



*Посвящается верным слушателям нашего подкаста Business Wars,  
а также всем предпринимателям, руководителям  
и работникам, о которых рассказывается в этих историях.  
Они — истинные воины бизнеса*

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	9
1. Выход на поле боя .....	15
2. Ведение войны .....	55
3. Победная стратегия .....	98
4. Позиционирование .....	136
5. Даешь новое! .....	178
6. Использование уязвимых мест .....	227
7. Нечистая игра .....	275
8. Завоевание сердец и умов .....	305
9. Жизнестойкость .....	362
Заключение .....	413
Выражение благодарности .....	420
Библиография .....	423
Об авторе .....	447

# ВВЕДЕНИЕ

Не двигайся, если не видишь выгоды;  
не пускай в ход войска, если нечего приобрести;  
не вступай в бой, если положение не губительно.

*Сунь-цзы. Искусство войны*

Бизнес — это битва. Каким бы образом вы ни получали прибыль, всегда найдется кто-нибудь, кто будет готов делать то же самое быстрее, или дешевле, или лучше, чем вы. Ваш соперник голоден, целеустремлен и чертовски агрессивен. Что вы будете делать, чтобы разбить его?

Ставки высоки. Разумеется, коммерческое соперничество, в отличие от войны, предполагает культурное поведение — по меньшей мере в теории. Но речь все равно идет о жизни и смерти. Вам, вашим работникам и всем вашим семьям нужно есть. Если ваша компания прогорит, откуда вы возьмете денег на оплату жилья? После вашего поражения в бизнес-войне ваша страна устоит, но вы лично окажетесь в очереди за пособием, станете жертвой этого конфликта. Принцип выживания наиболее приспособленных действует в советах директоров — или в офисах для коворкинга — точно так же, как и на поле боя. Если под угрозой оказывается источник ваших средств к существованию, для вас эта война становится очень даже настоящей. Так хотите ли вы выиграть ее?

Вот уже более двух тысяч лет войны, стремящиеся обеспечить себе преимущество, обращаются к тоненькому трактату,

в котором собраны военные советы и философские суждения китайского военачальника Сунь-цзы. Сунь-цзы жил в период Сражающихся царств, эпоху непрекращающихся жестоких конфликтов. Что может быть лучшей аналогией ситуации, царящей в последнее столетие, а то и дольше в американской деловой жизни! Хотя в английском переводе эта книга называется *The Art of War* — «Искусство войны»\*, Сунь-цзы больше всего интересовало, как *не допускать* сражений. Будучи ветераном яростных битв, он знал на собственном опыте, что война — дело дорогостоящее, разорительное и безумно рискованное, так что война всегда бывает последним средством. «Побеждает тот, — писал Сунь-цзы, — кто знает, когда следует сражаться, а когда не следует». Он сосредоточил внимание не на сражениях, а на альтернативных действиях — уклонении, союзах, запугивании, обмане. Размахивать мечами имеет смысл тогда, и только тогда, когда все другие тактики не приносят успеха. Но даже в этом случае нужно дожидаться, чтобы преимущество оказалось на вашей стороне, чтобы можно было одержать решающую победу. Сунь-цзы считал патовую ситуацию величайшей из возможных трат драгоценных ресурсов.

Хотя изложенные в этой книге советы по тактике боя с применением колесниц, возможно, слегка устарели, по большей части «Искусство войны» остается не менее современным и актуальным, чем оно, видимо, было два с половиной тысячелетия назад. Значительная часть содержания кни-

---

\* Русский читатель может найти несколько превосходных переводов этой книги, в том числе ставший классическим труд академика Н.И. Конрада, выполненный в 1940-х гг. (см., например, *Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве*. СПб.: Азбука, 2013) и более поздние переводы В.В. Башкеева (*Сунь-цзы. Искусство войны: с комментариями и пояснениями*. М.: АСТ, 2016) и В.В. Малявина (*Сунь-цзы. Искусство войны*. М.: АСТ, 2019). — *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. перев.*

ги применима к любым конфликтам с высокими ставками. О чем бы ни писал Сунь-цзы — будь то воспитание терпения, своевременное планирование или эксплуатация уязвимых мест противника, — он ни в чем не уступит любому консультанту из компании McKinsey или профессору Гарвардской школы бизнеса. Поэтому, когда мы решили написать книгу, основанную на материалах подкаста Business Wars\*, одного из самых популярных подкастов в мире, источником нашего вдохновения стало именно это бессмертное классическое произведение.

Наш подкаст основан на чрезвычайно простой концепции. Каждый выпуск посвящен ожесточенной схватке между двумя знаменитыми компаниями: Uber против Lyft, FedEx против UPS, Starbucks против Dunkin' Donuts. Подробно изучая предпринимательские битвы прошлого, мы надеемся заглянуть в умы руководителей, сражавшихся в них, и лучше понять, что необходимо для победы. Как знал уже Сунь-цзы, опыт — величайший учитель. Когда мы не можем призвать на помощь свой собственный опыт, мы можем извлечь уроки из истории. Как говорил Уинстон Черчилль: «Чем дальше мы можем смотреть назад, тем дальше мы можем заглянуть вперед». Задача этой книги — не просто рассказать несколько необычайных историй, но и погрузиться в эту тему глубже, чем позволяет формат подкаста, добраться до самой сути каждого из конфликтов и извлечь все полезные уроки, какие только можно в нем найти.

Истории успехов и провалов коммерческих компаний становятся личными историями не только для их участников, но и для всех тех, кого затрагивает работа этих компаний. Бренды, о которых говорится в этой книге, — краеугольные кам-

---

\* Подкаст, который ведет Дэвид Браун, выходит по адресу: [wondery.com/shows/business-wars](http://wondery.com/shows/business-wars) с января 2018 г.

ни нашей жизни. Лично мне, когда я отвлекаюсь от работы, чтобы побренчать на своей гитаре Les Paul, сразу становится приятно сознавать, что я — приверженец фирмы Gibson (хотя и у гитар Fender есть свои достоинства). За ужином я спорю со своими родными о том, кем лучше быть — поклонником «маков» или РС. Байкеры на «харлеях», проезжающие мимо моего «триумфа», даже не удостоивают меня мотоциклистским приветствием.

Ничего страшного: у всех есть свои пристрастия.

Я вырос в маленьком городке на Юге, где царила кока-кола, а открыть банку пепси было почти равнозначно измене. Я помню, как впервые увидел пиццерию Pizza Hut, и мне показалось, что в ней есть нечто экзотическое (в те времена мир был меньше). Когда я работал репортером, ночами после выборов, когда их результаты подсчитывались в Капитолии штата Джорджия, я заказывал пиццу в Domino's, и никакой другой еды журналистам, ждавшим в полночь в ротонде, было не получить. Сейчас каждый раз, когда я прохожу мимо вывески Domino's, я невольно думаю о том, сколько всего изменилось за столь короткое время. А кто из нас не помнит первой поездки на машине Uber и мыслей о том, что путешествия по незнакомому городу больше никогда не будут такими, как раньше?

Мир бизнеса глубоко вплетен в ткань общества. Это скрытый мир, оказывающий поразительное влияние на все аспекты нашей повседневной жизни. Именно поэтому он возбуждает мое любопытство. А для меня, журналиста, нет ничего важнее любопытства. Я хотел разобраться в этом скрытом мире. Так я и стал ведущим радиопрограммы о бизнесе под названием Marketplace («Рынок»), а потом и подкаста Business Wars («Бизнес-войны»).

Непреходящий интерес к коммерции появился у меня еще до того, как я стал экономическим обозревателем. Я хорошо помню, как брал с полки детскую энциклопедию Childcraft

и открывал раздел, в котором юным читателям вроде меня предлагалось подобрать соответствия между логотипами и названиями компаний. Мой брат считал, что я спятил, когда я хвастался, что умею различать логотипы Allstate и Westinghouse, но для меня эти эмблемы открывали двери в увлекательные истории. Еще мальчишкой я обожал часами напролет читать о самых разных предприятиях, от телекомпаний до застройщиков и почтовой торговли по каталогам. Это были истории внутри историй, карта, позволявшая ориентироваться в всеянной рекламой, испещренной торговыми марками панораме Америки моего детства.

Если как следует разобраться, бизнес-сражения вовсе не холодны и не безжизненны. В них участвуют живые люди со своими идеями, порой способными изменить мир. Каждая из войн, о которых рассказывает эта книга, преподает уроки о преодолении сопротивления новшествам, борьбе с выскочками, перехвате инициативы, ответных ударах, радикальных переменам и — совсем нередко — катастрофической переоценке собственных сил. Это уроки триумфов и поражений, невообразимо увлекательные благодаря абсолютно неожиданным поворотам сюжета и трагедиям поистине шекспировского масштаба. Здесь руководители всех мастей сталкиваются друг с другом, преследуя прямо противоположные цели. Они разрабатывают стратегии и распределяют ресурсы. Малейшие детали определяют окончательную победу; один-единственный тактический просчет может привести к краху целой империи. Как победители, так и побежденные получают ценные уроки. А теперь читатели могут получить те же уроки без малейшего риска банкротства или публичного позора. Что может быть прекраснее книг!

Учитывая, насколько остра сегодня конкуренция за наше внимание, меня поражает тот факт, что наш подкаст ежемесячно скачивают 4 миллиона человек. Что еще удивительнее



для мира подкастов, 95 процентов наших слушателей доходят до конца каждого выпуска. Почему все эти люди — в том числе множество руководителей, менеджеров, исследователей экономики и предпринимателей со всего мира — слушают Business Wars? Они обращаются к нашему подкасту по той же причине, по которой многие поколения государственных деятелей обращались к Сунь-цзы: некоторые уроки не стареют со временем.

Я обожаю рассказывать в подкасте истории о бизнес-войнах, но в этой книге нам представилась возможность пойти еще дальше. Хотя о некоторых из компаний, о которых мы рассказываем, уже говорилось в подкасте, есть и совершенно новые, а весь материал в совокупности позволяет сформировать свежий взгляд на вещи. Мы впервые смогли провести параллели и установить связи между историями, относящимися к разным отраслям и разным эпохам.

Тема каждой из глав этой книги подсказана одной из глав «Искусства войны». Например, если Сунь-цзы дает советы по применению шпионажа и военной разведки, в соответствующей главе нашей книги говорится об использовании в коммерции нечестных приемов — дезориентации, лжи и даже саботажа. Соответствия между двумя книгами не абсолютны — у Сунь-цзы было тринадцать глав, а у нас — только девять, — но мы благодарны этому бессмертному классическому произведению за вдохновение.

Описание хорошей бизнес-войны кажется не столько разбором случая из практики, сколько приключенческой повестью, эпическим повествованием, в котором отважный герой преодолевает все невзгоды или гибнет, пав жертвой рокового недостатка — скажем, гнева или заносчивости. Для меня пересказ этих историй, сперва в подкасте, а теперь и в книге, был величайшим приключением всей моей жизни.

## ВЫХОД НА ПОЛЕ БОЯ

Побеждает тот военачальник, который мысленно рассчитывает ход сражения еще до вступления в бой.

*Сунь-цзы. Искусство войны*

Все великие компании начинаются с одного и того же — с пустого места. Вначале никогда не бывает ничего, кроме наброска идеи, видения того, что *может быть*. Не важно, представлена ли эта идея на чертеже, набросана на салфетке или, как иногда бывает, навеяна деятельностью конкурентов. Будь то внезапное озарение или плод многолетних исследований, идея нового бизнеса — это всего лишь цель, крестик на карте. За завоевание этой территории в любом случае необходимо бороться — и победить в этой борьбе. Война начинается тогда, когда предприниматель берет зародыш идеи и претворяет его в реальность. Рыночную территорию никогда не уступают по доброй воле. Каким бы замечательным ни было новшество, внедряющая его компания никогда не добьется успеха, не опрокинув статус-кво — и своих конкурентов, удобно устроившихся при существующем положении вещей.

Не верьте на слово всему тому, что вы читаете в мифологизированных автобиографиях знаменитых предпринимателей. Слишком легко бывает преуменьшить роль везения и удачного момента в рассказе о своей собственной истории. Чтобы вы-

явить универсальные истины, лучше сравнивать и сопоставлять разные примеры из всей истории человечества. Каковы общие элементы успешного запуска компании, повторяющиеся снова и снова? Не менее важны и примеры замечательных идей, которые так и не смогли прижиться — во всяком случае, до наступления более подходящего для них времени или появления более искусного предпринимателя, пошедшего с ними в бой.

На самом деле в борьбе за внедрение нового действуют старые как мир принципы. Даже кофе, этому эликсиру жизни, на первых порах приходилось нелегко. Когда венецианский ботаник Просперо Альпини познакомил Европу с употреблением кофе, о котором он узнал в Египте, Ватикан выступил против этого дьявольского занятия. То есть выступал — пока папа Климент VIII не попробовал заморский напиток, не полюбил его и не благословил. (А кончилось дело тем, что итальянцы стали его горячими поклонниками.)

Если у вас есть безумная идея и жгучее желание претворить ее в жизнь, не рассчитывайте на теплый прием. Любые перемены угрожают существующему порядку, и чем значительнее эти изменения, тем сильнее сопротивление им. Подумайте заранее: кто основные игроки в этой области? Кто проиграет, если вы выиграте? Результаты появления новинки могут быть труднопредсказуемыми. Оно может порождать неожиданные, далеко идущие последствия. Прежде чем сделать первый шаг, тщательно изучите карту поля боя. Убедитесь, что вы действительно осознаете масштабы битвы, в которую собираетесь ввязаться.

### **Генри Форд мыслит масштабнее: «Модель Т»**

В половине второго ночи 4 июня 1896 года Генри Форд разогнулся над стоявшим перед ним устройством и размял затекшую шею. Оглядев маленький кирпичный сарай, который

служил ему мастерской, он с удовлетворением понял, что дело *сделано*. После двух лет кропотливого труда и экспериментов он наконец закончил работу, за которую взялся, вложив в нее все свои силы — как всегда учила его мать. Форд не чувствовал усталости, хотя, несомненно, должен был. Он снова провел весь вечер за последними мелкими усовершенствованиями своего нового изобретения — и это после долгого рабочего дня в «Осветительной компании Эдисона» (Edison Illuminating Company), в которой он служил инженером. Его жена Клара и их сын Эдсел, должно быть, уже крепко спали. Заходили ли они пожелать ему спокойной ночи? Он не помнит. Помогавший ему в работе над этим проектом Джеймс Бишоп явно устал не меньше. Он сидел рядом на табурете и клевал носом. Вечер был долгим.

Перед Фордом, посреди тихого сарая, стояла механическая повозка весом чуть более двухсот килограммов, которую он решил назвать «квадрициклом». У нее было четыре велосипедных колеса, так что название вполне ей подходило. Никаких украшений, только функциональные части — как и должно быть во всем. Так машины легче чинить и легче тиражировать.

Несмотря на всю механическую сложность двухцилиндрового двигателя внутреннего сгорания двухместной машины, стоявшей перед ним, Форд видел в ней вещь незамысловатую — скорее прототип, чем готовое изделие. Когда пытаешься реализовать новую идею, имеет смысл делать каждый элемент как можно более простым. А он пытался воплотить эту идею с самого детства, с тех пор, как впервые увидел паровую машину, тянувшую по дороге крестьянскую телегу. «Безлошадная повозка». Теперь он построил свою собственную. Или что-то в этом роде. Друг Форда Чарлз Кинг в последнее время катался по Детроиту на собственном деревянном автомобиле с четырехцилиндровым двигателем — ему удавалось разогнаться до 8 км/ч. Сможет ли «квадрицикл» превзойти это достижение? По всему городу разрабатываются другие похо-

жие проекты. До Форда доходили интересные слухи и из Европы. Никто не мог угадать ни на что эти машины будут похожи в окончательном виде, ни как именно они впишутся в повседневную жизнь. Сейчас ими занимались исключительно любители-энтузиасты. Но чутье подсказывало Форду, что такое положение вещей долго не продержится. Сейчас между кустарями существовало чувство товарищества. Кинг даже помогал Форду в работе над «квадрициклом». Но этот дух открытости и сотрудничества не будет долговечным. Пора было заняться настоящим делом. «Квадрицикл» не заменит повозок на конской тяге. Но их заменит какой-нибудь будущий вариант, и тот предприниматель, который построит *эту* модель, изменит мир — и оставит далеко позади целое поколение конкурентов.

Форд оглядел свой сарай. Было уже очень поздно. А машина будет ужасно шуметь. Но он просто не мог не вывести ее на пробную поездку...

Генри Форд родился в Мичигане 30 июля 1863 года. Его отец Уильям приехал из Ирландии в поисках дешевой сельскохозяйственной земли. Вместе с женой, Мэри, он нашел себе участок площадью более сорока гектаров совсем недалеко от Детройта. В детстве Генри и семь его младших братьев и сестер помогали на ферме, но у Генри не было склонности к сельскому хозяйству. Учиться в школе ему тоже было трудно, хотя математика давалась ему достаточно легко. С самого детства его внимание привлекали механические устройства. Он постоянно что-то мастерил, разбирал заводные игрушки своих сестер и братьев и тщательно исследовал внутреннее устройство любого механизма, попадавшего ему в руки.

По субботам Форды отправлялись в Детройт, чтобы сделать покупки на всю неделю. Генри завораживали колесные пароходы на реке и другие чудеса паровой техники, все чаще встречавшиеся по всему городу. В воздухе Детройта, уже ставшего эпицентром американского новаторства, носилось

предчувствие перемен. Но рано или поздно родители Генри заканчивали свои дела, и все семейство возвращалось на ферму. Тогда Генри, должно быть, казалось, что он путешествует во времени — назад, в отдаленное прошлое.

Зная о всепоглощающем интересе Генри к механическим устройствам, один друг семьи подарил ему старые сломанные часы. Генри выточил из гвоздя импровизированную отвертку, разобрал механизм, чтобы понять, как работает каждая его деталь, а затем снова собрал часы и привел их в рабочее состояние. Это достижение привлекло внимание соседей, которые стали приносить в дом Фордов часы, требующие ремонта. Генри изготовил из вязальных спиц и других бытовых предметов целый набор самодельных инструментов и начал зарабатывать такой работой. Может быть, у него все же оставалась надежда избежать каторжного труда на ферме.

Одержимость Форда механическими устройствами только усугубилась в тринадцатилетнем возрасте, когда после очередных родов умерла его мать, всегда гордившаяся своим «прирожденным механиком». Мэри Форд всегда говорила Генри, что нужно найти себе дело, которое хорошо ему удастся, и заниматься им, отдавая ему все силы. После ее смерти Форд старался во всем следовать этому принципу. Именно около этого времени Генри впервые увидел фермера, везшего продукты в Детройт при помощи паровой машины. Это грохочущее сооружение, работавшее на угле, было первым увиденным им транспортным средством, не считая конных повозок. Пар и раньше использовался для приведения в действие сельскохозяйственных машин, но повозка с паровой машиной говорила о возможности легких переездов с места на место без принципиальных ограничений скорости или расстояния. Она завладела его мыслями. «Именно эта машина, — говорил он впоследствии, — привела меня к автомобильному транспорту». Фермер был настолько добр, что позволил Генри распросить его о машине и даже осмотреть ее.

О том, чтобы разобрать ее прямо посреди дороги, разумеется, не могло быть и речи.

В шестнадцать лет Форд перебрался в город, чтобы устроиться работать механиком. Он получил место в механической мастерской, а по вечерам чинил часы, что давало ему прибавку к небольшой зарплате. Менее года спустя Форд ушел из мастерской и поступил учеником в судостроительную компанию, где у него появилась возможность поработать на силовых установках разных типов. В течение трех лет каждый день жизни Форда был занят двигателями и другими машинами — и ничем больше. В конце концов он вернулся на семейную ферму и стал работать на соседа, поручившего ему управление паровой машиной, которая резала кукурузу, пилила древесину и выполняла другие трудоемкие сельскохозяйственные работы. Когда о талантах Форда по части машин узнали в «Двигательной компании Вестингауза» (Westinghouse Engine Company), девятнадцатилетнего механика наняли обслуживать изделия компании в южной части Мичигана.

В 1891 году Форд, к тому времени уже женившийся, был готов остепениться. Вместе с женой Кларой они переехали в квартиру в Детройте, где он поступил инженером к сопернику Джорджа Вестингауза, Томасу Эдисону, в «Осветительную компанию Эдисона» (Edison Illuminating Company). В 1893 году у Фордов родился сын Эдсел, а вскоре после этого Генри получил повышение и стал главным инженером компании. Хотя у него было множество дел на работе и дома, Форду хватало энергии продолжать возиться по ночам со своими собственными проектами. Как и многие его современники, в том числе Рэнсом Олдс, Дэвид Данбар Бьюик и братья Додж, Джон и Орас\*, Генри Форд хотел разработать самодвижущий-

---

\* Соответственно основатели автомобильных компаний Olds Motor Vehicle (производитель машин Oldsmobil), Buick Motor Car и Dodge Brothers.

ся экипаж с двигателем внутреннего сгорания, который можно было бы производить в промышленных масштабах.

«Квадрицикл» был первым автомобилем Форда с двигателем внутреннего сгорания. Вскоре после успешного завершения пробной поездки (дело было в четыре часа утра; Форд разогнал свою хлипкую машину до умопомрачительной скорости 32 км/ч, а перед ним, предупреждая об опасности ранних пешеходов, ехал на велосипеде его помощник Бишоп) он решил построить вторую модель. Она была крупнее и прочнее и успешно проехала около пятидесяти километров до города Понтиака, штат Мичиган, и обратно. Эта демонстрация обеспечила Форду финансовую поддержку, позволившую создать автомобилестроительную компанию, но в 1900 году та разорилась. Форд начал все заново и основал вторую компанию, но ушел из нее в результате разногласий с инвесторами. (Эти инвесторы собрали все, что осталось от компании — конструкцию двигателя и завод, — и создали предприятие под названием Cadillac, по имени француза, основавшего город Детройт.) Наконец 16 июня 1903 года Форд учредил «Автомобильную компанию Форда» — Ford Motor Company.

В 1903 году на дорогах было менее восьми тысяч автомобилей. Автомобиль по-прежнему оставался развлечением для богатых. Каждая из первых машин, дорогих и капризных, была изготовлена вручную. Собственно говоря, завод Форда не производил никаких комплектующих. Его двенадцать работников просто собирали компоненты автомобиля, в том числе двигатели, купленные у других механиков со всего города. Когда дело доходило до ремонта, для замены какой-нибудь детали ее часто приходилось специально изготавливать заново, потому что детали эти не были единообразными. Форд верил, что автомобиль станет необходим практически всем, но для этого нужно было обеспечить его стандартизацию и быстрое производство. Первый предприниматель,



добившийся этого, получил бы невероятное, возможно, недостижимое для конкурентов преимущество. У Форда была мечта, но для ее осуществления ему нужно было победить целую отрасль, занимавшуюся производством конных повозок, а также других производителей первых автомобилей. На кону стояло будущее американских дорог.

Главный спонсор новой компании Форда, торговец углем Александр Малкомсон, по-прежнему мыслил в терминах безлошадных экипажей. Малкомсон считал, что автомобили просто заменят конные кареты, станут новым видом роскошного и дорогостоящего транспорта для богачей. Форд придерживался другого мнения. Он хотел расширить производство до масштабов, которые и не снились его конкурентам. Ему виделся легкий и надежный автомобиль, который будет по карману почти каждому. В то время эта идея — чтобы автомобили были у *всех* — вызывала оторопь, но уже к 1906 году Форд сделал первые шаги к своей цели. В том году он выпустил «Модель N». Цена? Шестьсот долларов. «Модель N» была одновременно легче и крепче более дорогих машин благодаря тому, что Форд использовал прочную и легкую в обработке ванадиевую сталь и максимально упростил конструкцию автомобиля. В нем было то, что нужно владельцу, и ничего лишнего.

«Я полагаю, что решил задачу дешевого и простого производства автомобилей», — заявил Форд прессе.

Форд приближался к осуществлению своей мечты, но Малкомсон в то же время пытался направить компанию по другому пути. Кроме того, Форд не мог добиться успеха, пока он оставался в зависимости от сторонних производителей компонентов. В 1905 году Форд применил новую стратегию, позволявшую ему разделаться с обеими проблемами разом: вертикальную интеграцию. Чтобы занять господствующее положение в автомобильной промышленности, ему нужно было действовать решительно и независимо, полностью

сосредоточив в своих руках все аспекты производства. Для этого он создал отдельную «Производственную компанию Форда» (Ford Manufacturing Company), чтобы выпускать свои собственные двигатели. В эту компанию была направлена прибыль, полученная от продаж «Модели N», которая иначе досталась бы Малкомсону. Это позволило Форду выкупить долю углеторговца. Став полновластным владельцем своей фирмы, Форд присоединил к ней двигательную компанию, а затем купил еще и металлургический завод, что позволило ему выпускать другие ключевые компоненты, например оси и трансмиссионные картеры. Это был гениальный ход. Теперь Форд мог изготавливать все составляющие своих автомобилей в точном соответствии со своими спецификациями и именно так, как ему было нужно.

Задним числом концепция сборочного конвейера может показаться очевидной. Великие нововведения в большинстве своем такими и кажутся — но именно задним числом. Однако, когда руководитель выходит на поле боя, перед ним предстает невероятно сложная картина с огромным множеством деталей, и разглядеть в ней так называемые очевидные решения бывает непросто. Чтобы рассмотреть, чем занимаются все конкуренты, найти изъяны и начать двигаться в более перспективном направлении, требуется необычайно цепкий ум.

Проблема, с которой столкнулся Форд, была воплощением сложности: автомобильные компании ценой огромных усилий обучали работников собирать автомобили целиком. Для сборки одной-единственной машины нужно было найти и соединить сотни деталей. Для этой работы требовались очень искусные механики. Некоторые справлялись с такой задачей, но найти толковых работников было трудно. У большинства получалось хуже, и сборка шла медленно и без гарантии качества. Даже малейшая ошибка — скажем, гайка, затянутая

с неверным усилием, — могла привести к неисправностям и даже авариям. Единственное, что могли поделаться с этим производители, — пускать в ход все больше рабочей силы или призывать всех своих сотрудников работать еще усерднее.

Форд понимал, что в методах сборки автомобилей нужно изменить нечто фундаментальное. Но что? Он прибег к способу, который часто используют изобретатели в поисках принципиально новых решений, — обратился к аналогии. Несмотря на всю свою необычайную сложность, механические часы работают поразительно эффективно: сотни мельчайших деталей бесперебойно взаимодействуют друг с другом именно так, чтобы произвести единственный требуемый результат — ежесекундное движение стрелок, причем это происходит снова и снова почти с идеальной регулярностью. Форд задумался вот о чем: не может ли автомобильный завод работать, как часы, чтобы каждый этап производственного процесса приводил в действие следующий, как в последовательности сцепленных друг с другом шестерней? В цеху, организованном наподобие часов, каждый работник отвечал бы лишь за одну операцию производственного процесса. Кто угодно может за минимальное время научиться одной операции, а затем выполнять ее снова и снова. Если в какой-нибудь этап производственного процесса потребуется внести изменения — а со временем корректировки требуют практически все этапы, — для этого нужно будет заново обучить не всех работников, а только одного. Завод, устроенный по принципу часов, будет работать точно, стабильно и быстро. В перспективе — *очень* быстро; «автоматизированный» производственный процесс будет легче ускорить. В точности как автомобиль.

Работа Форда над созданием того, что он впоследствии окрестил «интегрированной движущейся сборочной линией», шла не по прямой. Вначале у него не было готового проекта. Если бы он дождался, пока у него в голове сложится

некий идеальный план, он никогда не приступил бы к делу. Вместо этого он постоянно изучал свой конвейер, выискивая любую возможность сократить хотя бы на секунду время превращения сырья в полностью работоспособный автомобиль Ford. Такой хронометраж трудового процесса помогал оптимизировать производственные потоки, хотя Форда все еще ограничивал недостаток производственных площадей.

Форд с его одержимостью мельчайшими деталями, вероятно, приводил в отчаяние своих сотрудников, но к этому ему было не привыкать. Еще до того, как он начал полуночные испытательные поездки по городу на «квадрицикле», соседи Форда записали его в спятившие изобретатели. В конце концов он примирился с тем, что не дождется ни от кого понимания, а уж тем более одобрения, того, чего он пытался добиться на своем заводе. Он знал, что создает нечто, никогда раньше не существовавшее. Столетием позже Джефф Безос сказал о компании Amazon фразу, ставшую знаменитой: «Она готова к тому, что ее не будут понимать в течение долгого времени». Генри Форд был к этому готов ничуть не меньше.

1 октября 1908 года Форд выпустил машину, продолжившую дело весьма успешной «Модели N», — «Модель T». Она сделала автомобили доступными для миллионов американцев и навсегда изменила транспортную отрасль. «Модель T» была большим шагом вперед в области производительных и надежных автомобильных конструкций. Но поразительное достижение Форда было плодом конструирования производственного процесса не в меньшей степени, чем конструирования самого автомобиля. Его непрерывная работа над совершенствованием сборочного конвейера привела к тому, что первоначальная цена «Модели T», менее 24 000 долларов в нынешних ценах, постоянно снижалась в течение всех лет ее выпуска и к 1927 году, когда эта модель была снята с производства, составляла менее 4000 долларов в сегодняшнем

Научно-популярное издание

Браун Дэвид

## ИСКУССТВО ВОЙНЫ В БИЗНЕСЕ

Секреты побед и причины поражений величайших компаний  
в свете стратегий гения военной мысли Сунь-цзы

*Редактор* Н. Галактионова

*Художественный редактор* М. Левыкин

*Технический редактор* Л. Синицына

*Корректоры* Е. Туманова, О. Левина

*Компьютерная верстка* А. Тарасова

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —  
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»  
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. №1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»  
Тел./факс (044) 490-99-01  
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 06.12.2021. Формат 60×90/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура «CharterITC».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,0.  
Тираж 3000 экз.  
B-AZB-28187-01-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)