



ОТЗЫВЫ

«Эта книга просто незаменима. В ней рассматриваются основные проблемы, стоящие перед руководителями компаний, а примеры из практики иллюстрируют важные концепции, лежащие в основе науки, социологии и бизнеса».

— Джозеф Л. Боуэр и Дональд Кирк Дэвид,
почетные профессора Гарвардской школы бизнеса.

«Новая книга Говарда Ю отвечает на главный вопрос бизнеса: как выжить и приспособиться к меняющемуся миру? «Прорыв» показывает, как адаптировать бизнес, и исследует технологические возможности и реалии современного рынка, которые должны использоваться компаниями для процветания. Каждый лидер может извлечь выгоду из этой книги».

— Йорген Виг Кнудсторп,
исполнительный директор компании LEGO.

«По мере того, как развитие новых технологий влияет на победу компаний в конкурентной гонке, Говард Ю демонстрирует важность грамотного управления. «Прорыв» — это ценное руководство, которое поможет менеджерам подготовить свои компании к долгой и успешной жизни».

— Кейт Феррацци,
основатель и генеральный директор
консалтинговой компании Greenlight
и автор бестселлеров *The New York Times*
«Никогда не ешьте в одиночку» и «Ваша группа поддержки».

Отзывы

«В мире, движимом глобальной конкуренцией и постоянными изменениями, компании все чаще стремятся к достижению долгосрочного успеха. Эта книга — уникальный источник стратегических идей, которые позволят организациям вступить на путь обновления и обеспечить себе устойчивый рост».

— Урс Ронер,
президент *Credit Suisse Group*.

«Говард Ю утверждает, что даже в век искусственного интеллекта компетентность человека в инновациях будет основным фактором, способствующим процветанию компаний. Его советы просто бесценны для менеджеров и генеральных директоров по всему миру».

— Виджей Говиндараджан, заслуженный профессор Школы бизнеса Така Университета Дартмута и автор бестселлера *The New York Times* «Обратные инновации».

«В то время, когда крупные корпорации сталкиваются со стартапами, когда 100-летние бизнес-модели устаревают и когда ваш следующий конкурент может прийти из совершенно новой отрасли, Говард Ю предлагает корпорациям гид по обновлению, а их лидерам демонстрирует необходимость в проявлении внимательности, солидарности и сочувствия. Союз больших данных и человечества может коренным образом изменить бизнес. Горячо рекомендую эту книгу».

— Пол Вайраух, президент *Mars, Inc.*

«Эта книга покажет, почему творческое начало и любопытство, свойственные человеку, имеют огромный вес в новом мире искусственного интеллекта и повсеместного доступа к сети, и почему мы, лидеры, должны научиться совершать прорывы, а не просто медленно двигаться тем путем, к которому привыкли».

— Юко Карвинен,
председатель совета директоров *Finnpair*.

Памяти моего отца Джимми

Оглавление

Отзывы 3

Введение. Как работает конкуренция 11

Часть I

Что произошло

Глава 1. «Фортепианная война»:
когда сила становится слабостью 29

Глава 2. Первое преимущество первопроходца:
конкуренция как селевой поток 58

Глава 3. Второе преимущество первопроходца:
как использовать знания 89

Анализ части 1 118

Часть II

Что произойдет

Глава 4. Эффективное использование сети:
от одинокого гения к мудрости толпы 123

Глава 5. Эффективное использование искусственного
интеллекта: от интуиции к алгоритму 161

Глава 6. Управление творческими возможностями:
от больших данных к интересам человека 198

Анализ части 2 236

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть III Что необходимо сделать

Глава 7. От идей к действиям	241
Заключение	268
Примечания	282
Благодарности	307
Об авторе	309
Алфавитный указатель	311

ВВЕДЕНИЕ

КАК РАБОТАЕТ КОНКУРЕНЦИЯ

Стремительное появление новых рынков, внешних и внутренних, показывает один и тот же процесс промышленной трансформации, которая непрерывно изменяет экономическую структуру, разрушая старую и создавая новую. Этот процесс является неотъемлемой частью капитализма.

— Йозеф Шумпетер,
австрийский и американский экономист
(1883-1950)

Остановить конкуренцию невозможно. Со времен великой промышленной революции каждая страна, становившаяся богатой, начинала с копирования других стран: французы копировали англичан, американцы — немцев, а японцы — всех остальных.

Не все игроки рынка выдерживают такое соревнование. Тем не менее, некоторые компании смогли выжить и даже процветать на протяжении веков. Как им это удалось?

КОГДА КАЖДЫЙ ГЕНИАЛЕН: ГОНКА УСТУПОК

Гринвилл, Южная Каролина, 1872

Генри Хэммет, который полтора века назад был мэром Гринвилла, Южная Каролина, был счастливым человеком. Также он был человеком внушительных размеров и ездил в специально

сделанном для него двухместном экипаже, который вмещал всю его великолепную полноту. Лысый и чисто выбритый, с тяжелым подбородком и бледной кожей, Хэммет был хорошо знаком элите Каролины. Выступая на собрании городского клуба, уроженец Гринвилла объявил о создании железной дороги Ричмонд и Данвилл¹. «Участок (Пидмонта), где будет пролегать линия железной дороги, обладает всеми естественными преимуществами, необходимыми для процветания страны, — говорил Хэммет, — путешественник будет восхищаться его красотой и достоинствами, а капиталист увидит, что это одна из лучших областей для инвестиций»². По мнению мэра, появление железной дороги должно было стать для Пидмонта шансом на перспективные реформы в экономике и дать региону возможность избавиться от репутации бедного белого анклава, населенного погрязшими в долгах фермерами и горняками.

В эпоху золотого века американской железной дороги, между 1870-м и 1890-м годами, было построено около 73 000 миль путей. Это примерно 7000 миль в год. Большинство из них вели на Глубокий Юг и в западные штаты³. Проект национальной железнодорожной сети, которая пересекала бы Пидмонт, связывая его с Шарлоттом и Атлантой, доходя до Нью-Йорка и вниз, до Нового Орлеана, самым коротким путем по прямой, был настолько захватывающим, что железная дорога Пидмонта рекламировалась как Air-Line — этот термин, по-английски означающий «кратчайшее расстояние между точками», предвосхитил появление коммерческой авиации⁴. Проект был настолько убедительным, что мэр Хэммет воспользовался своим же собственным советом и создал Производственную Компанию Пидмонта (ПКП), используя преимущества вновь обретенных связей. 15 марта 1876 года ПКП начала экспортировать на быстро растущий рынок Китая свернутое в цилиндры хлопковое полотно диаметром до 36 дюймов, изготовленное с использованием самого современного и доступного для производства текстильного оборудования.

Этот проект имел огромный успех. К 1883 году, после приобретения оборудования стоимостью около 80 000 долларов, ПКП стала крупнейшим производителем текстиля в Южной Каролине с 25 796 веретенами и 554 станками. Пять лет спустя Хэммет открыл второй завод, Пидмонт №2, а в следующем году — третий, Пидмонт №3.

Китайским потребителям понравилась дешевая, грубая и прочная ткань, они стали обходить стороной более дорогой британский импорт, а крупные заводы Пидмонта с их низкой заработной платой стали известны во всем мире. Оказалось, что спрос на текстильные товары, как и на многие другие (такие, как уголь, нефть, железо и сталь), был очень гибким. Потребители покупали больше ткани при условии ее низкой цены и переставали покупать при повышении цен. Путешественник, странствующий по Китаю, сообщал: «На Востоке не было ни одной дыры, в которой я бы не нашел бренд “Пидмонт”»⁵.

Несмотря на головокружительный рост, многие компании быстро приходили к маленькому КПК. Такие названия, как Holt, Cannon, Gray, Springs, Love, Duke и Hanes, прогремели по всему региону, когда взлетел международный рынок. Деятельность этих компаний положила конец жесткой хватке британских производителей на азиатском рынке, царившей там со времен промышленной революции. А к 1930-м годам ткани с Юга составляли 75% от общего количества произведенных в США. Местные новости объясняли этот ошеломляющий успех талантом к продажам и находчивостью трудолюбивых южан, которые в значительной степени вытеснили всех остальных из бизнеса.

Так продолжалось до тех пор, пока из Японии не прибыла «однодолларовая блузка»⁶. Вскоре после Второй мировой войны именно японцы были сторонниками изобретательности и низкой оплаты труда. Эти трудолюбивые иностранцы производили текстиль даже дешевле, чем жители Пидмонта. Но в течение следующего десятилетия производство одежды в Японии также

сократилось из-за появления более дешевой рабочей силы в Гонконге, Тайване и Южной Корее, а когда заработная плата выросла и в этих местах, текстильные фабрики продвинулись дальше — в Китай, Индию и Бангладеш. Работникам текстильной промышленности в Китае и Индонезии в 2000 году платили менее 1 доллара в час; в Соединенных Штатах рабочие в это время зарабатывали около 14 долларов.

К концу XX века крупные густонаселенные американские фабричные города превратились в жалкие тени самих себя. Промышленные здания были заколочены и заброшены, перепрофилированы или вновь открыты как музеи. В октябре 1983 года пожар уничтожил большую часть Пидмонта №1, который был объявлен национальным историческим памятником в знак признания важности компании для текстильной промышленности Юга. Здесь давно все поросло сорняками, в округе ни души. Пидмонт №1 фактически прекратил производство текстиля еще в 1977 году.

Руины здания были демонтированы и тихо вывезены, а название завода было вычеркнуто из Национального реестра исторических мест США⁷. Но и сегодня Общество по сохранению текстильного наследия Гринвилла продолжает собирать живые воспоминания своих стареющих жителей, используя метод записи устных свидетельств о прошлом⁸.

Можно ли из этой истории сделать вывод о том, что текстильное производство является исключительно преходящим, и никто не может процветать на этом рынке долго? Но Пидмонт — не единственный пример. Возьмем персональный компьютер или чудо инженерной мысли — жесткий диск. Раньше, при хранении информации на магнитной ленте, накопитель должен был прочитать всю ленту, прежде чем пользователь смог бы найти нужную ему информацию. Накопитель на жестких магнитных дисках ускорил этот процесс за счет хранения и извлечения блоков данных не последовательно, как в случае с магнитными аудиокассетами, а в режиме произвольного доступа. Для этого

вращающиеся диски делают около 7000 оборотов в минуту, в то время как магнитные головки, расположенные на подвижных рычагах, считывают и записывают данные. Чтобы оценить этот технологический прорыв, представьте себе пилота, который летит на истребителе со скоростью свыше 600 миль в час (это более 965 километров в час), на высоте около 3000 метров и сбрасывает теннисные мячи в корзины, стоящие на земле, 600 раз, не допуская ни единой ошибки. На такое чудо инженерной мысли в 1950-х годах была способна только лаборатория IBM в Сан-Хосе. А первая рабочая модель, выпущенная в 1956 году, появилась благодаря изобретению Томасом Эдисоном фонографа и его аудионосителя — воскового цилиндра⁹. С тех пор технология HDD (hard disk drive) существенно улучшилась: физический размер диска сократился, а емкость хранилища увеличилась. Но центр инноваций сегодня может оказаться где угодно, и конкуренты разбросаны по всему миру. Японская компания Toshiba, за которой следуют несколько тайваньских компаний, стала активно конкурировать в этом секторе за счет чрезвычайно эффективных производственных процессов. Ценовое давление оказалось настолько сильным, что довело отрасль до нулевой маржи.

Еще один пример — возобновляемые источники энергии. Ветрогенераторы, пионерами распространения которых были General Electric (GE), Siemens и Vestas, когда-то почти полностью производились западными компаниями. Менее чем за два десятилетия китайские производители, такие как Goldwind и Sinovel, стали крупными поставщиками на мировом рынке, захватив его значительную долю у более ранних игроков. Или производство солнечных панелей: китайская компания Yingli в 2013 году заняла в этой отрасли лидирующую позицию как крупнейший в мире производитель. Фактически семь из десяти ведущих производителей панелей сейчас — поздние игроки этого сектора, и базируются они в Китае.

Текстильная промышленность, технология HDD, возобновляемая энергия — после рассмотрения всех этих примеров