. Затем вам надо сделать лучший выбор из созданных вами альтернатив. Наконец, вам потребуется перевести свою идею в конкретную последовательную систему действий. При формировании и оценке любого альтернативного курса нам придется выносить суждения. И чтобы придумать решение, мы должны предполагать или верить, что определенные вещи истинны.

В Netflix анализ ключа приводит к поиску механизма, помогающего стимулировать создание качественного контента на международном уровне и одновременно делающего сервис Netflix предпочтительным каналом для его распространения. Увеличение масштаба поможет получить больше прибыли, но это не все. Разрабатывать контент, который преодолевает границы стран, непросто. Сможет ли Netflix создавать и распространять знания, как нужно? Связано ли это с финансированием? А может, нужно создать какую-нибудь интернациональную академию, обучающую навыкам написания сценариев, актерского мастерства и производства? Может, разработки в сфере искусственного интеллекта упростят и удешевят перевод на другой язык? Я мог бы изложить и другие альтернативные проекты, но не собираюсь больше заниматься этим моделированием стратегии. Надеюсь, вы осознаете ценность тщательной диагностики и определения ключа.

Этот процесс диагностирования проблемы и последующего создания ответа — лучший вариант создания стратегии. Вы анализируете проблему и свои ресурсы и пытаетесь придумать способы справиться с ней и реализовать некоторые свои устремления.

Есть много инструментов, которые помогут вам проанализировать проблему. И существуют способы стимулировать и помочь вам обдумать реакцию: аналогии с другими ситуациями, изменение точки зрения, повторение того, что сработало в прошлый раз, и т. д. Но это только стимулы. Вы не «выбираете» стратегию — вы создаете ее. Затем вы делаете все возможное, чтобы выбрать одну из созданных вами альтернатив. Наконец, вам нужно воплотить эту идею в конкретные последовательные действия.