

Эндрю Гроув

Выживают только параноики.

Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания.

В капиталистической реальности, в отличие от ее учебной модели, важна не конкуренция цен, а конкуренция между новыми товарами, новыми технологиями, источниками снабжения, новыми видами компаний... конкуренция, которая... ударяет не по прибыли... существующих компаний, а по самой основе их жизни.

Джозеф А. Шумпетер, Капитализм, социализм и демократия, 1942 г.

Моим российским читателям

Мне очень приятно представлять мою книгу вам, нынешней российской аудитории, поскольку я всегда преклонялся перед выдающимися талантами и творческим потенциалом вашей страны. В XX веке Россия стала родиной многочисленных научных и инженерных инноваций, а ваша образовательная система воспитала целую плеяду талантливых ученых и инженеров.

Я с интересом наблюдал за теми захватывающими изменениями, которые происходили в вашей стране последние 12 лет. В период крушения коммунизма в 1991 г. и даже еще раньше – в эпоху перестройки - Россия преодолевала свои собственные стратегически переломные моменты, а именно о таких моментах и рассказывается в книге, которую я представляю вам сегодня. Пережив болезненные перемены и экономический кризис, Россия продолжает свое движение вперед. И мне приятно, что корпорация Intel, в которой я проработал практически всю свою сознательную жизнь, весьма заинтересована в расширении своего бизнеса в России и что наш успех зависит от совместной работы с нашими новыми друзьями.

Последние десять лет корпорация Intel являлась катализатором развития российской компьютерной отрасли, помогая тысячам местных компьютерных компаний, больших и малых, организовать прибыльный бизнес. На сегодняшний день все новинки, разрабатываемые в Intel, предлагаются конечным пользователям в России в тот же день, что и потребителям других мировых рынков, как развитых, так и развивающихся. Пример тому – наша новая технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК.

Корпорация Intel имеет честь использовать талант российских инженеров, о котором говорилось выше. В 2000 г. Intel открыла Центр по разработке программного обеспечения в Нижнем Новгороде, в котором сегодня работают 350 блестящих российских специалистов. Они создают технологии, используемые в дальнейшем в продукции компании Intel по всему миру. В прошлом году Intel объявила о своих планах открыть четыре лаборатории в крупнейших университетах Москвы, Нижнего Новгорода и Санкт-Петербурга. Лаборатории будут заниматься разработками в области беспроводных и коммуникационных технологий, три из них займутся созданием полупроводниковых компонентов Intel, предназначенных для повышения «интеллекта» сетевых и коммуникационных систем следующего поколения. В целом, в течение ближайших трех-пяти лет мы намерены увеличить число российских инженеров, работающих в Intel, до 1 тыс. чел.

Все мы в компании Intel уверены в стабильности будущего России и считаем вашу страну прекрасным плацдармом для развития компьютерных и коммуникационных технологий, которые в настоящий момент переживают процесс взаимопроникновения

(конвергенции). Инновационный характер этих технологий предоставляет России преимущество, поскольку позволяет максимально быстро развивать собственную современную инфраструктуру.

На первый взгляд кажется, что Россия стоит на пути устойчивого развития, однако это не означает, что молодым российским компаниям не придется столкнуться с внезапными переменами и необходимостью преодоления стратегически переломных моментов. Как я подчеркиваю в своей книге «Выживают только параноики», подобные переломные моменты могут быть связаны с конкуренцией со стороны других компаний и продукции, изменениями в области государственного регулирования и, конечно же, с технологическими инновациями и изобретениями. Я знаю, например, что количество интернет-пользователей в России ежегодно увеличивается на 50%, что несомненно влияет на изменение бизнес-моделей российских компаний и открывает невероятные горизонты новых возможностей.

Как подготовиться к подобным переменам? Как выработать стратегию, которая поможет справиться с непредсказуемым и неожиданным в бизнесе?

Думаю, что российским деловым кругам будет интересно получить ответы на эти вопросы, ознакомившись с опытом компаний, работающих на других рынках. Недаром ведь говорят, что учиться надо на чужих ошибках!

Я буду очень рад, если российские менеджеры найдут ответы на некоторые из своих вопросов в моей книге «Выживают только параноики», если им поможет мое видение того, как компания Intel действовала в стратегически переломные моменты, возникавшие на ее пути.

И в заключение я хотел бы сделать одно очень важное замечание по поводу названия этой книги. Паранойя, описанная мною, конечно же не имеет никакого отношения к психиатрии. Я пытался таким образом охарактеризовать то отношение, которое мы вырабатываем к нашему делу, к бизнесу. Паранойя заставляет нас рисковать, творчески мыслить, ставить перед собой сложные задачи и безукоризненно их решать. Все это – ключевые ценности компании Intel. Прогресс заставляет нас всегда быть параноиками, хотя бы в деловой сфере нашей жизни.

Эндрю Гроув, председатель совета директоров корпорации Intel

Благодарности

Идеи этой книги я почерпнул из двух разных сфер моей жизни. Во-первых, это годы моей работы в компании Intel, в течение которых я прошел через несколько стратегически переломных моментов. Во-вторых, последние пять лет я являюсь одним из преподавателей курса по стратегическому управлению в Школе бизнеса при Стэнфордском университете, где мне пришлось глазами моих студентов увидеть то, что происходило со мной и другими людьми. Первое является жизненным уроком, второе – его искусственной копией.

Я бы хотел выразить благодарность тем, кто работал рядом со мной: менеджерам компании Intel и студентам Стэнфорда. Особую благодарность я испытываю к моему коллеге – профессору Роберту Бургельману, который не только был моим наставником в искусстве преподавания, но и помог мне прояснить и развить многие мои идеи.

У меня не было никаких планов писать книгу на эту тему, однако Харриет Рубин из Doubleday убедила меня, что я должен это сделать. Ее понимание вопроса, ее настойчивость в достижении ясности и разработка ею основных идей были очень полезны при написании рукописи.

Я также благодарен Роберту Зигелю за его огромную помощь в поиске источников для многочисленных примеров, подборке материалов для сносок в конце книги и за то терпение, с которым он выискивал многочисленные ошибки и несообразности.

Самая искренняя благодарность – Катерине Фредман, помогавшей мне на протяжении долгого процесса превращения конспектов в книгу. Ее понимание предмета, способность улавливать мысль и потрясающие организаторские способности оказались очень ценными.

Особенно полезны были ее идеи о параллелях между индивидуальными карьерами и корпоративной стратегией. А ее чувство юмора помогло мне справиться со многими трудностями.

И, наконец, я так же искренне хотел бы поблагодарить свою жену Еву, выполнявшую двойные обязанности. Она поддерживала меня в годы перемен, многие из которых были довольно значительными, а потому могли привести к потерям. Она поддерживала меня и тогда, когда я заново переживал некоторые из этих событий на страницах своей книги. Кроме того, она помогла мне сделать текст более понятным.

Санта-Клара, февраль 1996 г.

Вступление

Мне часто приписывают лозунг: «Выживают только параноики». Не помню, когда я впервые это сказал, но факт остается фактом: когда дело касается бизнеса, я верю в паранойю. Успех в бизнесе несет в себе семена саморазрушения. Чем более вы успешны, тем больше вокруг людей, которые хотят захватить часть вашего бизнеса, а потом еще и еще, пока ничего не останется. Я думаю, что основная задача менеджера состоит в том, чтобы постоянно защищаться от атак со стороны окружающих и внушить это же настроение защиты своим подчиненным.

Объекты моей паранойи бывают разными. Я беспокоюсь, когда товары придерживают и когда их выпускают преждевременно. Я переживаю, если заводы плохо работают, и волнуюсь, когда у нас слишком много заводов. Я не уверен, тех ли людей нанимаю, и переживаю, если их дух ослабевает.

И, конечно же, меня беспокоят конкуренты. Я боюсь, что другие поймут, как лучше или дешевле делать то, что делаем мы, и переманят наших клиентов.

Но все эти беспокойства ничто в сравнении с тем, что я испытываю в так называемые стратегически переломные моменты.

Я объясню, что такое стратегически переломные моменты, чуть ниже. Сейчас же позвольте мне просто сказать, что стратегически переломные моменты – это период в жизни компании, когда сама ее основа должна измениться. Перемены могут стать возможностью для подъема к новым вершинам. Но они также могут ознаменовать начало конца.

Стратегически переломные моменты могут быть вызваны изменением технологий, но это больше, чем изменение технологий. Они могут быть связаны с конкурентами, но это больше, чем просто конкуренция. Это полномасштабные изменения в ведении бизнеса, поэтому будет недостаточно просто принять новые технологии или победить конкурентов, как вы делали это раньше. Они накапливают мощь так незаметно, что вы вряд ли увидите, что именно изменилось, хотя будете уверены, что это уже произошло.

Давайте не будем преуменьшать: стратегически переломный момент может стать катастрофой, если оставить его без внимания. Компании, приходящие в упадок в результате перемен, редко вновь набирают силы.

Однако стратегически переломные моменты не всегда приводят к катастрофам. При изменении способа ведения бизнеса возникают новые возможности для тех игроков, которые умеют работать в соответствии с новыми правилами. Это касается и новичков, и опытных служащих, для которых стратегически переломный момент может означать начало нового периода роста.

Вы можете испытать на себе стратегически переломный момент или можете стать причиной такового. Компания Intel, в которой я работаю, побывала в обеих ситуациях. В середине 80-х японские производители микросхем вызвали стратегически переломный момент, настолько серьезный, что мы оказались вытесненными с рынка модулей памяти в относительно новую сферу микропроцессоров. Производство микропроцессоров, которому мы посвятили свою деятельность, продолжало с тех пор развиваться и создало множество переломных моментов для других компаний, что привело к трудным временам для

классической компьютерной индустрии. Испытав на себе влияние стратегически переломного момента и оказавшись причиной его возникновения, я могу с уверенностью сказать, что последняя роль сложнее.

Как менеджер, я вырос в сфере промышленного производства. Многое из того, что я умею, связано с ней. Я мыслю технологическими терминами и метафорами, а многие из примеров, приводимых в этой книге, связаны с моим личным опытом. Но стратегически переломные моменты не происходят только в промышленности, хотя часто бывают вызваны именно изменением технологий.

Появление автоматизированного банкомата изменило банковское дело. Если станет возможным использование недорогих компьютеров, объединенных в сеть, для медицинского диагностирования, это вызовет изменения в системе здравоохранения. Возможность создания, хранения, передачи и воспроизведения развлекательной информации в цифровом формате может изменить всю медиа-индустрию. Короче говоря, стратегически переломные моменты затрагивают основы любого бизнеса.

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

Географическое местоположение не имеет значения. Большие расстояния были когда-то пропастью, которая разделяла людей, живущих в разных концах мира. Но с каждым днем технологии дюйм за дюймом сужают эту пропасть. Любой человек на земле скоро станет коллегой или конкурентом любого из нас, почти так же, как те, с кем мы работаем на одном этаже офисного здания. Научно-технический прогресс рано или поздно изменит что-то важное в вашем деловом мире.

Созидательна или разрушительна сила этих изменений? Мне кажется, и то, и другое. И это неизбежно. В мире технологий все, что может быть сделано, будет сделано. Мы не можем остановить эти изменения. Мы не можем от них спрятаться. Напротив, мы должны сосредоточиться на том, чтобы подготовиться к ним.

Опыт прохождения через стратегически переломные моменты одинаков, независимо от того, произошло ли это с компанией или с вашей собственной карьерой.

Если вы управляете фирмой, вы должны понимать, что никакое формальное планирование не может предсказать подобные изменения. Значит ли это, что планировать вообще не стоит? Конечно нет. Вы должны планировать так, как это делает пожарное отделение: там не могут предугадать, где будет следующий пожар, поэтому они формируют энергичную и эффективную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и непредвиденных ситуациях. Понимание природы стратегически переломных моментов и того, как с ними следует обращаться, поможет вам сохранить благополучие вашей компании. Именно вы должны помочь компании свернуть с кризисного пути и найти место, где она будет процветать в обновленном виде. Никто за вас этого не сделает.

Если вы служащий, вы рано или поздно испытаете на себе влияние стратегически переломного момента. Кто знает, какой станет ваша должность после того, как катастрофические перемены пронесутся через компанию, на которую вы работаете? Кто знает, будет ли ваша должность вообще существовать? Да и, если честно, кого, кроме вас, это волнует?

До недавних пор, если вы приходили на работу в компанию, вы могли рассчитывать на то, что будете ее сотрудником до конца вашей трудовой деятельности. Но теперь, когда компании сами больше не имеют гарантии «пожизненной карьеры», как могут они предоставить ее своим служащим?

Поскольку эти компании стараются адаптироваться, методы ведения бизнеса, которые прекрасно работали десятилетиями, становятся историей. Компании, чьи служащие поколениями существовали при политике пожизненной занятости, теперь в один момент выбрасывают на улицу 10 тысяч человек.

Плохая новость заключается в том, что никто не обязан помогать вам делать карьеру. Это исключительно ваша забота. Вы являетесь единоличным собственником своей карьеры. У вас один работник – вы сами, а вокруг миллионы конкурентов – других служащих по всему миру. Вы должны принять факт ответственности за вашу карьеру и научиться точно рассчитывать ваши поступки. Именно вы должны защищать собственный бизнес и извлекать пользу из перемен, происходящих в окружающей обстановке. Никто не сделает этого за вас.

Проработав менеджером в компании Intel в течение многих лет, я учился на стратегически переломных моментах. Тот факт, что мы думали о них, помог нашей компании выжить в обстановке растущей конкуренции. Я инженер и управляющий, но я всегда хотел учить других, рассказать им о том, что понял сам. Это же желание заставляет меня поделиться накопленным опытом.

Эта книга не мемуары. Я все еще занимаюсь управлением компанией, каждый день сталкиваюсь с клиентами и партнерами и думаю о намерениях конкурентов. В процессе написания этой книги я иногда использовал наблюдения, сделанные мною в ходе такого взаимодействия. Но эти встречи не проводились с мыслью о том, что однажды они станут достоянием общественности. Это были деловые переговоры, которые были нужны как компании Intel, так и другим компаниям, и я должен об этом помнить. Поэтому заранее прошу прощения за то, что некоторые факты этих историй скрыты за общими описаниями и анонимностью. По-другому нельзя.

Эта книга рассказывает о влиянии изменения правил. Она о том, как найти свой путь на неизвестной территории. С помощью собственных примеров и размышлений, а также используя опыт других людей, я постараюсь объяснить вам, что значит пройти через катастрофические перемены, и приведу общую схему того, как с этим можно справиться.

Как я уже сказал, эта книга рассказывает и об индивидуальных карьерах. Так же как компании создаются на основании новых правил или изменяются, чтобы работать в новом окружении, так же строятся или рушатся карьеры. Надеюсь, эта книга подскажет вам, как в сложные времена сохранить свою собственную карьеру.

Давайте начнем с того, что опустимся в самый центр стратегически переломного момента. Что-то важное уже начинает меняться, что-то уже изменилось, а вы все еще настолько заняты попытками выжить, что сможете понять важность происходящего лишь в ретроспективе. Как бы это ни было больно, позвольте мне рассказать о проблеме, с которой компания Intel столкнулась осенью 1994 года в работе над нашим главным устройством – процессором Pentium.

Глава 1

Что-то изменилось

В свободное от работы в качестве президента и генерального директора компании Intel время я веду курс стратегического управления в Школе бизнеса при Стэнфордском университете. Обычно мы с моим коллегой, профессором Робертом Бургельманом, просматриваем журнал и ставим оценки студентам в конце каждой сессии, пока еще помним, как каждый из них работал на занятиях.

Утром во вторник 22 ноября 1994 года, в канун Дня благодарения, процесс шел несколько медленнее, чем обычно, и я уже собирался связаться с офисом, когда раздался телефонный звонок. Звонили как раз оттуда. Глава нашего PR-отдела хотела срочно со мной поговорить. Она рассказала мне, что к нам приезжает группа из CNN. Журналисты узнали об ошибке в блоке вычислений с плавающей запятой процессора Pentium и собирались раздуть эту историю.

Здесь я должен вернуться немного назад, чтобы сказать несколько слов о компании Intel. В 1994 году компания Intel являлась самым крупным в мире производителем компьютерных процессоров с капиталом более 10 млрд. долл. К тому времени компании было уже 26 лет, и мы лидировали в двух наиболее важных сферах современной технологии:

производстве модулей памяти и микропроцессоров. В 1994 году большую часть нашего бизнеса составляло производство микропроцессоров, и дела шли совсем неплохо. Мы получали хорошие прибыли, примерно 30% в год.¹

1994-й год был очень важным для нас и по другой причине. Именно в тот год мы запустили в серийное производство наш микропроцессор последнего поколения, Pentium. Это был серьезный проект, в котором участвовали сотни наших клиентов – производителей компьютеров, – хотя не все они горячо поддерживали новые технологии. Мы все были поглощены работой, вели активную рекламную кампанию, чтобы привлечь внимание покупателей. Мы ускорили работу на четырех заводах, расположенных в разных частях света. Этот проект так и назывался: «Работа №1», поэтому все наши служащие знали, каковы были наши приоритеты.

На этом фоне произошло тревожное событие. Несколькими неделями ранее наши сотрудники прочли ряд высказываний на интернет-форуме Intel, где собирались люди, заинтересованные в продукции нашей компании, под заголовком «Ошибка в FPU» (FPU – «блок вычислений с плавающей запятой», часть процессора, отвечающая за математические операции). Они появились после того, как один профессор-математик нашел изъян в процессоре Pentium: по его словам, в процессе изучения каких-то сложных математических проблем он столкнулся с ошибкой в делении.

Мы уже знали об этой проблеме, потому что обнаружили ее несколькими месяцами ранее. Ошибка в округлении при делении, возникавшая в одном случае из девяти миллиардов, была связана с небольшой ошибкой в схеме процессора. Вначале мы очень беспокоились по этому поводу, поэтому организовали серьезные исследования, чтобы понять, что значит этот один случай на девять миллиардов операций деления. Результаты нас успокоили. Получалось, что среднестатистический пользователь электронных таблиц столкнется с этой проблемой только один раз за 27 тысяч лет. Это большой срок, гораздо больший, чем в случае с другими проблемами, которые постоянно возникают и вызывают сбой процессора. Поэтому мы продолжали работу, в то время как появлялись и проверялись варианты исправления ошибки.

Тем временем обсуждение в Интернете привлекло внимание отраслевой прессы, – этому была посвящена статья на первой полосе одного из еженедельников. На следующей неделе появились небольшие заметки и в других отраслевых газетах. Казалось, этим все и закончится. Так было до того утра накануне Дня благодарения.

В тот день появилась съемочная группа из CNN. Они хотели поговорить с нами и, похоже, были настроены воинственно. Режиссер начал предварительную беседу с нашим PR-отделом с обвинений, тон его был довольно агрессивным. Из слов начальника отдела вырисовывалась плачевная картина. Я собрал бумаги и поехал в офис. Все действительно было плохо. На следующий день CNN показала по телевидению очень неприятный сюжет.

Через день в каждой крупной газете² начали появляться статьи под заголовками, варьиовавшимися от «Ошибка скажется на точности процессоров Pentium» до «Проблема Pentium: покупать или не покупать». Нашу штаб-квартиру осаждали тележурналисты. Поток интернет-сообщений увеличился во много раз. Казалось, все американцы подключились к этому обсуждению, а вскоре к нему присоединились пользователи и из других стран мира.

Владельцы компьютеров начали звонить нам с просьбой о замене процессоров. Наша стратегия замены основана на оценке проблемы. Людям, чья работа подразумевала большое количество операций деления, процессоры обменяли. Других мы старались успокоить с помощью результатов наших исследований, предлагая переслать им официальные заключения. Примерно через неделю эта тактика дала плоды. Количество ежедневных звонков уменьшилось, мы ускорили процедуру замены, и, хотя в прессе нас все еще ругали, все важные показатели (от уровня продаж компьютеров до числа обратившихся с

1

2

требованием замены) свидетельствовали о том, что мы сумели справиться с этой проблемой.

Потом был еще понедельник 12 декабря. В то утро я пришел в офис в восемь часов, и под маленьким зажимом, где мой помощник оставляет телефонограммы, нашел сложенную компьютерную распечатку. Это было сообщение телеграфного агентства. Как это часто бывает с плохими новостями, оно состояло только из одной фразы, которая звучала примерно так: «Компания IBM прекращает поставку всех компьютеров на базе процессоров Pentium».

Кошмар повторялся. Решение IBM было важно именно потому, что это IBM. Хотя в последние годы эта компания утратила лидерство в бизнесе персональных компьютеров, когда-то именно она запустила IBM PC, а решив делать их на базе технологии Intel, дала микропроцессорам Intel огромное преимущество. Почти все тринадцать лет после появления ПК IBM была самым значительным игроком в отрасли, поэтому ее действия привлекли такое внимание.

Последовал шквал звонков. Резко возросло количество обращений по нашей горячей линии. Клиенты хотели знать, что происходит. И их тон, который еще за неделю до этого был вполне конструктивным, стал озабоченным и тревожным. Мы снова были вынуждены защищаться.

Многие из наших сотрудников пришли в компанию в последние десять лет, когда дела стабильно шли в гору. Они убедились в том, что если много и терпеливо работать, то можно достичь хороших результатов. Теперь же ситуация была непредсказуемой. Наши сотрудники были возмущены и напуганы.

Эта проблема не ограничивалась стенами компании. После работы наши сотрудники приходили домой, где их встречали удивленные и даже осуждающие взгляды родственников и друзей, которые смотрели на них так, словно хотели спросить: «Чем же вы там все занимаетесь? Я видел репортаж по телевизору, в котором сказали, что ваше руководство жадное и высокомерное». Наши сотрудники привыкли слышать о своей компании только хорошее и гордились тем, что работают на Intel. Теперь же они выслушивали ядовитые шутки вроде: «Что получится, если скрестить математика и Pentium? Сумасшедший ученый». И этого невозможно было избежать. Ситуация в компании была темой обсуждения на каждом семейном ужине, на каждой вечеринке. Сотрудники болезненно воспринимали такое отношение, и оно вряд ли придавало им сил, когда на следующее утро приходилось отвечать на звонки по горячей линии или запускать конвейер.

Для меня это время тоже было нелегким. Я работаю в этой отрасли уже тридцать лет, а в компании Intel – со дня ее основания, и пережил несколько серьезных кризисов, но они были несравнимы с нынешним. Теперь ситуация была гораздо сложнее. По сути, у нее было несколько этапов развития, и все резко отличались друг от друга. Мы словно пробирались по незнакомой труднопроходимой местности. В течение дня у меня было очень много работы, и домой я всегда возвращался в подавленном настроении. Я чувствовал, что мы в осаде, под жестоким обстрелом. Почему это происходило?

Штабом Intel стал конференц-зал №528, расположенный в двадцати футах от моего кабинета. Овальный стол в нем был рассчитан на двадцать человек, но по несколько раз в день в комнату набивалось более тридцати сотрудников. Они сидели на стеллажах, стояли у стен, приходили и уходили, приносили сводки с фронтов и уходили реализовывать утвержденный план действий.

Через несколько дней борьбы с общественным мнением, ответов на телефонные звонки и оскорбительные статьи стало понятно, что надо что-то менять всерьез.

В следующий понедельник, 19 декабря, мы полностью изменили нашу политику. Мы решили обменивать процессоры всем, кто этого потребует, независимо от того, занимаются ли они статистическими анализами или играют в компьютерные игры. Это было серьезным решением. Мы уже поставили миллионы этих процессоров, и никто из нас не мог даже представить себе, сколько их вернется назад: может быть, только небольшая часть, а может, и все.

В течение нескольких дней мы практически с нуля создали специальный отдел для ответа на телефонные звонки. До этого мы не уделяли серьезного внимания потребительскому бизнесу, и нам никогда не приходилось отвечать на вопросы покупателей. Теперь же с каждым днем их становилось все больше и больше, и мы должны были с ними разбираться. Вначале наша рабочая сила состояла из добровольцев – людей, работавших в различных отделениях компании Intel: дизайнеров, маркетологов, программистов. Они бросили свои дела, сели за импровизированные столы, отвечали на телефонные звонки и записывали имена и адреса. Мы начали отслеживать процесс замены сотен тысяч процессоров, для чего была разработана система логистики. Мы создали службу сервиса для тех, кто не хотел проводить замену самостоятельно.

Еще летом, когда мы впервые обнаружили ошибку в блоке вычислений с плавающей запятой, мы изменили схему процессора и провели его тщательную проверку, чтобы убедиться в том, что проблем больше не возникнет. К моменту, когда произошли все эти события, исправленная версия уже была запущена в производство. Теперь мы ускорили модернизацию, отменив обычное рождественское закрытие предприятий и сняв с линии и уничтожив весь старый материал.

В конце концов у нас скопился брак на огромную сумму, почти 475 млн. долларов. Эта цифра складывалась из стоимости замененных деталей и материалов, снятых с производства. Она равнялась полугодовому бюджету отдела научных исследований и опытно-конструкторских разработок или стоимости рекламы процессора Pentium в течение пяти лет.

Так мы ступили на совершенно новый путь ведения бизнеса.

Что произошло? Что-то важное, неожиданное и ни на что не похожее.

В течение двадцати шести лет, с первого дня существования компании, мы решали, что хорошо, а что плохо, когда дело касалось нашей собственной продукции. Мы устанавливали собственные стандарты качества и спецификации и поставляли товар, если считали, что он соответствует нашим собственным критериям. В конце концов, именно мы разрабатывали и делали эту продукцию, и вместе с ней появлялось наше негласное право (и обязательство) решать, хорош товар или нет. Никто никогда не сомневался в том, что у нас есть право делать то, что мы делаем, и, по сути, мы всегда оказывались правы. Более двадцати шести лет мы выпускали один классический продукт за другим: DRAM (динамическое ОЗУ), другие виды модулей памяти, микропроцессоры, компьютеры. Мы стали основным производителем комплектующих для цифрового оборудования. А теперь все смотрели на нас с недоумением, как бы говоря: «Когда вы перестанете решать за нас, что для нас хорошо?»

Более того, так как мы обычно продаем микропроцессоры не пользователям, а производителям компьютеров, все возникавшие проблемы мы разрешали с ними – инженеры с инженерами – в конференц-залах, на основании анализа данных. Теперь же 25 тысяч пользователей вдруг начали звонить нам каждый день и говорить одно и то же: «Дайте мне новую деталь». Мы оказались вынуждены общаться с людьми, которые ничего не покупали у нас напрямую, но тем не менее очень на нас сердиты.

Сложнее всего было противостоять мнению о нас внешнего мира. Я все еще воспринимал нашу компанию как молодую, креативную и динамично развивающуюся. У нас был огромный потенциал. Наши сотрудники все еще ставили интересы компании выше своих собственных и, когда возникали проблемы, служащие всех подразделений подолгу задерживались после работы, хотя никто им этого не приказывал. Однако теперь мир смотрел на нас, как на типичного монополиста. И, с точки зрения общественного мнения, этот монополист обманывал потребителей. Это отношение не соответствовало моему представлению о нашей компании.

Что же произошло? И почему именно сейчас? Что случилось на этот раз? Что-то было не так, но в то время, когда все это происходило, сложно было сказать, что именно.

Что с нами произошло

Размышляя об этом спустя примерно год, я пришел к выводу, что на нас действовали две долгосрочные силы, создавшие условия, в которых небольшая ошибка в блоке вычислений с плавающей точкой менее чем за шесть недель смогла вырасти до ущерба в 500 млн. долл.

Первая заключалась в наших попытках изменить восприятие нашей продукции. Несколькими годами ранее мы запустили крупную маркетинговую кампанию – проект Intel Inside. Это была крупнейшая кампания за всю историю отрасли, по сути, ее можно сравнить только с выдающимися рекламными кампаниями потребительских товаров. Ее целью было дать понять пользователю, что микропроцессор внутри его компьютера и есть компьютер.

Как и во многих других рекламных кампаниях, мы воспользовались приемом «повторения истины». Еще до проведения кампании мы заметили, что если спросить у любого пользователя, какой у него компьютер, то он ответит: «У меня 386-й», т.е. вначале скажет, какой микропроцессор внутри компьютера, и только потом назовет производителя, перечислит установленные программы и т.д. Пользователи инстинктивно чувствовали, что отличительные черты и класс компьютера более, чем что-либо другое, определял микропроцессор внутри него. Конечно, для нас это было очень хорошо. Это выделяло нашу компанию, делало ее узнаваемой, потребители получали больше информации о нас и нашей продукции.

Целью нашей кампании было донести эту точку зрения до максимального круга пользователей и потенциальных покупателей компьютеров. Мы разработали специальный логотип и договорились с производителями, покупавшими наши микропроцессоры, об использовании этого логотипа в рекламе их продукции – часто в виде наклейки на готовом компьютере. Сотни производителей в США и за границей участвовали в этой кампании.

Мы потратили очень много денег на продвижение этой марки. Мы установили рекламные щиты с логотипом «Intel Inside» по всему миру, по телевидению шли рекламные ролики на многих языках. Мы даже выпустили в Китае отражатели для велосипедов со значком «Intel Inside». К 1994 году исследования показали, что наш логотип стал самым узнаваемым среди логотипов потребительских товаров, на одном уровне с Coca-Cola или Nike. Поэтому, когда возникли проблемы с нашим первым процессором Pentium, пользователи обратились именно к нам.

Вторым важным фактором в создании условий для такого развития событий был размер нашей компании. С годами мы стали крупнейшим в мире производителем полупроводников. Мы превосходили самые большие американские компании, которые считались громадными, гигантскими по сравнению с нами всего несколько лет назад. Мы превосходили также японских производителей, которые десять лет назад грозили вытеснить нас из бизнеса (более подробно об этом см. главу 5). И мы все еще продолжали расти – гораздо быстрее многих других компаний. Кроме того, мы стали больше многих наших покупателей – корпораций, которые в первые годы существования Intel казались мне просто монументальными. В какой-то момент мы поменялись местами – так ребенок вдруг начинает смотреть на отца сверху вниз.

Все это произошло относительно быстро, в течение последнего десятилетия. И хотя внушительность наших размеров иногда и напоминала о себе, в основном уважительным отношением к нам со стороны других компаний, вряд ли кто-то из нас обращал на это внимание. Это случилось незаметно – это просто произошло.

Теперь мы имели дело с совершенно другими, не всегда приятными последствиями наших огромных размеров и известности. В глазах компьютерных пользователей мы стали гигантом. К сожалению, для того, чтобы осознать это, понадобился кризис.

Эти изменения происходили постепенно, и, когда со временем они стали значительными, старые правила ведения бизнеса перестали работать. Теперь господствовали

новые правила, и они были достаточно жесткими, чтобы заставить нас принять меры, которые обошлись компании в полмиллиарда долларов.

Проблема заключалась не только в том, что мы не понимали, что эти правила изменились. Хуже было то, что мы не знали, каких правил теперь следует придерживаться.

До всех этих событий мы добросовестно выполняли свои обязательства перед производителями компьютеров и внимательно следили за качеством нашей продукции. Мы продавали нашу продукцию как компьютерным компаниям, так и компьютерным пользователям. Мы были энергичными и расторопными, как любая новая компания, мы много работали, и все было хорошо. Но вдруг этого перестало хватать.

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

Вы просто чувствуете, что что-то изменилось – что-то большое и важное, даже если трудно понять, что именно. Это как если бы вы плыли на корабле и направление ветра изменилось, но вы по какой-то причине, возможно потому, что находитесь в каюте, даже не почувствовали этого, пока корабль вдруг не опрокинулся. То, что работало раньше, теперь не работает; вам нужно быстро вести судно в другом направлении, пока вы не попали в беду, но вы должны определить направление и силу ветра, прежде чем развернуть корабль и пойти другим курсом. Сложнее всего, что именно в такие моменты приходится предпринимать жесткие и решительные действия.

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

«Этот парень всегда все узнает последним»

Через три месяца после истории с плавающей запятой процессора Pentium был приостановлен выпуск новой операционной системы компании Microsoft Windows 95; компания Apple задержала выпуск своего нового программного обеспечения Copland; в отраслевой прессе громко заговорили об ошибках в калькуляторе Windows и Word для Macintosh; проблемы с запуском CD-ROM с игрой Lion King компании Disney и программами расчета налогов Intuit стали предметом обсуждения в ежедневных газетах.³ Что-то изменилось не только для Intel, но и для других участников рынка высоких технологий.

Не думаю, что эти изменения характерны только для индустрии высоких технологий. Ежедневные газеты приводят немало подобных примеров и из других сфер промышленного производства. Множество случаев привлечения крупных инвестиций, слияний и поглощений в СМИ и телекоммуникационной отрасли, а также банковском и медицинском секторах указывают на то, что в них тоже «что-то изменилось». Технологии имеют отношение ко всем этим изменениям только потому, что дают компаниям, действующим в каждой из этих сфер, возможность изменить окружающий мир.

Если вы работаете в одной из этих отраслей и являетесь менеджером среднего звена, вы, возможно, заметите изменение направления ветра раньше, чем высшее руководство. Менеджеры среднего звена, особенно те, кто много общается с «внешним миром» (например, люди, занимающиеся продажами), часто первыми понимают, что что-то уже не

работает так, как работало раньше. Им обычно трудно объяснить это высшим руководителям, поэтому те нередко понимают, что мир вокруг изменился не в их пользу, слишком поздно. Ну а лидер часто узнает обо всем самым последним.

Вот один пример: недавно я слушал оценку широко разрекламированного программного обеспечения компании, чью продукцию мы уже используем. Глава нашего отдела информационных технологий говорила о неожиданных сложностях, с которыми столкнулись наши специалисты, попытавшись запустить эту программу. Поэтому она собиралась подождать выпуска программного обеспечения следующего поколения. Наш менеджер по маркетингу слышал о подобной ситуации и в других компаниях.

Я позвонил генеральному директору компании, выпускавшей эти программы, чтобы рассказать ему о том, что я услышал. Я спросил его: «Вы допускаете возможность изменения своей стратегии и перехода сразу к следующему поколению?» Он ответил: «Ни за что». Они собирались следовать имеющемуся плану и не хотели слышать ни о каких проблемах, связанных с их стратегией.

Когда я передал содержание нашего разговора тем, кто сообщил мне эти новости, наш IT-менеджер сказала: «Ну, этот парень всегда все узнает последним». Он, как и многие другие топ-менеджеры, находится в центре хорошо укрепленного замка, и известия о событиях внешнего мира, поступающие с «периферии», должны пройти через множество людей. Наш IT-менеджер – это «периферия». Наш менеджер по маркетингу тоже знает о происходящих там столкновениях.

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

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

Глава 2

Десятикратное изменение

Влияние подобных перемен на бизнес чрезвычайно глубоко, и от того, как вы справитесь с ними, зависит ваше будущее.

Мы, менеджеры, любим говорить о переменах и говорим о них так много, что фраза «всеобъемлющие перемены» стала клише менеджмента. Но стратегически переломный момент – это не просто изменения. Он так же похож на обычные изменения, как речные пороги 4-й категории (смертельные, бурные пороги, к которым даже профессиональные рафтингисты приближаются с опаской) похожи на легкую рябь на воде.

Только что мы увидели, что значит оказаться в самом центре стратегически переломного момента. Теперь мне бы хотелось вернуться немного назад и проанализировать возможные причины такой ситуации.

Шесть сил, влияющих на бизнес

Анализ успешных конкурентоспособных компаний статичен. Он описывает движущие силы в каждый момент времени и помогает объяснить, как те влияют на благополучное и неблагополучное положение компании. Но он мало чем может помочь, если важные изменения происходят в условиях равновесия этих сил. Например, традиционный анализ конкуренции не поможет нам понять работу компании, когда одна из этих сил возрастает, скажем, в десять раз.

Однако такой анализ дает хорошую возможность описать факторы, влияющие на развитие компании. Для начала я хотел бы перефразировать одно из положений классического анализа стратегии конкуренции⁴, основанного на работе профессора Гарвардского университета Майкла Портера, перечислившего силы, которые определяют конкурентоспособность компании. Поколения бизнесменов и студентов бизнес-школ учились мыслить в рамках этих сил, поэтому я воспользуюсь ими как нашей отправной точкой. Портер описал пять сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию. В моем изложении они выглядят следующим образом:

- Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов компании. Много ли их? Хорошо ли они финансируются? Сосредоточивают ли они свое внимание именно на вашем бизнесе?

- Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков. Достаточно ли их много, чтобы у компании был выбор, или их так мало, что они держат ваш бизнес за горло? Они агрессивны и жадны или консервативны и придерживаются стратегии долгосрочных отношений с клиентами?

- Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов. Много ли их или же ваш бизнес зависит только от одного или двух крупных клиентов? Требовательны ли ваши покупатели (возможно, потому, что *их собственный* бизнес существует в условиях жесткой конкуренции) или ведут себя по-джентльменски?

- Могущество, сила и компетентность *потенциальных* конкурентов компании. Сегодня эти игроки еще не открыли свое дело, но обстоятельства могут измениться, и они решат выйти на поле. Если это произойдет, они могут оказаться более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты.

- Вероятность того, что вашу продукцию можно создавать (а ваши услуги – оказывать) другим способом. Это часто называют «заменой», и я понял, что этот фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса. Именно это автомобильные и авиаперевозки сделали с железными дорогами, контейнеровозы – с традиционными портами, гипермаркеты – с маленькими магазинчиками, микропроцессоры *продолжают* делать с вычислительной техникой, а цифровые носители *могут* сделать с индустрией развлечений.

Недавние изменения в теории конкуренции привлекают внимание к шестой силе – силе смежников.⁵ Это компании, у которых ваши клиенты покупают комплектующие. Продукция любой компании часто работает лучше, а иногда работает *только* с продукцией другой компании. Машинам нужен бензин; бензину нужны машины. Компьютерам нужно программное обеспечение; программному обеспечению нужны компьютеры.

Интересы компаний-смежников часто совпадают с вашими. Я называю такие компании «попутчиками». Пока ваши интересы совпадают, ваша продукция поддерживает друг друга. Однако новые методики, новые подходы, новые технологии могут разрушить старый порядок и изменить влияние смежников или развести вас с вашими попутчиками.

Эти шесть сил изображены на следующей диаграмме.

Диаграмма шести сил

Десятикратная сила

Когда изменения в том, как воплощается один из элементов бизнеса, становятся на порядок значительно выше привычного для компании уровня, ситуация выходит из-под контроля. Был ветер – теперь тайфун, были волны – теперь цунами. Были конкурирующие силы, теперь они стали суперконкурирующими. Я называю подобное значительное изменение одной из перечисленных выше сил «десятикратным» изменением, подразумевая, что воздействие силы в десять раз возросло по сравнению с тем, каким оно было до того. Это наглядно показано на следующей диаграмме.

Диаграмма шести сил с десятикратной силой

Когда компания переходит от состояния, показанного на первой диаграмме, к тому, которое изображено на второй, она испытывает воздействие серьезных перемен. Перед лицом подобных десятикратных сил вы можете потерять контроль над ситуацией. С вашим бизнесом происходят вещи, не случавшиеся ранее, ваш бизнес уже не отвечает на ваши действия так, как это было когда-то. Именно в это время может прийти на ум эффектная фраза «Что-то изменилось!».

Управлять компанией вопреки десятикратной силе очень и очень сложно. Бизнес отвечает на действия менеджеров не так, как прежде. Мы потеряли контроль и не знаем, как обрести его вновь. В конце концов баланс в индустрии будет достигнут. Одни компании станут сильнее, другие – слабее. Однако переходный период, описанный на следующей диаграмме, особенно сложен и обманчив.

Переход между двумя состояниями бизнеса

И вот еще что: никто не будет звонить в колокольчик, чтобы привлечь ваше внимание к началу этого перехода. Это постепенный процесс; силы начинают расти, и по мере их роста характеристики бизнеса начинают изменяться. Очевидны только начало и конец; переход от одного к другому постепенен и не всегда заметен.

Влияние подобного перехода на бизнес огромно, и то, как компания справится с ним, определит ее будущее. Я называю это явление переломным моментом (точка перегиба кривой).

Стратегически переломный момент

Что такое переломный момент? В математике мы сталкиваемся с точкой перегиба кривой, когда коэффициент изменения наклона кривой (так называемая «вторая производная») меняет знак, например с положительного на отрицательный. С точки зрения физики, это точка, в которой кривая меняется из выпуклой на вогнутую или наоборот. Как показано на диаграмме, это точка, в которой кривая перестает изгибаться так, как раньше, и начинает изгибаться по-другому.

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

Перегиб кривой

Другими словами, стратегически переломный момент – это тот момент, когда соотношение сил меняется: старая структура, старые способы ведения бизнеса и старые модели конкуренции уступают место новым. До стратегически переломного момента индустрия работала скорее по старинке, после него она действует в основном по-новому. Это точка, в которой кривая едва уловимо, но значительно изменилась. После этого она никогда не примет прежней формы.

Когда именно наступает стратегически переломный момент? Это сложно определить даже по прошествии какого-то времени. Представьте себе, что вы пошли в поход с друзьями и сбились с пути. Какой-нибудь новичок спросит проводника: «Ты точно знаешь, куда идти? Может, мы заблудились?» Проводник отмахнется от него и пойдет дальше. Но вскоре почувствует беспокойство, не видя указателей и не узнавая вроде бы знакомые места, и в какой-то момент все же остановится на тропинке, почешет затылок и неохотно признает: «Да, ребята, думаю, мы заблудились». Эквивалентом этого момента в бизнесе и будет стратегически переломный момент.

Но если даже спустя какое-то время сложно определить с точностью, когда наступил стратегически переломный момент, как можно это сделать, проходя через него? В действительности свидетели такого момента могут не осознать его наступления одновременно, так же как участники туристической группы заподозрили, что сбились с пути, в разное время.

Разногласия на вершине стратегически переломного момента могут быть непримиримыми. «Если бы наша продукция имела лучшее качество или стоила немного меньше, у нас не было бы проблем», – скажет один человек. И, возможно, он прав. «Это просто спад в экономике. Когда инвестиции увеличатся, мы продолжим свой рост», – скажет другой. И он тоже по-своему прав. А третий вернется с торговой выставки, возмущенный и озадаченный, и скажет: «Все сошли с ума. Невозможно поверить, для чего люди теперь используют компьютеры». И вряд ли кто-то обратит на него внимание.

Так как же мы узнаем, что стечение обстоятельств – это стратегически переломный момент?

В большинстве случаев понимание приходит в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство, что что-то изменилось. Вещи не работают так, как раньше. Отношение покупателей к вам изменилось. Разработчики, некогда прекрасно справлявшиеся со своей задачей, больше не в состоянии предложить достойную продукцию. Конкуренты, которых вы списали со счетов или вообще не замечали, переманивают ваших клиентов. Торговые выставки кажутся странными.

Потом возникает все большее расхождение между тем, что вы думаете о происходящем в вашей компании, и тем, что происходит в ней на самом деле. Подобное несоответствие между корпоративными заявлениями и практическими действиями указывает на более серьезный хаос, чем тот, к которому вы привыкли.

Следом за этим возникает новая система взглядов, новое понимание, новые модели действий. Это похоже на то, как если бы группа туристов вновь нашла нужное направление. (На это может уйти год или десятилетие.) И, наконец, разрабатываются новые корпоративные заявления, часто новой командой менеджеров.

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

среднего звена – поддержать это решение. Выбора нет.

В соответствии со своими представлениями о правильном направлении люди разделятся на группы. Через некоторое время все поймут, что ставки невероятно высоки. Различные взгляды будут отстаиваться жестко, решительно и серьезно. Люди начнут энергично работать, следуя своим убеждениям с почти религиозным рвением. Там, где раньше действовали конструктивно и сообща, разыграются священные войны: бороться между собой будут коллеги, старые друзья. Обязанности менеджеров среднего уровня (проведение корпоративной политики, работа с клиентами, обучение сотрудников) станут еще сложнее.

Учитывая аморфную природу переломного момента, возникает вопрос: как определить время для осуществления необходимых действий, для проведения изменений, которые спасут вашу компанию или карьеру? К сожалению, никак.

Но ждать, пока это станет очевидным, нельзя. Все решает правильный выбор времени. Если вы начнете осуществлять эти изменения, пока ваша компания еще здорова, пока ваш текущий бизнес создает защитную оболочку, внутри которой вы можете экспериментировать с новыми методами ведения дел, у вас гораздо больше шансов, что вы сможете сохранить вашу компанию, ваших сотрудников и ваше стратегическое положение. Но это означает, что нужно начинать действовать, когда еще не все известно, когда данные еще не поступили. Даже тем, кто придерживается научного подхода в менеджменте, придется полностью положиться на инстинкт и собственное мнение. Как это ни печально, но, когда вы оказываетесь в круговороте стратегически переломного момента, только собственное чутье и здравомыслие помогут вам из него выбраться.

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

Глава 3

Трансформация компьютерной индустрии

Изменились не только основы вычислительной техники, но и основы конкуренции.

Труднее всего пережить такое изменение конкурентной среды, когда одна из действующих в ней сил становится настолько значительной, что меняет сам принцип ведения дел в индустрии. Тому существует множество исторических и современных примеров: революция, которая произошла в транспортной отрасли с появлением железных дорог; вытеснение небольших магазинов супермаркетами. Уроки и динамика того, что происходит, оказываются одинаковыми – вне зависимости от сферы индустрии, в которой действует компания, ее месторасположения и времени существования.

Я бы хотел объяснить, как все это работает, обратившись к близкому моему сердцу примеру. Когда стало возможным собрать компьютер на основе обычного общедоступного микропроцессора и когда, соответственно, появился персональный компьютер, доходность в десять раз превысила ту, которая была возможна при использовании предыдущего класса вычислительной техники.⁶ С небывалой скоростью, менее чем за пять лет, производственные затраты снизились на 90%. настолько серьезные изменения в способе производства вычислительной техники имели большие последствия для всего компьютерного бизнеса.

Что было до наступления стратегически переломного момента

Компьютерная индустрия была организована по вертикальному принципу. Как показано на диаграмме, это означает, что компьютерная компания старого образца имела

собственное производство полупроводниковых чипов и собирала из них собственные компьютеры – на собственных заводах и по собственным разработкам. Она создавала собственные операционные системы (программы, являющиеся основой работы любого компьютера) и продавала собственные прикладные программы (программы, выполняющие такие операции, как выписка счетов, продажа авиабилетов или контроль учета товаров в магазине). Комплекты собственных модулей, компьютеров, программного обеспечения и прикладных программ компании реализовывались затем ее собственными продавцами. Именно это мы называем вертикальной организацией. Заметьте, как часто в этом описании употребляется слово «собственный». Вообще говоря, мы можем использовать и слово «фирменный», которое в действительности было любимым словом в старой компьютерной индустрии.

Старая вертикальная компьютерная индустрия 1980-х гг.

Компания как единый вертикальный фирменный блок конкурировала с другими вертикальными фирменными блоками. Продавцы предлагали свои вертикальные комбинации вещей – фирменные линии, а компании, с которыми они торговали, решали, какие из них покупать.

Подобная организация имела свои плюсы и минусы. Плюсы заключались в том, что, когда компания разрабатывала собственные процессоры, компьютерные модули и программы, которые продавались и обслуживались ее собственным персоналом, все части работали как единое целое. Минусы же были связаны с тем, что, купив фирменную линию, вы оказывались к ней привязаны. Если возникала проблема, вы не могли просто-напросто выбросить одну часть вертикального стека – вам приходилось избавляться от него полностью, а это было дорого. Поэтому клиенты вертикальных компьютерных компаний обычно долго работали с теми, кого выбрали вначале. Естественно, борьба за клиентов была чрезвычайно жесткой, так как тот, кто в ней побеждал, получал долгосрочные преимущества. Подобным образом дела велись десятилетиями.

Потом появился микропроцессор, и мощность персонального компьютера, созданного на его базе, увеличилась в десять раз. Это произошло благодаря тому, что на одном чипе теперь помещалось в несколько раз больше транзисторов, а также потому, что один и тот же тип микропроцессора можно было использовать в разных персональных компьютерах. После того как микропроцессор стал основным компонентом в индустрии, возникла экономика массового производства, а производство персональных компьютеров стало чрезвычайно прибыльным. Персональный компьютер стал весьма популярным как дома, так и в офисе.

Со временем это привело к полному изменению структуры индустрии, которая стала горизонтальной. Теперь ни у одной компании не было собственного комплекта (стека). Потребитель мог выбрать любой процессор в горизонтальном секторе процессоров, производителя компьютера – в компьютерном секторе, операционную систему – в секторе операционных систем. Он мог взять одну из готовых к употреблению прикладных программ с полки розничного магазина или компьютерного супермаркета и принести все это домой. Потом он все это соединял в надежде, что компьютер будет работать. Нередко система начинала работать не сразу, но пользователя это не смущало: ведь он купил компьютер за 2 тыс. долл., а при старой структуре производства тот стоил бы не меньше 20 тысяч. Это предложение было настолько привлекательным, что он мирился с его недостатками, лишь бы воспользоваться новыми возможностями ведения бизнеса.

Со временем это изменило всю структуру компьютерной индустрии, и возникла новая горизонтальная структура, изображенная ниже.

Новая горизонтальная компьютерная индустрия – примерно 1995 г.

В горизонтальных ячейках этой диаграммы представлены секторы компетенции и конкуренции. В секторе процессоров поставщики микропроцессоров, использующие архитектуру Intel, конкурируют с такими компаниями, как Motorola и другие, производящими другие виды микропроцессоров. В секторе компьютеров основные компьютерные разработки поставляются различными производителями компьютеров, такими как Compaq, IBM, Packard Bell, Dell и многие другие. Эти компьютеры по существу одинаковы, даже если инженеры компьютерных компаний и вносят в них некоторые усовершенствования, для того чтобы сделать их более конкурентоспособными.

Сфера операционных систем опять-таки насчитывает несколько традиционных видов. На протяжении почти всех 80-х превалировала первая операционная система компании Microsoft – DOS. В 90-х ее изменили, упростив интерфейс. Так появилась Windows, которая конкурирует с OS/2 компании IBM, Mac OS компании Apple и рядом операционных систем, созданных на базе UNIX.

Зайдя в соседний компьютерный магазин, вы увидите всевозможные виды прикладных программ, соперничающих в борьбе за место на полках и деньги потребителей: электронные таблицы, текстовые редакторы, программы баз данных, программы-календари и т.д. Способы продажи компьютерной продукции также стали довольно разнообразными. Розничные магазины конкурируют с дилерами, которые, в свою очередь, соперничают с супермаркетами. Каждый из них предлагает столько же фирменных компьютеров и программных продуктов, сколько видов зубной пасты продается в крупном универмаге.

Итак, на протяжении 80-х методы производства вычислительной техники изменились, произошел переход от старой вертикальной модели к новой горизонтальной.⁷ Сначала люди, использующие компьютеры, перешли на ПК (персональные компьютеры), потом крупные компании, занимающиеся вычислительной техникой, перешли к новой модели бизнеса.⁸ Со временем вся структура индустрии преобразовалась, став горизонтальной, что и показано на следующей диаграмме.

Даже сегодня, спустя некоторое время, я не могу сказать абсолютно точно, когда именно наступил стратегически переломный момент в компьютерной индустрии. Возможно, это произошло в начале 80-х, когда ПК только стали появляться. Или во второй половине 80-х, когда увеличилось число сетей, основанных на технологии ПК. Сложно сказать. Но некоторые факты не вызывают сомнений: вступая в 80-е, старые производители компьютеров были сильными, энергичными и растущими компаниями. IBM планировала к концу десятилетия довести прибыль до 100 млрд. долларов.⁹ Но к концу 80-х многие крупные вертикальные компании были заняты увольнениями и реструктуризацией. Возник целый ряд новых игроков. У меня перед глазами компьютерное изображение человека с «трансформирующимся» лицом: «исходное» лицо незаметно растворяется, и одновременно возникает другое. Вы не можете уловить точный момент, когда первое лицо исчезает и его заменяет новое. Вы просто знаете, что в начале процесса вы видели одно лицо, а в конце – другое, но вы не можете определить, когда оно изменилось. Именно так было и в этой ситуации – даже спустя некоторое время.

По мере того, как эти преобразования охватывали все новые сферы, жизнь компаний, добившихся успеха в старой вертикальной индустрии, все более и более усложнялась. Но в то же время новый порядок предоставлял ряду вновь созданных компаний возможность войти в круг избранных. Compaq первой из списка Fortune 500 достигла уровня дохода в 1 млрд. долл. Там поняли динамику новой индустрии и добились успеха, приспособив к ней свой бизнес.¹⁰ Так поступили многие компании, такие как Dell или Novell, но об этом немного позднее.

7

8

9

10

Что произошло после стратегически переломного момента

Изменились не только основы производства вычислительной техники, изменились и основные принципы конкуренции. Конкуренты в каждом горизонтальном секторе компетенции и конкуренции теперь боролись за большую долю сектора. Данный подход к вычислительной технике основан на принципах массового производства и массового распространения: тот, кто выигрывает, неизбежно становится сильнее; тот, кто проигрывает, – слабее.¹¹

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

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

Преобразование индустрии произошло не в один миг, на это потребовались годы. Оно происходило в несколько этапов: старые вычислительные машины проиграли новым персональным компьютерам; внимание программистов смещалось по мере того, как приходили в упадок старые компании, разрабатывающие программное обеспечение, и набирали силу новые. Со временем множество таких отдельных событий сложилось в преобразование.

Давайте посмотрим, как выглядел подобный переход от вертикальной индустрии к горизонтальной в одной из крупнейших компаний, производящих вычислительные машины, – IBM. Эта компания была сильнейшим игроком прежней индустрии. Как повлияли на нее произошедшие изменения?

Вначале замедлились темпы роста IBM¹², так как произошел переход к персональным компьютерам на базе микропроцессоров. Но это еще не все. Компания состояла из людей, которые раз за разом, десятилетие за десятилетием побеждали в схватке с другими игроками вертикальной компьютерной индустрии. Менеджеры, управлявшие компанией, сделали карьеру в этих условиях. Их выбирали за превосходное умение разрабатывать продукты и конкурировать в данном сегменте рынка. Они привыкли к успеху, и это повлияло на их менталитет, что, в свою очередь, приводило к дальнейшим победам. Поэтому и после преобразования отрасли они продолжали использовать способ мышления, который работал в прошлом.

Даже такая простая вещь, как выбор имени «OS/2», свидетельствовала о том, что IBM не осознала смысла горизонтальной индустрии. OS/2, новая операционная система для ПК, была представлена в 1987 году одновременно с запуском новой линии персональных компьютеров IBM под названием PS/2. Предполагалось, что OS/2 будет работать только на компьютерах PS/2.¹³ Одного этого было достаточно, чтобы ограничить успех OS/2, так как большая часть персональных компьютеров производилась отнюдь не IBM, а ее конкурентами.

11

12

13

Но дело было не только в этом. Понадобилось много времени, прежде чем IBM произвела необходимые изменения в OS/2, с тем чтобы эта операционная система работала на компьютерах других производителей, и еще больше – прежде чем компания начала продавать свои операционные системы конкурентам¹⁴ и те наряду с DOS и Windows стали устанавливать на свои компьютеры OS/2.

Мне довелось быть свидетелем разговора, во время которого менеджер IBM, работавший над созданием как персональных компьютеров PS/2, так и операционной системы OS/2, пытался убедить другого крупного производителя ПК использовать в его персональных компьютерах OS/2. Это были самые странные переговоры, при которых я когда-либо присутствовал. Эти двое считали себя конкурентами в первую очередь в секторе персональных компьютеров. Хотя первоочередной задачей менеджера IBM было распространение OS/2, с его стороны было эмоционально неверным пытаться торговать со своим конкурентом. В то же время представитель другого производителя компьютеров не хотел зависеть от IBM (конкурента на рынке персональных компьютеров) в таком важном технологическом вопросе, как операционная система. Беседа была странной и напряженной; сделка так и не была заключена. OS/2 до сих пор не пользуется популярностью у производителей.

Очевидно, что старого мира больше не было. Что-то изменилось. И чем больший успех имели игроки в прошлом, тем сложнее им было меняться.

Победители и побежденные

Когда для индустрии наступает стратегически переломный момент, представители «старой школы» могут испытывать трудности. В то же время новые условия предоставляют возможность людям, даже ранее не работавшим в данной отрасли, присоединиться к ней и стать ее частью.

Я упомянул о Compaq как о примере компьютерной компании, которая резко пошла вверх, став профессионалом в новой, горизонтальной, индустрии. Хотя изначально она была лишь последовательницей IBM в производстве IBM-совместимых персональных компьютеров, в 1985 году, когда появление нового микропроцессора предоставило ей возможность выйти на лидирующие позиции на рынке, она воспользовалась ею и опередила IBM. Это подтолкнуло компанию к тому, чтобы увеличить свою долю в секторе ПК, и в итоге она и здесь превзошла IBM, став крупнейшим в мире производителем IBM-совместимых компьютеров.¹⁵

Были и другие игроки, родившиеся в новом мире и не стесненные старыми представлениями и правилами. В начале 80-х годов Майкл Делл начал продавать своим друзьям компьютеры, которые он собирал в своей комнате в общежитии Техасского университета.¹⁶ Он почувствовал потребность пользователей в недорогих стандартных компьютерных системах. Позднее этот опыт пригодился ему при создании собственной компании. Делл был уверен, что не только его университетские друзья заинтересуются покупкой компьютера, адаптированного к их специфическим нуждам, если его к тому же доставят прямо домой, – в данном случае компьютеры заказывались по телефону и доставлялись почтовой службой. Ни один участник старой индустрии не принял бы предложения поставлять компьютеры по почте. Это выглядело бы полным абсурдом: собаки не летают, а компьютеры не получают по почте. По крайней мере, никогда не получали.

На сегодняшний момент компания Dell Computer Corporation со штаб-квартирой в Остине, штат Техас, имеет годовой оборот в 5 млрд. долл.¹⁷ И до сих пор верна своей

14

15

16

17

изначальной идее – продавать компьютеры, собранные на заказ по спецификациям частных покупателей, доставляя их по почте. Это могло произойти только в мире недорогой продукции массового производства и потребления.

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

Некоторым участникам старой индустрии это удалось, и они стали работать так, как никогда не работали прежде. В начале 80-х, когда преобразования еще не набрали скорость, компания NCR была одним из крупнейших вертикальных игроков. Она одной из первых, если не первой, поняла масштаб и необратимость перемен. За несколько лет (до того, как ее купила компания ATT) NCR полностью перевела свое производство компьютеров на общедоступные микропроцессоры. Она прекратила выпуск собственных процессоров и комплектующих, произвела серьезную модификацию своего программного обеспечения с тем, чтобы программы, которые изначально были рассчитаны на использование только процессоров NCR, могли работать и на микропроцессорах, выпускаемых другими компаниями.

Unisys, вертикальная компьютерная компания, образованная из двух независимых компьютерных компаний – Sperry и Burroughs, была одним из игроков старой компьютерной индустрии с многомиллиардным оборотом. После перемен, обрушившихся на вертикальные компании, для нее настали трудные времена. Стараясь адаптироваться к новой ситуации, Unisys, в прошлом по праву гордившаяся создаваемыми ею первоклассными компьютерами, изменила стратегию, сосредоточившись на программном обеспечении и услугах для новой горизонтальной компьютерной индустрии.¹⁸ Компания пришла к заключению, что ей не под силу бороться с изменениями в отрасли, поэтому она адаптировалась к ним.

Иногда изменения бывают еще более значительными. В начале 80-х Novell была небольшой компанией, созданной в соответствии с законами старой компьютерной индустрии. Она производила комплектующие и разрабатывала программное обеспечение для собственных компьютеров. Она тоже столкнулась с трудностями. Рей Ноорда, глава Novell в то время, часто говорит, что понять, что делать, было несложно.¹⁹ У компании не было достаточных средств, чтобы продолжать платить поставщикам, поэтому они отказались от производства комплектующих и сосредоточились на программном обеспечении, с которым им не о чем было беспокоиться. В дальнейшем они перевели свое программное обеспечение на стандарты недорогих ПК. Быстро перейдя к новым методам ведения бизнеса, Novell стала первой в сетевом бизнесе новой горизонтальной индустрии и к концу десятилетия стала компанией с миллиардным оборотом, разрабатывающей программное обеспечение.

Из истории компании Novell можно извлечь важный урок. Как производителю компьютеров, компании Novell не доставало масштабов, и это работало *против* нее. Став же ведущим поставщиком сетевых программ для персональных компьютеров и захватив большую долю на развивающемся сетевом рынке, она заставила масштабы работать на себя. Из побежденных она превратилась в победителя.

В действительности, в этой ситуации есть еще два поучительных момента. Во-первых, когда отрасль переживает стратегически переломный момент, наблюдается парадокс: чем более успешной была компания при прежней структуре, тем больше она боится этих перемен и тем более неохотно к ним адаптируется. Во-вторых, хотя цена вхождения в данную индустрию наравне с устоявшимися игроками может быть очень высокой, после краха старой структуры она может стать чрезвычайно низкой, что сыграло на руку таким компаниям, как Compaq, Dell и Novell, каждая из которых, появившись почти из ничего, стала крупной корпорацией. Объединяет эти компании то, что все они инстинктивно

следовали правилам завоевания успеха в горизонтальной индустрии.

Новые правила игры горизонтальной индустрии

Горизонтальные индустрии существуют благодаря массовому производству и маркетингу. У них есть собственные правила. Компании, преуспевшие в условиях жесткой конкуренции горизонтальной компьютерной индустрии, хорошо их усвоили. Следуя им, компания получает возможность конкурировать и процветать. Игнорируя их, компания вряд ли добьется успеха, какой бы хорошей ни была ее продукция и как бы хорошо она ни реализовывала свои планы.

Что это за правила? Их три.

Первое: не создавайте новых продуктов, не имеющих реальных отличий. Не вводите усовершенствования, если их единственная цель – дать вам преимущество над вашими конкурентами без реальных преимуществ для покупателей. В индустрии персональных компьютеров весьма часты провалы, когда производители, якобы движимые желанием создать «лучший ПК», отходили от общего стандарта.²⁰ Но для персонального компьютера качество неотделимо от совместимости, поэтому «лучший ПК», отличающийся от других, становится технологическим нонсенсом.

Второе: в этом гиперконкурентном горизонтальном мире возможности появляются тогда, когда происходит коренная ломка технологии или когда существует вероятность других изменений. Не упустите момент. Только компания, действующая, пока другие дрожат от страха, получает реальную возможность выиграть время у своих конкурентов. А преимущество во времени в данном бизнесе – самый верный способ получить долю на рынке. И наоборот, те, кто пытается бороться с волнами новых технологий, терпят неудачи, несмотря на все свои усилия, потому что теряют драгоценное время.

Третье: цена, которую вы заплатите за выход на рынок, цена за увеличение объема в дальнейшем окупится с лихвой, так что вы сможете еще и заработать на ней. Это позволит вам получить положительный эффект от масштабов производства, при котором крупные первоначальные вложения могут стать эффективными, и, став крупным поставщиком, вы сможете возместить все издержки. Напротив, расчет цен, основанный на затратах, приведет к тому, что вы ограничитесь какой-то одной нишей, что в условиях индустрии, основанной на массовом производстве, не принесет большого дохода.

Думаю, это общие правила для всех отраслей с горизонтальной структурой. Кроме того, я считаю, что существует общая тенденция перехода к горизонтальной структуре в различных отраслях промышленности и коммерции. Поскольку бизнес становится все более конкурентным, компании вынуждены отступать к своим «крепостям» и специализироваться, чтобы стать лучшими в том сегменте, который они в итоге займут.

Почему происходит именно так? В нашем случае вертикальная компьютерная компания должна производить *и* компьютерные платформы, *и* операционные системы, *и* программное обеспечение. Горизонтальная компьютерная компания, напротив, поставяет только один продукт, например компьютерные платформы, *или* операционные системы, *или* программное обеспечение. Благодаря господству функциональной специализации горизонтальная индустрия обычно бывает более прибыльной, чем вертикальная. Проще говоря, быть лучшим в нескольких сферах труднее, чем в одной.

По мере того, как отрасли переходят от вертикальной модели к горизонтальной, каждому участнику приходится преодолевать стратегически переломный момент. Поэтому со временем следование этим правилам будет необходимо для все большего числа компаний.

Глава 4 Они повсюду

Стратегически переломные моменты не являются особенностью лишь индустрии высоких технологий, и нельзя рассчитывать на то, что вас они не затронут.

Когда в маленьком городке появляется супермаркет Wal-Mart, статус каждого местного торговца меняется кардинально. Он подвергается десятикратному изменению. Влияние таких изменений испытали на себе каждый актер и актриса при появлении звуковых технологий в кино. Десятикратное изменение вызвало реорганизацию всех крупных портов мира после появления контейнерных перевозок, приведших к революции в грузовом судоходстве.

Если проанализировать газетные материалы, можно обнаружить массу примеров потенциальных стратегически переломных моментов. Имеет ли какое-нибудь отношение к десятикратному изменению волна банковских слияний, захлестнувшая в настоящий момент США? Связано ли с ним приобретение компанией Disney сети ABC или предложение о слиянии компаний Time Warner и Turner Broadcasting System? А распад компании АТТ?

В следующих главах я расскажу о типичных реакциях на наступление стратегически переломных моментов и возможных способах их прохождения. Цель этой главы – показать множество примеров стратегически переломных моментов из разных отраслей экономики. Используя горький опыт других, мы можем научиться распознавать стратегически переломные моменты, которые могут нас затронуть. А это уже полдела.

Я буду пользоваться моделью анализа конкуренции, предложенной Портером, так как большинство стратегически переломных моментов возникают в результате значительного (десятикратного) изменения одной из сил, влияющих на бизнес. Я приведу примеры десятикратных изменений конкурентной среды, технологий и сферы потребления, а также изменений в отношениях с поставщиками и смежниками. Мы увидим, что происходит в бизнесе в результате введения или отмены ограничений. Из-за универсальности этих изменений неизбежно возникает вопрос: «Характерны ли они для каждого стратегически переломного момента? И каждое ли десятикратное изменение приводит к стратегически переломному моменту?» Думаю, ответ практически всегда будет положительным.

Десятикратное изменение: конкуренты

Нужно различать конкуренцию и мегаконкуренцию. Когда появляется мегаконкуренция (десятикратный фактор), бизнес-ландшафт резко меняется. Иногда причины возникновения мегаконкуренции очевидны – примером тому является история компании Wal-Mart, – но очень часто распознать их довольно трудно. Конкуренты ведут дела совсем не так, как это делали вы, но ваши клиенты почему-то уходят к ним. Вы увидите это на примере компании Next.

Wal-Mart: непреодолимая сила в маленьком городе

Для провинциального магазина Wal-Mart, на первый взгляд, был таким же конкурентом, как любой другой супермаркет.²¹ Но у универмагов сети Wal-Mart уже с момента их появления был ряд бесспорных конкурентных преимуществ, в частности превосходная система доставки и управления товарами, использующая современные спутниковые коммуникации и обеспечивающая своевременное пополнение товарных запасов, оперативно доставляемых со складов грузовиками компании; оптовые закупочные цены; регулярные учебные программы для сотрудников компании и эффективные методы определения слабых мест конкуренции. Все вместе это стало причиной десятикратного изменения. После открытия в маленьком городке супермаркета Wal-Mart

старые правила конкурентной борьбы перестали действовать.²²

Появление на сцене более сильного конкурента становится для вас поводом к тому, чтобы измениться самим. Вы больше не сможете работать так, как работали раньше.

Что можно противопоставить таким магазинам, как Wal-Mart? Прежде всего, специализацию. Хорошее снабжение, обслуживание определенного сегмента рынка, как в Home Depot, Office Depot, Toys 'R' Us и аналогичных им магазинах, специализирующихся на товарах одной категории²³, помогут компенсировать разницу в размерах. Это могут быть и специализированные услуги, предоставляемые компанией Staples, использующей полностью компьютеризированную клиентскую базу.²⁴ Кроме того, вы можете перестроить свой бизнес и «продавать» атмосферу, которую ценят ваши клиенты, а не продукцию.²⁵ Так, например, частный книжный магазин может открыть в своем помещении кафе, чтобы составить конкуренцию сети книжных магазинов, появившихся под влиянием успеха Wal-Mart.

Next: компания, разрабатывающая программное обеспечение

Один из основателей компании Apple, Стив Джобс, создал чрезвычайно успешную вертикальную компанию по производству персональных компьютеров. Apple выпускала собственные комплектующие, разрабатывала собственное программное обеспечение и предлагала собственный графический интерфейс (то, что пользователь видит на экране компьютера, когда начинает работу). Там пробовали даже создавать собственные прикладные программы.

Когда в 1985 году Джобс ушел из компании Apple, он решил повторить практически ту же историю успеха. Он хотел, чтобы все работало еще лучше. Само название его новой компании указывало на то, что он намеревался создать «следующее» поколение великолепных компьютеров, графического интерфейса, который был бы даже лучше интерфейса Macintosh компании Apple, и операционной системы, способной решать более сложные задачи, чем Mac. Программы должны были быть созданы таким образом, чтобы пользователи могли подстраивать приложения под свои собственные нужды, изменяя отдельные части существующей программы, вместо того, чтобы писать все заново.

Джобс хотел объединить все это – комплектующие, базовое программное обеспечение и графический интерфейс пользователя, – чтобы создать компьютерную систему, которая должна была сформировать отдельный класс. На выполнение поставленной задачи ушло несколько лет, но в конце концов это у него почти получилось. Компьютер и операционная система компании Next имели практически все требуемые характеристики.

Однако, сосредоточившись на таком амбициозном и сложном деле, Джобс оставил без внимания ключевые разработки, и это свело на нет почти все его усилия. Пока он и его сотрудники днем и ночью работали над созданием суперсовместимого компьютера, на рынке появился широко доступный и производимый в больших количествах графический интерфейс пользователя компании Microsoft – Windows. Он был не лучше интерфейса Mac, не говоря уже о Next, и не всегда совместим с компьютерами или приложениями. Но он стоил дешево и, что самое главное, работал на недорогих и в то же время мощных персональных компьютерах, которые с конца 80-х поставлялись сотнями производителей.

Пока Джобс допоздна засиживался в здании компании Next, во внешнем мире произошли некоторые изменения.

Когда Джобс начинал создавать Next, он думал лишь о конкуренции с Mac и представить себе не мог, что его конкурентами станут PC. В конце концов, в то время у них не было даже приличного графического интерфейса.

22

23

24

25

Но через три года, к моменту появления компьютерной системы Next, настойчивое продвижение компанией Microsoft системы Windows серьезно изменило обстановку в компьютерном бизнесе. Некоторые черты Windows были позаимствованы у Mac, например графический пользовательский интерфейс, но в целом ее философия определялась миром персональных компьютеров, т.е. система Windows работала на компьютерах, которые были доступны по всему миру и поставлялись сотнями компаний. В результате жестокой конкуренции сотен производителей эти компьютеры стали гораздо более доступными, чем те, что производились Mac.

Казалось, Стив Джобс и его компания попали во временную яму, когда начали создавать Next. В то время они много работали, соперничая с теми, кого считали конкурентами, но, когда они наконец смогли представить новый продукт, конкуренты совершенно изменились и стали гораздо сильнее. Компания Next, сама того не зная, оказалась в центре стратегически переломного момента.

Новый компьютер так и не увидел свет. Несмотря на постоянные вливания средств инвесторов, деньги утекали из Next. В компании занимались дорогостоящими компьютерными разработками и созданием современного программного обеспечения, а также намеревались построить полностью автоматизированный завод для массового производства компьютеров. Однако этим грандиозным планам не суждено было сбыться. К 1991 году, через шесть лет после своего основания, Next начала испытывать финансовые затруднения.²⁶

Некоторые менеджеры компании предлагали отказаться от производства комплектующих и сосредоточиться на массовом производстве персональных компьютеров. Джобс долго этому сопротивлялся. Ему не нравились персональные компьютеры. Он считал, что они не изящны и плохо сконструированы. Он был уверен, что из-за большого числа производителей невозможно добиться какого-либо единообразия. Проще говоря, Джобс считал персональные компьютеры дешевым хламом. По сути он был прав. Но Джобс не понял тогда, что «дешевизна» отрасли персональных компьютеров, которую он так презирал, была результатом ее могущества: множество компаний конкурировали, чтобы предложить лучшее качество все большему числу потребителей.

Некоторые из его менеджеров разочаровались и уволились, но идея продолжала витать в воздухе. Поскольку фонды компании Next сокращались, Джобс в конце концов смирился с существованием неэлегантной и хаотичной отрасли персональных компьютеров. Теперь он сконцентрировался на том, с чем прежде боролся. Он прекратил выпуск комплектующих, остановил новый автоматизированный завод и уволил половину сотрудников. Под влиянием десятикратной силы индустрии персональных компьютеров на свет появилась новая компания Next – компания по разработке программного обеспечения.²⁷

Стив Джобс, человек почти гениальный, был одним из основателей индустрии персональных компьютеров. В двадцать лет он понял, что эта отрасль через несколько лет станет мировой индустрией с оборотом в сто миллиардов долларов. Однако через десять лет, когда ему исполнилось тридцать, Джобс все еще жил своим прошлым. Там, в его прошлом, «безумно великие компьютеры» (его любимая фраза) победили на рынке. Графические пользовательские интерфейсы были очень важны, потому что персональные компьютеры были еще несовершенны. Ситуация изменилась, и его менеджеры знали об этом, однако Джобсу нелегко было отказаться от своих убеждений, благодаря которым он и стал страстным и удачливым пионером индустрии. Понадобилась реальная угроза выживанию компании, чтобы преодолеть привычные догмы.

Десятикратное изменение: технология

Технологические изменения происходят постоянно. Пишущие машинки, автомобили, компьютеры становятся совершеннее. Большинство изменений носят постепенный характер: конкуренты придумывают что-то новое, мы отвечаем им тем же, они, в свою очередь, опять что-то изобретают – и так до бесконечности. Однако периодически происходят значительные технологические изменения. Появляется возможность сделать то, что нельзя было сделать раньше, или сделать это в десять раз лучше, быстрее, дешевле.

Мы рассмотрим несколько очевидных примеров из прошлого. Но даже теперь, когда я пишу эти строки, появляются технологические разработки, которые, возможно, вызовут изменения такого же уровня – или еще более значительные – в будущем. Заменят ли цифровые технологии привычные нам фильмы? Придет ли цифровая информация в газеты и журналы? Превратит ли дистанционное банковское обслуживание традиционные банки в реликты прошлого? Вызовет ли доступность компьютеров изменения в медицинской практике?

Не все технологические новшества находят широкое применение. Электрические машины или, например, коммерческое использование атомной энергии почти не получили распространения. Но некоторые новые технологии заслужили всеобщее признание.

Звук проникает в немое кино

«Что-то изменилось», когда 6 октября 1927 года на экраны вышел фильм «Певец джаза». Раньше в кино не было звука, теперь он появился. Это единственное изменение оказало огромное влияние на жизнь многих звезд и режиссеров немого кино. Кому-то удалось приспособиться, а кому-то нет. Некоторые все еще цеплялись за старое, отрицая важные изменения в окружающей среде, и объясняли это тем, что никто не захочет смотреть звуковое кино.

Чарли Чаплин боролся со звуком до 1931 года. В одном интервью того времени он сказал: «Я даю звуковому кино еще шесть месяцев».²⁸ Его мастерство и симпатии к нему зрителей были настолько велики, что позволили Чаплину делать успешные немые фильмы на всем протяжении 30-х годов. Однако даже он не мог держаться вечно. Чаплин окончательно сдался, признав победу звукового кино, когда в 1940 году снялся в фильме «Великий диктатор».

Другие приспособились довольно быстро. Грета Гарбо была суперзвездой немого кино. С изобретением звука ее студия в 1930 году выпустила звуковой фильм «Анна Кристи» с ее участием. Плакаты с надписями «Гарбо заговорила!» рекламировали этот фильм по всей стране. Фильм оказался удачным и в коммерческом плане, и с точки зрения критиков, и за Гарбо закрепилась репутация звезды немого кино, сделавшей успешный переход к звуковым фильмам.²⁹ Какая компания не хотела бы так же быстро преодолеть стратегически переломный момент?

Однако сможет ли эта индустрия так же благополучно пережить другой стратегически переломный момент, вызванный изобретением цифровых технологий, когда актеров можно будет заменить цифровыми персонажами? Фильм компании Pixar «История игрушек» является хорошим примером использования в кино подобных технологий – он был первым полнометражным фильмом, снятым с их помощью. Каковы будут технологические возможности через три, пять или десять лет? Думаю, они вызовут возникновение нового стратегически переломного момента. Этот процесс никогда не будет завершен.

Переворот в индустрии перевозок

Технологии изменили мировую индустрию перевозок так же, как звук – кино. Всего за

десять лет – практически за один миг по сравнению с историей отрасли – введение единых стандартов кораблестроения, появление транспортных судов с холодильными установками и, что значительно важнее, эволюция контейнерных перевозок (технология, упростившая перевозку грузов) привели к многократному росту их эффективности и остановили неуклонный рост цен.³⁰ Необходимость технологического прорыва в ситуации, сложившейся с хранением и погрузкой товаров в портах, уже назрела – и это произошло.

Как и в случае с киноиндустрией, одни порты перестроились довольно легко, другие попробовали это сделать, но не смогли, а третьи оказали возникшей тенденции решительное сопротивление. Поэтому появление новых технологий привело к реорганизации грузовых портов по всему миру.³¹ Когда писались эти строки, Сингапур стал основным портом Юго-Восточной Азии, а Сиэтл превратился в один из лучших портов для кораблей-контейнеровозов на Западном побережье. Не имея места для размещения современной техники, Нью-Йорк, некогда основной центр перевозок, неуклонно терпел убытки. Порты, не воспринявшие новые технологии, стали преобразовываться в торговые центры, зоны отдыха и жилые комплексы у воды.³²

После каждого стратегически переломного момента остаются победители и побежденные. Выиграет порт или проиграет, зависело от того, как он отреагирует на десятикратную силу технологии, в водоворот которой он попал.

Компьютерная революция: история отрицания

Основное технологическое правило гласит: все, что *может быть* сделано, *будет* сделано. Поэтому, когда персональный компьютер сделал возможным десятикратное уменьшение затрат при сохранении качества, распространение влияния этого технологического новшества на весь компьютерный мир и дальнейшее изменение последнего были только вопросом времени. Эти изменения не произошли в один день. Они осуществлялись постепенно, как показывает график соотношения цены и производительности.

Компьютерная экономика: цена за MIPS

(миллион команд в секунду – измерение мощности компьютера)

По ценам полностью укомплектованных систем за текущий год

В отрасли были люди, которые могли предугадать возникновение этой тенденции и предположить, что соотношение цены и производительности персональных компьютеров на базе микропроцессоров со временем станет весьма выгодным. Некоторые компании, например NCR или Hewlett-Packard, изменили свои стратегии, чтобы воспользоваться преимуществами, связанными с появлением микропроцессоров.³³ Другие компании не принимали их, так же как Чаплин не принимал звуковое кино.

Это отрицание проявлялось по-разному. В 1984 году глава компании Digital Equipment Corporation, крупнейшего производителя мини-компьютеров того времени, говорил почти как Чаплин, называя персональные компьютеры «дешевыми, недолговечными и не слишком точными машинами».³⁴ Такое отношение к компьютерам было особенно странным, если вспомнить прошлое компании Digital. В 1960-х Digital ворвалась в мир компьютеров, в

30

31

32

33

34

котором господствовали универсальные вычислительные машины, с простыми и недорогими мини-компьютерами и в результате стала одной из крупнейших компаний.³⁵ Однако, столкнувшись с новыми техническими изменениями в отрасли, Digital, когда-то решительно атаковавшая мир ЭВМ, теперь сопротивлялась изменениям наравне с его апологетами.

Другой пример отрицания связан с компанией IBM, менеджеры которой в 1980-е и 1990-е годы обвиняли в проблемах компании слабость мировой экономики и продолжали делать это год за годом, в то время как персональные компьютеры меняли ситуацию в отрасли.³⁶

Почему руководители компьютерных компаний, проявившие себя как превосходные предприниматели на протяжении всей своей карьеры, с таким трудом принимали стратегически переломный момент, вызванный появлением новых технологий? Потому ли, что они не получали новостей с периферии? Или потому, что были настолько уверены в том, что навыки, помогавшие им добиваться успеха в прошлом, помогут справиться и с любым новым изменением технологии? А может, потому что объективные предсказуемые последствия столкновения с новым миром компьютеров, например необходимость значительного сокращения персонала, были настолько болезненны, что становились невыносимыми? Трудно сказать, но подобная реакция вполне обычна. Думаю, все факторы сыграли свою роль, но последний (нежелание столкнуться с новым миром, вызывающим боль) стал решающим.

Возможно, лучшей аналогией с переходом Чарли Чаплина к новому кинематографу являются последние сообщения о том, что Стив Чен, бывший главный конструктор необычайно популярных суперкомпьютеров компании Сгау, основал собственную фирму по производству высокоэффективных стандартных микропроцессоров. Компания, в которой Чен работал до этого, пыталась создать суперкомпьютер и до последнего держалась за старую компьютерную парадигму. О своем переходе к технологии, которую он когда-то не принимал, Чен высказался достаточно скромно: «На этот раз я воспользовался другим подходом».³⁷

Десятикратное изменение: потребители

Изменение потребительских привычек – возможно, самая трудноуловимая причина стратегически переломного момента. Трудноуловимая потому, что такое изменение происходит медленно. В своем анализе бизнес-неудач профессор Гарвардской школы бизнеса Ричард Тейлор пришел к заключению, что компании терпят крах либо из-за того, что уходят от своих покупателей, т.е. в одностороннем порядке меняют стратегию, работавшую на них в прошлом (очевидные изменения), либо из-за того, что покупатели уходят от них (неуловимые изменения).³⁸

Только представьте себе, что сегодня целое поколение молодых людей в США воспринимает компьютеры как должное. «Кликнуть» на что-то мышкой для них то же самое, что для их родителей нажать кнопку включения телевизора. Они воспринимают компьютер как само собой разумеющееся³⁹, а когда он не работает, это беспокоит их не больше, чем их родителей беспокоит то, что холодным утром не заводится машина. Они просто пожмут плечами и запустят его еще раз. Эти молодые люди получают домашнее задание по сети, если учатся в колледже, ищут информацию в Интернете и обсуждают планы на выходные по электронной почте.

Компании, рассчитывающие на этих молодых людей как на будущих покупателей,

35

36

37

38

39

должны следить за изменениями в том, как они получают и обрабатывают информацию, заключают сделки и просто живут, иначе они потеряют своих клиентов. Разве это не похоже на демографическую бомбу с обратным отсчетом?

Изменение вкусов покупателей машин

Все это не ново. В 20-х годах автомобильный рынок менялся медленно и незаметно. Лозунг Генри Форда для модели «Т» – «Она отвезет вас туда и обратно» – отражает основное назначение автомобиля как средства передвижения. В 1921 году более половины машин, проданных в США, были «фордами».⁴⁰ Но после Первой мировой войны, когда мода и отдых стали важными составляющими жизни людей, Альфред Слоан из компании General Motors увидел рынок для «машин для любого кошелька и любой цели».⁴¹ Благодаря появлению разнообразных продуктовых линий и ежегодной смене моделей к концу десятилетия General Motors стала лидером как по уровню прибыли, так и по доле рынка и опережала компанию Ford на протяжении шестидесяти лет.⁴² В General Motors увидели, что рынок меняется, и приспособились к переменам.

Изменение в отношении

Иногда изменение потребительской базы отражает настолько сильное изменение в отношении к продукту, что это может стать причиной появления десятикратной силы. Реакция покупателей на ошибку в блоке вычислений с плавающей запятой процессора Pentium в 1994 году – хороший пример подобного изменения. Центр тяжести потребительской базы компании Intel со временем сместился с производителей на покупателей компьютеров. Проект Intel Inside, начатый в 1991 году, создал у пользователей ощущение, что они, по сути, были клиентами Intel, даже если ничего конкретного у нас не покупали. Это было изменение в отношении, изменение, которое мы сами стимулировали, но влияние которого до конца не поняли.

Является ли случай с плавающей десятичной запятой единичным эпизодом, выбоиной на дороге или, если воспользоваться языком электроники, «шумом»? Или это сигнал фундаментального изменения тех, кого мы обслуживаем? Я думаю, речь идет о последнем. Компьютерная индустрия стала работать в основном с клиентами, которые тратят свободные деньги на покупку товара и предъявляют к этому товару те же требования, что и к другой бытовой технике. Компании Intel, как и другим игрокам рынка, пришлось приспосабливаться к новой реальности. Бизнес-окружение изменилось для всех нас. Хорошая новость заключалась в том, что наш рынок сбыта значительно увеличился. Плохая новость – в том, что это был гораздо более жесткий рынок, чем тот, к которому мы привыкли.

Дело в том, что то, что для потребительских компаний является демографической бомбой с часовым механизмом, становится хорошей новостью для компьютерного бизнеса. Миллионы молодых людей вырастают знатоками компьютеров. Для них наша продукция не является чем-то необыкновенным. Но (и всегда есть «но»!) они будут все более и более требовательны к продукции, будут лучше видеть ее недостатки. Все ли в нашей индустрии готовы к этому незаметному изменению? Я не уверен.

Двойной удар по суперкомпьютерам

Иногда значительное изменение претерпевает не одна только сила конкуренции. Стратегически переломный момент, вызванный комбинацией нескольких факторов, может

40

41

42

иметь гораздо более драматичные последствия. Отрасль суперкомпьютеров, та часть компьютерной индустрии, в которой производятся наиболее мощные компьютеры, является хорошим тому примером. Суперкомпьютеры имеют самые разные сферы применения, от атомной энергетики до метеорологии. Методика работы этой индустрии была такой же, как в старой вертикальной компьютерной индустрии. Отрасль во многом зависела от правительственных субсидий, оборонных проектов и других «больших исследований».

Практически одновременно произошли два изменения. Во-первых, началось производство микропроцессоров, а во-вторых, после окончания «холодной войны» и под давлением усилившихся требований снизить затраты на оборону сократились правительственные субсидии. В результате миллиардная индустрия, гордость американской технологической мысли и оплот обороны страны, внезапно оказалась в затруднительном положении. Ничто не отражает эту ситуацию лучше, чем тот факт, что Cray Computer Corporation, компания, основанная «символом» века суперкомпьютеров Сеймуром Крэм, не смогла поддерживать производство из-за нехватки финансирования.⁴³ Это еще один пример того, как человек, считавшийся звездой прошедшей эпохи, часто последним адаптируется к логике стратегически переломного момента и его падение оказывается самым болезненным.

Десятикратное изменение: поставщики

Часто компании не уделяют своим поставщикам должного внимания. Считается, что они существуют для того, чтобы помогать нам, а если нам не нравится то, что они делают, мы сможем заменить их кем-то, кто нам больше подходит. Но иногда, то ли из-за появления новых технологий, то ли из-за изменений в структуре отрасли, поставщики могут стать очень могущественными – настолько могущественными, что начинают, по сути, влиять на работу всей отрасли.

Авиакомпании демонстрируют силу

Недавно попытались продемонстрировать свою силу компании, занятые в сфере путешествий. Основными поставщиками в данной отрасли являются авиаперевозчики, которые обычно отдавали 10% комиссионных с каждого проданного билета туристическим агентствам. Даже несмотря на то, что комиссионные агентствам составляли третью по величине статью расходов авиакомпаний (после рабочей силы и топлива), авиакомпании старались не менять размер комиссионных, потому что турагентства продавали около 85% билетов и никому не хотелось конфликтовать с ними. Однако повышение цен и сокращение отрасли в конце концов вынудили авиакомпании прекратить выплату комиссионных.⁴⁴

Разве могли турагентства продолжать работать по-старому при таких значительных убытках? Через несколько дней после оглашения решения авиакомпаний два крупнейших туристических агентства страны ввели политику взимания налогов с клиентов, покупавших недорогие билеты.⁴⁵ Как долго продержатся эти налоги? Что будут вынуждены делать туристические агентства, если ограничения на комиссионные сохранятся, а клиенты не примут ни одно их изменение? Одна из ассоциаций предсказала, что 40% всех агентств закроются.⁴⁶ Возможно, этот единственный поступок авиакомпаний сможет ускорить наступление стратегически переломного момента, который со временем изменит всю индустрию путешествий.

Конец лицензирования

43

44

45

46

Intel в качестве поставщика микропроцессоров ускорила преобразование компьютерной индустрии, когда изменила свою политику лицензирования.

Лицензированием называется практика, некогда привычная в нашей отрасли, когда поставщик обращается к своим конкурентам и предлагает им свои технические ноу-хау с тем, чтобы они тоже могли поставлять эту продукцию. Так они обеспечивают более широкое распространение своего товара.

Теоретически этот странный по отношению к конкурентам поступок выгоден всем сторонам: разработчик продукции выигрывает от увеличения числа покупателей в результате формирования обширной базы поставщиков; лицензированный поставщик, получающий доступ к новым технологиям, имеет ценную информацию, не очень много отдавая взамен. А покупатель продукции выигрывает от конкуренции между большим числом поставщиков.

Однако на практике не все складывается так удачно. Пока товар не получит поддержки на рынке, не начнется производство его лицензионного варианта, следовательно, компания-разработчик и покупатели не смогут выиграть от роста поставок. После того, как производство продукции выйдет на полную мощность и объем поставок придет в соответствие со спросом, начнется выпуск лицензионной продукции, так что нескольким компаниям придется бороться за один и тот же бизнес. Это может понравиться покупателям, но, без сомнения, ударит по кошельку компании-разработчика. И так будет продолжаться до бесконечности.

К середине 80-х годов мы поняли, что недостатки этой практики перевешивают ее достоинства. Поэтому мы решили все изменить. Наше решение было принято, когда бизнес переживал тяжелые времена (об этом более подробно в следующей главе), и мы захотели получить ощутимую компенсацию за нашу технологию.

Наши конкуренты неохотно платили за технологии, которые раньше получали практически бесплатно. Поэтому ко времени перехода к новому поколению микропроцессоров желающих покупать у нас лицензии практически не осталось, и мы стали единственным поставщиком микропроцессоров для наших клиентов. В конце концов наши конкуренты перестали рассчитывать на нашу щедрость и сами разработали аналогичную продукцию, но на это ушли годы.

Влияние этого не слишком значительного изменения на всю компьютерную индустрию было огромным. Основной товар – стандартный микропроцессор, на базе которого создавалось большинство персональных компьютеров, – можно было купить только у его разработчика – нашей компании. Это, в свою очередь, имело два последствия. Во-первых, увеличилось наше влияние на покупателей. С их точки зрения, это могло выглядеть как десятикратная сила. Во-вторых, поскольку все большее количество персональных компьютеров создавалось на базе микропроцессоров одного поставщика, они становились все более похожими. Это, в свою очередь, оказало влияние на разработчиков программного обеспечения, которые теперь могли сосредоточить все свои усилия на создании программ для похожих компьютеров, выпущенных разными производителями. Возникновение практически взаимозаменяемых товаров в результате трансформации компьютерной индустрии произошло в основном благодаря широкому распространению микропроцессоров, на базе которых они были созданы.

Десятикратное изменение: компании-смежники

Технологические изменения, влияющие на бизнес компаний-смежников, т.е. компаний, от чьей продукции вы зависите, могут оказать большое воздействие и на ваш бизнес. Индустрия персональных компьютеров и компания Intel зависят ли от разработчиков программного обеспечения для персональных компьютеров. Если бы значительные технологические изменения повлияли на сферу программирования, они могли бы сказаться и на нашем бизнесе.

Например, существует мнение, что важность программного обеспечения, разработанного для Интернета, будет постоянно расти, и в итоге оно будет господствовать в мире персональных компьютеров. Если это произойдет, это косвенно повлияет и на наш бизнес. Более подробно я расскажу об этом в главе 9.

Десятикратное изменение: государственное регулирование

До сих пор мы исследовали возможные последствия десятикратного изменения одной из шести сил конкуренции. Эта схема отражала работу свободного рынка – существующего без каких-либо ограничений со стороны правительства или кого-то еще. Но в реальной жизни такие ограничения (их появление и отмена) могут вызвать изменения не менее глубокие, чем те, что мы обсуждали выше.

Отказ от готовых лекарств

История американской фармацевтической промышленности дает яркий пример того, как с введением ограничений может измениться бизнес-среда. В начале XX века готовые лекарственные препараты, содержащие алкоголь или наркотические вещества, свободно продавались без каких-либо этикеток, предупреждавших покупателей об опасности привыкания к их компонентам. Неконтролируемое распространение готовых лекарств, отпускаемых без рецептов, в конце концов подтолкнуло правительство к введению жесткого контроля за их составом и принятию закона, предписывающего производителям всех лекарственных средств указывать на этикетках их ингредиенты. В 1906 году Конгресс принял Закон о пищевых продуктах и лекарственных препаратах (Food and Drug Act).⁴⁷

Фармацевтическая промышленность изменилась за одну ночь. С введением требования указывать ингредиенты на этикетках обнаружилось, что готовые лекарства были напичканы всем чем угодно – от алкоголя до морфия, марихуаны и кокаина. Производители теперь были вынуждены либо менять состав своих лекарств, либо прекращать их выпуск. Условия конкуренции изменились после принятия Закона о пищевых продуктах и лекарственных препаратах. Теперь компании, желавшие остаться в фармацевтическом бизнесе, должны были развивать знания и навыки, которые в корне отличались от прежних. Некоторые компании прошли через стратегически переломный момент, многие исчезли.

Реорганизация телекоммуникаций

Изменения, произошедшие в сфере государственного регулирования, способствовали преобразованию других крупных отраслей, например американской индустрии телекоммуникаций.

До 1968 года отрасль телекоммуникаций в США была практически национальной монополией. Компания АТТ – «телефонная компания» – разрабатывала и производила собственное оборудование, начиная с телефонов и кончая системами коммутации, и предоставляла все виды связи – от местной до междугородней. В 1968 году Федеральная комиссия по коммуникациям постановила, что телефонная компания не может вынуждать клиентов использовать ее оборудование.⁴⁸

Это решение изменило индустрию телефонных аппаратов и систем коммутации. Оно открыло рынок зарубежным производителям оборудования, включая крупнейшие японские телекоммуникационные компании. Бизнес, в котором когда-то безраздельно господствовала компания Ma Bell, теперь кишел многочисленными и примерно одинаковыми по силе конкурентами, такими как Northern Telecom (Канада), NEC и Fujitsu (Япония), а также

47

48

компаниями-высочками из Силиконовой долины, например ROLM. Телефонные аппараты, которыми потребителей раньше обеспечивала компания АТТ, теперь стали товаром, который можно купить в соседнем магазине. В основном их делали в азиатских странах с дешевой рабочей силой, и на рынке можно было найти аппарат любой формы и размера, с любыми функциями. Ценовая конкуренция была очень жесткой, и на смену привычной трели телефонного звонка пришла целая какофония разнообразных звуков.

Но все это было лишь прелюдией к более важным событиям. В начале 70-х состоялся частный антимонопольный процесс против конкурента АТТ компании MCI, и вслед за этим правительство США предъявило иск⁴⁹ компании Bell, требуя от последней разбить систему и отделить междугороднюю связь от местной.⁵⁰ Спустя годы тяжб в федеральных судах и борьбы, обещавшей затянуться надолго, Чарльз Браун, в то время глава компании АТТ, однажды утром обзвонил всех своих сотрудников и сказал, что, вместо того чтобы обречь компанию на годы судебных разбирательств, он готов пойти на ее дробление. К 1984 году это решение легло в основу документа, известного как Modified Final Judgment, подписанного федеральным судьей Гарольдом Грином и обязывавшего компании междугородней связи сотрудничать с семью региональными телефонными компаниями. Монополия телефонных услуг рассыпалась практически за одну ночь.

В те дни я заглядывал в офисы компании АТТ, пытаясь продать микропроцессоры Intel для их систем коммутации. Я до сих пор помню состояние глубокого замешательства менеджеров компании. Они проработали в этом бизнесе большую часть своей профессиональной жизни и просто не понимали, как все будет происходить теперь, когда привычные правила, регулирующие финансовые, личные и социальные отношения в отрасли, перестали действовать.

Влияние этих событий на индустрию телекоммуникаций в целом было столь же драматичным. Возникла индустрия междугородней связи. В последующие десять лет компания АТТ уступила 40% рынка междугородней связи нескольким своим конкурентам, ряд которых, например, компании MCI и Sprint, сами превратились в корпорации с многомиллиардными оборотами.⁵¹ Были созданы новые независимые компании, работавшие в региональных телефонных системах. Иногда их называют «детками» Bell (Baby Bells). Перед каждой из них, имевшей доход порядка 10 млрд. долл., встала задача соединять людей и компании в своем районе друг с другом и с другими междугородними конкурирующими сетями. Вынесенное судом решение позволило им стать монополистами в своих районах, в то же время наложив на них ряд ограничений относительно сфер деятельности, в которых они могли участвовать.

Baby Bells сейчас сами испытывают подобные потрясения, так как технический прогресс ускоряет создание дальнейших ограничений. Развитие технологии мобильных телефонов и кабельных сетей, протянутых к 60% домов в США, предоставляет альтернативные способы связи для индивидуальных потребителей.⁵² Даже теперь, когда я пишу эти строки, Конгресс пытается справиться с последствиями этих технологических изменений. Не важно, как именно будут переписаны акты, касающиеся телекоммуникаций, не важно, сколько Чарли Чаплинов и Сеймуров Крээв от телефонии будут противостоять переменам. Они все равно придут. По ту сторону стратегически переломного момента всегда будет существовать более жесткая конкурентная среда для всех аспектов телекоммуникационного бизнеса.

Конечно, оглядываясь в прошлое, легко увидеть, что принятие 90 лет назад законов, регулирующих фармацевтическую отрасль, и события десятилетней давности, сформировавшие современную телекоммуникационную индустрию, являются очевидными

49

50

51

52

примерами стратегически переломных моментов для этих отраслей. Сложнее понять, является ли таковым встречное течение, с которым мы сталкиваемся в данный момент.

Приватизация

Большая часть мира втянута в то, что я назвал бы «началом всех изменений в управлении», – приватизацию. Компании, долгое время являвшиеся государственными монополиями, от Китая и бывшего Советского Союза до Великобритании, благодаря одному росчерку пера попадают в атмосферу конкуренции. У них нет никакого опыта работы с конкурентами, им никогда не приходилось торговаться с покупателями. В конце концов, зачем монополии угождать клиентам?

Компания АТТ, например, не имела опыта работы с конкурентами, поэтому ей никогда не приходилось предлагать свои товары или услуги. Все потребители страны принадлежали ей. Ее стиль управления сформировался в условиях, когда компетентность менеджеров оценивалась их умением работать с регулирующими органами; ее сотрудники привыкли к рабочей обстановке, проникнутой духом отеческой заботы.

За десять лет, последовавших за принятием Modified Final Judgment, компания АТТ потеряла 40% рынка междугородней связи. Однако она овладела навыками потребительского маркетинга. Теперь в телевизионной рекламе компании делался акцент на благодарности АТТ за использование ее услуг. Был даже разработан собственный телефонный звонок, отличающийся приятным нерезким звуком. Все это является примером потребительского маркетинга высшего класса, используемого компанией, раньше не имевшей о нем ни малейшего представления.

Планируется, что Deutsche Bundespost Telekom, немецкая государственная телекоммуникационная компания, будет приватизирована к концу 1997 года. Чтобы провести компанию через этот сложный этап ее деятельности, наблюдательный совет недавно назначил на должность генерального директора 45-летнего менеджера по потребительскому маркетингу компании Sony.⁵³ Этот ход дает понять, что совет осознает: будущее будет очень и очень отличаться от прошлого.

Когда большинство компаний старой регулируемой экономики внезапно попадают в условия конкуренции, изменения усиливаются. Теперь менеджерам необходимо выделять свой продукт на фоне величайшего разнообразия товаров, конкурирующих по всему миру, и каждый работающий человек вдруг оказывается вынужден соперничать за свое место с другими служащими таких же компаний другого полушария. Это величайший стратегически переломный момент. Когда подобные фундаментальные изменения одновременно обрушиваются на экономику, их влияние становится катастрофическим. Они действуют на политическую систему всей страны, ее общественные нормы и стиль жизни. Именно это мы видим в бывшем Советском Союзе и, в более контролируемом варианте, в Китае.

В этой главе я попытался показать, что стратегически переломные моменты являются универсальным явлением. Они возникают не только в наше время, они не ограничены индустрией высоких технологий, они не всегда происходят с другими. Они все разные, но в то же время похожие. Следующая таблица предлагает вам краткий обзор примеров, приведенных в этой главе. Просматривая ее, я поражаюсь многообразию и повсеместности стратегически переломных моментов.

Помните, что везде есть победители и побежденные. И помните, что во многом то, чем будет компания, зависит от степени ее адаптации. Стратегически переломные моменты несут с собой и надежды, и угрозы. Именно в такие моменты фундаментальных изменений фраза «приспосабливайся или умрешь» приобретает буквальное значение.

Пример(категория): Wal-Mart (конкуренция).

Что изменилось: Супермаркеты пришли в небольшой городок.

Предпринятые действия: Некоторые магазины стали специализированными, например магазинами товаров одной категории.

Результат: Процветают компании Home Depot и Toys 'R' Us, многие магазины исчезли.

Пример (категория): Next (конкуренция).

Что изменилось: ПК с операционной системой Windows захватили рынок.

Предпринятые действия: Next стала компанией по разработке программного обеспечения.

Результат: Next выжила как небопшыая, но прибыльная компания.

Пример (категория): Звуковое кино (технология).

Что изменилось: Умерло немое кино.

Предпринятые действия: Грета Гарбо «заговорила».

Результат: Гарбо стала звездой, другие звезды прошлого померкли.

Пример (категория): Перевозки (технологии).

Что изменилось: Новые технологии увеличили продуктивность.

Предпринятые действия: Сингапур и Сиэтл адаптировались к контейнерным перевозкам, Сан-Франциско и Нью-Йорк – нет.

Результат: Сингапур и Сиэтл процветают, Сан-Франциско и Нью-Йорк в упадке.

Пример (категория): ПК (технологии).

Что изменилось: Более высокие показатели цена/производительность ПК.

Предпринятые действия: Некоторые компании сделали микрокомпьютеры компоновочным блоком, другие стали интеграторами систем.

Результат: Приспособившиеся компании процветают, остальные борются с трудностями.

Пример (категория) : Демографическая бомба с часовым механизмом (потребители).

Что изменилось: Дети лучше узнают компьютер.

Предпринятые действия: Рост образования с использованием CD-ROM и развлекательных компьютерных программ, рассчитанных на детей.

Результат: Повсеместное распространение компьютеров.

Пример (категория): Туристические агентства (поставщики).

Что изменилось: Авиакомпании отменили комиссионные.

Предпринятые действия: Туристические агентства стали брать налоги с клиентов.

Результат: Финансовая политика туристических агентств стала жестче.

Пример (категория): Телекоммуникации (ограничения).

Что изменилось: Конкуренция в оборудовании и междугородней связи.

Предпринятые действия: AT&T адаптировалась в новом конкурентном мире благодаря потребителскому маркетингу.

Результат: Общая оценка компаний AT&T и Bell в четыре раза превысила показатель десятилетней давности.

Пример (категория): Приватизация (ограничения).

Что изменилось: Конец государственных монополии и субсидий.

Предпринятые действия: Deutsche Telekom назначает Рона Зоммера генеральным директором.

Результат: Болезненные изменения все еще впереди.

Глава 5

«Почему бы не сделать это самим?»

Кризис на рынке модулей памяти – и то, как мы с ним справились, – помог мне понять значение стратегически переломного момента.

С трудностями, в особенности с кризисными ситуациями, каждый справляется по-своему.

Много лет назад на занятии по менеджменту преподаватель показывал нам сцену из «Twelve o'clock High», фильма времен Второй мировой войны. В фильме в эскадрилью присылают нового командира, чтобы он усмирил непокорных летчиков, ставших совершенно неуправляемыми. По дороге к месту назначения новый командир останавливает машину, выходит из нее и, взглядываясь в даль, закуривает сигарету. Вот он делает последнюю затяжку, бросает окурок, придавливая его каблуком, поворачивается к своему шоферу и говорит: «Ну, хорошо, сержант, поехали». На занятии преподаватель прокручивал эту сцену раз за разом, чтобы показать потрясающе сыгранный момент постепенного усиления решимости, необходимой для того, чтобы выполнить сложное, неприятное задание: провести людей через ряд мучительно тяжелых изменений. Именно в этот момент лидер решает идти вперед, чего бы это ни стоило.

Я всегда вспоминал эту сцену и сопереживал офицеру. Когда я смотрел этот фильм, я и не думал, что через несколько лет мне придется пройти через нечто подобное. Но я хотел бы рассказать вам не только о своем личном опыте, полученном в той кризисной ситуации, но и о том, как я каждой клеточкой почувствовал, что такое стратегически переломный момент и чего стоит проложить через него свой путь – мучительно, дюйм за дюймом. Для этого требуется объективность, готовность действовать в соответствии со своими взглядами и страсть – чтобы заставить людей поддержать эти взгляды.

Я хочу рассказать вам историю о том, как компания Intel вышла из бизнеса, который был ее основой, и как она переключила свои усилия на работу в новой, совершенно отличной индустрии – и все это в разгар невероятно острого кризиса. Тогда я многое узнал о том, как справляться со стратегически переломными моментами, поэтому до конца книги я буду обращаться к этим событиям, чтобы проиллюстрировать примерами то, что я узнал. Боюсь, мне придется приводить множество подробностей. Потерпите немного. Хотя эта история уникальна для нашей компании, думаю, ее уроки универсальны.

Немного истории: компания Intel была основана в 1968 году. У каждого новичка есть некая центральная идея, наша была проста: развитие полупроводниковых технологий позволило помещать большее количество транзисторов на один кремниевый чип, и мы подумали, что этот факт будет иметь многообещающие последствия. Увеличение числа транзисторов сразу же превращалось в два огромных преимущества для покупателей: снижение цен и повышение качества. Попробую объяснить, хотя это может показаться слишком упрощенным. Грубо говоря, сделать один кремниевый чип с большим количеством транзисторов стоит столько же, сколько сделать чип с меньшим количеством транзисторов, следовательно, если мы поместим на чип больше транзисторов, стоимость одного транзистора будет ниже. Но это не все. Более мелкие транзисторы располагаются ближе друг к другу и поэтому быстрее передают электрический сигнал, что повышает качество работы любого конечного устройства (калькулятора, видеомагнитофона или компьютера), в которое его поместят.

Когда мы обдумали возможность того, что можно было бы сделать с этим увеличением количества транзисторов, ответ показался очевидным: создать микросхему, которая бы выполняла функции памяти компьютера. Другими словами, поместить большее число транзисторов на чип и использовать их для увеличения памяти компьютера. Мы подумали, что этот подход неизбежно станет более выгодным, чем любой другой, и мир станет нашим.

Начали мы с малого. Первым продуктом была 64-разрядная память. Нет, это не опечатка. В ней могло храниться 64 цифры. Теперь люди работают с чипами, способными хранить 64 млн. знаков. Но это теперь, а то было тогда.

Оказалось, что в то время, когда появилась компания Intel, одна из десяти крупнейших компьютерных компаний нуждалась именно в таком устройстве. Шесть компаний, давно работавших в этой отрасли, уже выдвинули свои предложения, мы пробились на тендер в качестве седьмого кандидата. Мы работали днем и ночью над проектом модуля и,

параллельно, над запуском производственного процесса. Мы работали так, словно от этого зависела наша жизнь. Так оно, по сути, и было. В результате появилась первая функциональная 64-разрядная память. Мы выиграли гонку, потому что первыми представили работающий чип. Это была большая победа для компании-новичка!

Потом мы сосредоточили все наши усилия на разработке другого чипа – 256-разрядной памяти. И снова мы работали днем и ночью, и это была еще более сложная работа. В результате огромных усилий вскоре после первой мы представили вторую модель.

Эти модели были чудом технологии 1969 года, и почти каждый инженер каждой компании по производству компьютеров и полупроводников, восхищенный, купил хотя бы одну из них. Однако мало кто купил количество, необходимое для промышленного производства. В то время полупроводниковые модули памяти были просто диковинкой. Так что мы продолжали тратить наличность и разрабатывали следующую модель чипов.

В соответствии с принятыми в отрасли обычаями этот чип должен был содержать больше транзисторов, чем предыдущий. Мы нацелились на модуль памяти, который был в четыре раза сложнее и запоминал 1024 знака. Для этого надо было пойти на большую технологическую авантюру. Но мы, инженеры, технологи, тест-инженеры и другие, составили трудолюбивую, однако не всегда дружную команду. Из-за того, что мы чувствовали сильное давление, мы часто проводили больше времени в пререканиях, чем в работе над проблемами. Но дело продвигалось. И на этот раз мы выиграли джек-пот.

Это устройство стало хитом. Для нас же новой проблемой стало удовлетворение спроса. Чтобы было ясно, скажу, что наша компания состояла из горстки людей, занимавшихся новым типом разработок и обладавших хрупкими технологиями, и располагалась в небольшом арендованном помещении. Мы пытались удовлетворить неутолимый спрос на модули памяти со стороны крупных компьютерных компаний. Невероятно сложная задача превратилась в ночной кошмар – производство устройства с помощью кремниевого эквивалента упаковочной проволоки и жевательной резинки. Название этого устройства было 1103. С тех пор всякий раз, когда цифровые часы показывают это число, я и другие выжившие представители той эпохи обращаем на это внимание.

После борьбы с первыми двумя техническими диковинками, которые никак не продавались, и третьей, которая продавалась, но производство которой доставляло нам столько проблем, Intel стала компанией, а модули памяти – отдельной индустрией. Когда я думаю о тех днях, мне становится понятно, что борьба с этими сложными технологиями и сопутствовавшие ей производственные проблемы оставили неизгладимый след в психологии Intel. Мы преуспели в решении проблем. Мы стали обращать больше внимания на ощутимые результаты (мы называли это «отдача»). И с первой же перепалки мы приняли стиль ожесточенных споров друг с другом, оставаясь при этом друзьями (мы называли это «конструктивной конфронтацией»).

Как первопроходцы, мы владели практически 100% рынка модулей памяти. Позднее, в начале 70-х, стали появляться другие компании, и они отвоевали некоторую долю рынка. Это были небольшие американские фирмы, похожие на нас по размеру и структуре, – Unisem, Advanced Memory Systems и Mostek. Возможно, вы и не слышали этих имен, потому что эти компании давно исчезли.

К концу 70-х в отрасли уже было более десятка фирм, каждая из которых старалась опередить остальных в области технических достижений. С каждым удачным поколением модулей памяти кто-нибудь из них вырывался вперед, и не всегда этой компанией были мы. Один выдающийся финансовый аналитик того времени часто излагал свои наблюдения, используя терминологию бокса: «Второй раунд: побеждает Intel; третий раунд: побеждает Mostek; четвертый раунд: побеждает Texas Instruments. Мы готовимся к пятому раунду...» Мы завоевали свою долю. Даже после десяти лет работы мы оставались ключевыми игроками. Компания Intel ассоциировалась с модулями памяти, и, наоборот, модули памяти, как правило, означали Intel.

Начало нашего стратегически переломного момента

Потом, в начале 80-х, на сцену вышли японские производители. На самом деле они впервые заявили о себе еще в конце 70-х, ликвидировав нехватку товара, созданную нами, когда в результате экономического спада мы отозвали инвестиции в производственные мощности. Тогда японцы нам помогли: они приняли огонь на себя. Но в начале 80-х они стали силой – всепоглощающей силой.

Теперь все ощущалось по-другому. Люди, возвращавшиеся из Японии, рассказывали ужасные истории. Например, говорили, что в одной большой компании отдел разработок модулей памяти занимал целое здание и его специалисты работали над моделями разных поколений одновременно. На одном этаже делали модули 16К (К означает 1024 бита), на следующем – 64К, а еще выше сидели люди, разрабатывавшие 256К-разрядные модули памяти. Даже ходили слухи, что ведутся работы над модулем памяти в 1млн. бит. Все это было ужасно с точки зрения маленькой компании из города Санта-Клара, штат Калифорния.

Потом нам нанесли удар в сфере качества. Менеджеры компании Hewlett-Packard сделали заявление, что уровень качества японских модулей памяти стабильно превышал уровень американских аналогов. На самом деле уровень качества, приписываемый японским модулям, совершенно не соответствовал нашим ожиданиям. Первой нашей реакцией было отрицание. Должно быть, это было ошибкой. Как часто поступают в подобной ситуации, мы яростно отрицали угрожающие данные. Только когда мы убедились в том, что в целом были правы, мы вернулись к работе над качеством собственной продукции. Но к этому времени мы уже сильно отставали.

Словно этого было мало, японские компании обладали еще и финансовым преимуществом. У них был (по крайней мере, так говорили) неограниченный доступ к фондам, благодаря правительству ли, дочерним ли компаниям, или загадочной работе японских рынков, предоставлявших практически неограниченный недорогой капитал производителям-экспортерам. Мы не знали точно, как это у них получалось, но факты были бесспорными: в 80-е годы японские производители строили большие современные заводы, накапливая мощности, угрожавшие нашему будущему.

На волне модулей памяти японские производители на наших глазах захватывали рынок полупроводников. Это проникновение на мировые рынки не произошло за одну ночь; как показано на рисунке на стр. 86, на это ушло десять лет.

Мировой рынок полупроводников

Мы отважно боролись. Мы повысили качество и снизили цены, но японские производители отвечали тем же. Их главным оружием была доступность высококачественной продукции по невероятно низким ценам. Однажды нам в руки попала директива, адресованная продавцам одной крупной японской компании, текст которой гласил: «Победим с помощью правила 10%...⁵⁴ Найдите микросхемы AMD (другая американская компания) или Intel... Назначьте цену на 10% ниже их... Если они снизят цены, снова *сбавьте* 10%... Не останавливайтесь, пока не *победите!*»

Подобные вещи совершенно обескураживали, но мы продолжали бороться. Мы многое перепробовали. Мы пытались сосредоточиться на какой-либо нише на рынке модулей памяти, мы пробовали разработать память для специальных целей (с дополнительными возможностями), мы внедряли новые технологии и создавали модули памяти с их использованием. Мы отчаянно старались завоевать для нашей продукции звание лучшей на рынке, раз уж мы не могли угнаться за снижением цен японскими компаниями. В то время в Intel была поговорка: «Если все будет хорошо, мы сможем продавать модули памяти в два

раза дороже, чем японцы.⁵⁵ Но что мы получим в результате? Ведь их цены становятся все ниже».

Что гораздо важнее, мы продолжали вкладывать большие средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Ведь мы были технологической компанией и думали, что у каждой проблемы должно быть технологическое решение. Средства расходовались в трех направлениях. Большая их часть уходила на модули памяти. В то же время небольшая группа работала над технологией другого устройства, изобретенного нами примерно в 1970 году, – микропроцессора. Микропроцессоры – мозг компьютера, они производят расчеты, а модули памяти просто хранят информацию. Микропроцессоры и модули памяти создаются с помощью одинаковой технологии кремниевых чипов, но отличаются по своей конструкции. А поскольку рынок микропроцессоров был небольшим и медленно растущим по сравнению с рынком модулей памяти, мы не уделяли этим разработкам большого внимания.

Основные работы, связанные с модулями памяти, проводились на большом новом заводе в штате Орегон. Разработчикам микропроцессоров приходилось делить производственные мощности с другими производителями на отдаленном заводе (даже не новом). Наши приоритеты диктовались нашей специализацией; в конце концов, мы же были производителями модулей памяти.

Хотя ситуация на рынке модулей памяти складывалась сложная, все было не так уж плохо. В 1981 году наш тогда еще лидировавший на рынке микропроцессор был установлен на РС производства IBM, и спрос на него превысил все ожидания этой компании. В свою очередь, IBM рассчитывала на нашу помощь в продвижении ее персональных компьютеров. Так же поступали и конкуренты IBM. В 1983-м и начале 1984 года рынок кипел. Того, что мы производили, было недостаточно. Люди умоляли нас увеличить производство, и мы принимали заказы на будущее, чтобы гарантировать поставки. Мы срочно строили новые заводы и нанимали людей, чтобы увеличить наши производственные мощности.

Осенью 1984 года все изменилось. Бизнес приостановился. Казалось, никто больше не хочет покупать процессоры. Избыточные заказы испарились, как снег весной. Вначале не поверив в происходящее, мы все же начали сокращать производство. Однако после долгого периода увеличения мощностей мы не могли в короткое время свернуться настолько, чтобы соответствовать уменьшению рынка. Мы все еще продолжали выпуск, хотя ход наших дел полностью изменился.

Мы довольно долго несли убытки, пытаюсь конкурировать с высококачественными, недорогими и произведенными в огромных количествах японскими модулями памяти. Но из-за того, что дела еще недавно шли так хорошо, мы просто продолжали это делать, ожидая чуда, которое помогло бы нам получить главный приз. Мы сохраняли все по-прежнему, потому что могли себе это позволить. Однако когда бизнес приостановился, а другая наша продукция не смогла занять образовавшуюся нишу, потери стали действительно ощутимыми. Новая стратегия для модулей памяти, которая бы остановила «кровотечение», стала жизненно необходимой.

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

представления о том, может ли вообще все наладиться. Мы потеряли опору. Мы блуждали в долине смерти.

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

Дорога к выживанию

С этими словами и с ободрением Гордона мы вступили на очень сложный путь. Если уж быть совсем честным, когда я начал обсуждать возможность выхода из бизнеса модулей памяти со своими коллегами, я не мог говорить абсолютно откровенно – слишком сложно это было. Компания Intel для нас ассоциировалась только с модулями памяти. Как же мы могли отказаться от своей сущности? Как наша компания могла существовать вне бизнеса модулей памяти? Это было немыслимо. Одно дело сказать об этом Гордону, и совершенно другое – разговаривать с другими людьми и воплощать слова в реальность.

Когда я начал обсуждать этот курс действий с коллегами, я был не только слишком осторожен, я говорил с людьми, которые не хотели понимать, что я имею в виду. По мере того, как я все больше и больше расстраивался из-за того, что люди не хотят слушать то, что я и сам едва могу сказать, я изъяснялся все более непонятным языком. А чем меньше меня понимали, тем с большим сопротивлением, явным и скрытым, я сталкивался.

Так мы и спорили – до бесконечности. Помню, в конце одного разговора я попросил старшего менеджера написать, как он понял наше отношение к вопросу; он говорил чушь, сопротивляясь решению, и я подумал, что смогу таким образом его подловить. Ничего не вышло. Проходили месяцы, а мы все играли в эти странные игры.

Во время одного визита на отдаленный завод Intel я, как обычно, ужинал с местными старшими менеджерами. Они хотели поговорить о моем отношении к вопросу модулей памяти. Я не был еще готов сообщить о выходе из этого бизнеса, потому что мы лишь начали обсуждать возможные последствия этого выхода (в том числе, например, вопрос о том, какую работу мы сможем предоставить этим людям). В то же время я не мог притворяться, что ничего подобного не может произойти. Поэтому я дал уклончивый ответ, который собравшихся совершенно не устроил. Один из них набросился на меня с вопросом: «Значит ли это, что вы представляете себе Intel вне бизнеса модулей памяти?» Я сглотнул и сказал: «Похоже, да». Что тут началось!

Компания придерживалась двух почти религиозных убеждений. Оба касались важности модулей памяти для нашего производства и продаж. Одно заключалось в том, что модули памяти – наш «технологический полигон». Эти слова означают, что мы всегда сначала разрабатывали и совершенствовали технологии для наших модулей памяти, потому что их легче было тестировать. Когда технологии были отработаны на модулях памяти, мы применяли их в микропроцессорах и других устройствах. Другой догмой была идея «полного модельного ряда». В соответствии с ней для хорошей работы нашим продавцам был необходим полный модельный ряд, иначе покупатель предпочтет работать с конкурентами.

С учетом силы этих убеждений открытое рациональное обсуждение возможности выхода с рынка модулей памяти было практически невозможным. Что мы будем использовать в качестве технологического полигона? Как будут работать наши продавцы, если у них не будет полного модельного ряда?

Именно об этом и говорили на описанном мною ужине. Остаток вечера прошел в обсуждении этих вопросов, причем и менеджеры, и я все больше разочаровывались друг в

друге.

Это было типичное обсуждение вопроса. Старший менеджер, возглавлявший бизнес модулей памяти, не смог действовать в соответствии с программой даже спустя месяцы ее обсуждения. В конце концов мы предложили ему другую должность, и он ее принял. Разговор с его преемником я начал с того, что четко изложил ему то, чего я от него хотел – вывести нас с рынка модулей памяти. К тому времени, имея за спиной месяцы обсуждений, я уже мог спокойно объяснить, чего я хочу. Однако после того, как новый сотрудник ознакомился с ситуацией, он сделал только полшага. Он заявил о свертывании разработок новой продукции, но убедил меня разрешить его группе завершить то, над чем она работала. Другими словами, он убедил меня продолжить проведение исследований продукта, который, как хорошо понимали мы оба, мы не собираемся продавать. Думаю, что, хотя умом мы уже понимали, куда идем, наши эмоции все еще удерживали нас от полной отдачи новому делу.

Я понял, что такие серьезные изменения следует проводить шаг за шагом. Но через несколько месяцев мы все же пришли к заключению, что подобное половинчатое решение нам не подходит, и окончательно решили – причем с этим решением согласились не только менеджеры, но и вся компания, – что мы выходим из бизнеса модулей памяти раз и навсегда.

После долгих и мучительных раздумий мы поручили нашим продавцам сообщить эту новость клиентам. Это было самым страшным: как они отреагируют? Прекратят ли вести с нами бизнес после того, как мы их подвели? В действительности же реакцией было полное безразличие. Наши клиенты знали, что мы не играем большой роли на рынке, и давно поняли, что мы собираемся с него уходить; большинство из них уже заключили контракты с другими поставщиками.

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

Думаю, с этим связана и сегодняшняя текучесть кадров среди топ-менеджеров. Кажется, каждый день кто-то из лидеров, проработавших в компании почти всю свою сознательную жизнь, объявляет об уходе – обычно это случается тогда, когда компания проходит через период, похожий на стратегически переломный момент. Чаще всего этих генеральных директоров заменяют людьми со стороны.

Подозреваю, что люди, приходящие со стороны, не являются лучшими менеджерами или лидерами, чем те, чье место они занимают. У них есть одно, но значительное преимущество: в отличие от тех, кто посвятил компании всю свою жизнь и был связан со всеми событиями, приведшими к нынешнему беспорядку, новые менеджеры свободны от эмоций и могут логически и беспристрастно оценить ситуацию. Они могут смотреть на вещи более объективно, чем их предшественники.

Если менеджеры хотят сохранить свою работу в момент, когда основы бизнеса подвергаются трансформации, они должны принять образ мышления постороннего человека. Они должны делать все необходимое для преодоления стратегически переломного момента, не будучи эмоционально привязанными к прошлому. Именно это сделали мы с Гордоном, когда вышли за дверь, потушили сигареты и вернулись к работе.

Когда мы вошли в эту дверь, встал вопрос: если мы не будем заниматься модулями памяти, то на чем сосредоточимся в будущем? Очевидным кандидатом были микропроцессоры. Уже пять лет мы поставляли микропроцессоры для IBM-совместимых персональных компьютеров; мы были крупнейшим игроком на рынке. Более того, наш следующий главный микропроцессор, 386-й, был готов к производству. Как я уже говорил, его разработка проводилась на старом заводе. Ему было бы гораздо лучше на нашем самом современном заводе в Орегоне, но до сих пор это место было занято модулями памяти. Выход из этого бизнеса позволил нам поручить группе разработчиков в Орегоне, которые были лучшими в то время, приспособить их производственный процесс к созданию более быстрых, более дешевых и совершенных 386-х процессоров.

Поэтому я поехал в Орегон. С одной стороны, разработчики беспокоились о своем

будущем. С другой – их не слишком интересовали микропроцессоры. Я собрал их в зале и произнес речь под девизом «Добро пожаловать в основной поток!». Я сказал, что основным направлением Intel будут микропроцессоры. Согласившись заниматься разработкой микропроцессоров, они будут нести флаг основного бизнеса Intel.

Все прошло гораздо лучше, чем я ожидал. Эти люди, как и наши клиенты, осознали неизбежное задолго до того, как с ним столкнулись старшие менеджеры. Они испытали облегчение, узнав, что им больше не придется работать над тем, во что компания уже не особенно верила. Группа этих разработчиков занялась микропроцессорами и достигла превосходных результатов.

Однако в других вопросах все было не так радужно. Это были трудные времена, и мы теряли много денег. Нам пришлось уволить тысячи людей. У нас не было необходимости использовать завод по производству кремниевых чипов, где собирались модули памяти, и нам пришлось его закрыть. Кроме того, мы закрыли сборочный цех и испытательную установку, задействованные в производстве модулей памяти. Это были еще и самые старые фабрики, расположенные в отдаленных местах и слишком маленькие для нашего бизнеса на тот момент, поэтому их закрытие позволило нам модернизировать сеть наших заводов. Но это не делало происходящее менее болезненным.

Оглядываясь назад

Кризис на рынке модулей памяти – и то, как мы с ним справились, – помог мне понять значение стратегически переломного момента. Это был очень личный опыт. Я узнал, каким маленьким и беспомощным чувствуешь себя перед лицом силы, в десять раз превосходящей ту, к которой ты привык. Я испытал смятение, которое охватывает тебя, когда происходят какие-то серьезные изменения в бизнесе, и почувствовал разочарование, которое ощущаешь, когда то, что работало на тебя столько лет, становится бесполезным. Я узнал, как отчаянно хочется убежать от необходимости просто рассказать о новой реальности близким коллегам. И испытал облегчение, которое возникает после принятия твердого решения идти в новом направлении, каким бы неясным оно ни казалось.

Еще я узнал некоторые основные принципы.

Я понял, что слово «момент» в словосочетании «стратегически переломный момент» вовсе не отражает его сути. Это не момент, это долгая мучительная борьба.

Японцы начали побеждать на рынке модулей памяти в начале 80-х. Показатели Intel начали падать в середине 1984 года, в период общего ослабления индустрии. Разговор с Гордоном, описанный выше, произошел в середине 1985 года. Мы вышли из бизнеса модулей памяти только в середине 1986-го. На то, чтобы вернуть прежний уровень прибыли, ушел еще год. Мы прошли весь стратегически переломный момент за три года. И хотя теперь, десять лет спустя, эти годы кажутся коротким напряженным периодом, тогда они были долгими, тяжелыми и полными невзгод. Пока мы боролись с неизбежным, используя всевозможные маркетинговые методики, подыскивая нишу на рынке, мы потратили время впустую, все глубже влезая в отрицательный баланс, и в итоге были вынуждены пойти на жесткие меры для исправления положения. Наконец мы выбрали время для решительных действий. Хотя понимание того, с чем мы столкнулись, было озарением, возникшим в одном-единственном разговоре, работа по реализации принятого тогда решения продолжалась еще несколько лет.

Кроме того, я понял, что стратегически переломные моменты, какими бы болезненными они ни были для всех участников, предоставляют возможность вырваться из застоя и устремиться к успеху. Если бы мы не изменили нашу бизнес-стратегию, мы бы опустились до довольно незначительной роли в отрасли и попали бы в невероятно тяжелые экономические условия. Однако благодаря этому решительному шагу наши дела оказались не так уж плохи.

Что произошло потом? 386-й процессор стал очень и очень популярным, гораздо более

популярным, чем другие микропроцессоры того времени. Его успехом мы во многом обязаны бывшей группе разработчиков модулей памяти в Орегоне.

Мы уже не были компанией по производству полупроводниковых модулей памяти. Когда мы начали поиск нового направления для корпорации, мы поняли, что все наши усилия были в тот момент посвящены микропроцессорам. Мы определили себя как «компанию по производству микропроцессоров». Вначале это определение содержалось только в наших официальных заявлениях⁵⁶, публикациях и рекламе, но со временем, когда 386-й завоевал небывалую популярность, это стало частью сознания наших менеджеров и большей части сотрудников. В конце концов и внешний мир стал воспринимать нас так же.

К 1992 году, в основном благодаря успеху наших микропроцессоров, мы стали крупнейшей полупроводниковой компанией в мире, даже более крупной, чем японские компании, победившие нас на рынке модулей памяти. В настоящее время отождествление нашей компании с микропроцессорами настолько привычно, что нам с трудом удается обращать внимание покупателей на другую нашу продукцию.

Однако, если бы мы сомневались чуть дольше, мы бы упустили этот шанс. Мы бы продолжали колебаться между героическими попытками удержать уменьшающуюся долю на рынке и усилиями, которые могли бы оказаться недостаточными для того, чтобы перенести нас на растущий рынок микропроцессоров. Если бы мы колебались и дальше, мы могли бы упустить обе возможности.

И последний, самый главный урок: пока бизнес компании менялся, а менеджеры занимались поиском удачных стратегий для модулей памяти и спорили между собой, стараясь понять, как выиграть в этой войне, сотрудники, находящиеся на более низких ступенях компании, без нашего ведома подготовили нас к реализации изменений в стратегии, которые спасли нас и открыли для нас будущее.

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

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

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

Были ли мы исключением? Не думаю. Intel была компанией с хорошим менеджментом, сильной корпоративной культурой, замечательными сотрудниками и богатым успехами прошлым. Но когда мы столкнулись со стратегически переломным моментом, то чуть было его не пропустили. Еще немного, и нас бы постигла участь Unisem, Mostek, Advanced Memory Systems.

Глава 6 «Сигнал» или «помехи»?

Как понять, что изменения предупреждают о стратегически переломном моменте? Единственный способ – выяснить это путем открытых и напряженных споров.

Когда перемены становятся стратегически переломным моментом? Изменения в бизнесе происходят постоянно. Иногда они невелики, иногда очень значительны. Иногда они проходят незаметно, иногда знаменуют собой начало новой эры. Со всеми из них нужно справляться, но не все они являются стратегически переломными моментами.

Как узнать, что ряд изменений – это стратегически переломный момент? Другими словами, как отличить «сигнал» от «помех»?

Технология рентгеновских лучей – десятикратная сила?

Несколько лет назад технологи IBM сообщили своим коллегам в Intel и других компаниях, что японские производители полупроводников вкладывают средства в огромные и чрезвычайно дорогие установки для производства полупроводников с лучшими характеристиками, чем те, которые создаются по обычной технологии. На этих установках вместо обычного света будут использоваться рентгеновские лучи. По словам сотрудников IBM, японцы начали строительство более десятка подобных установок. В IBM боялись, что японские инвестиции в новую технологию вызовут значительные изменения в производстве полупроводников, изменения, из-за которых американские производители могут безнадежно отстать. Если бы они оказались правы, использование рентгеновских лучей стало бы фактором возникновения десятикратной силы и привело бы к переломному моменту, от которого мы, возможно, никогда бы не оправились.

В компании IBM эти разработки посчитали серьезной угрозой и решили инвестировать в рентгеновское оборудование значительные средства. Наши сотрудники тоже очень серьезно отнеслись к этим известиям. Технологи IBM были весьма компетентны, и то, как они восприняли нависшую угрозу, внушало тревогу. И в своих опасениях они не были одиноки. Тем не менее технологи Intel, исследовав вопрос, пришли к выводу, что с технологиями рентгеновских лучей слишком много проблем и их не стоит использовать в производстве. Более того, они были уверены, что технологии Intel в будущем могли бы принести даже лучшие результаты.

То, как IBM и Intel отреагировали на угрозу, созданную технологией рентгеновских лучей, показывает, что одна компания посчитала ее «сигналом», а другая – «помехами». Мы решили не использовать методику рентгеновских лучей. (Через десять лет выяснилось, что мы были правы. По моим сведениям, ко времени написания этой книги ни IBM, ни японские производители не планировали в ближайшем будущем использовать технологии рентгеновских лучей.)

В данном случае серьезные, знающие люди пришли к совершенно разным заключениям, основываясь на одном и том же наборе фактов. И это не так уж необычно. Просто на свете не существует безошибочной формулы, с помощью которой вы можете отличить «сигнал» от «помех». Но именно потому, что такой формулы нет, каждое решение, которое вы собираетесь принять, должно быть тщательно исследовано и пересмотрено по прошествии какого-то времени. Десять лет спустя мы решили, что технологии рентгеновских лучей не были десятикратным фактором. Однако мы продолжали следить за ними, чтобы увидеть, вырастет ли угроза, уменьшится или останется прежней.

Относитесь к изменениям в вашем окружении, технологиях и к любым другим изменениям как к сигналу на экране радара. Вы не можете с самого начала сказать, что означает этот сигнал, но вы продолжаете следить за ним, чтобы увидеть, приближается ли объект, с какой скоростью он движется и какую форму принимает по мере приближения. Даже если он остается в отдалении, вы продолжаете следить за ним, потому что он может изменить направление и скорость.

Так было в случае технологии рентгеновских лучей. Она остается на экране наших радаров на протяжении уже нескольких лет. На сегодняшний день мы по-прежнему не считаем нужным тратить на нее средства. Но через год, три или пять лет, когда мы исчерпаем все методы, которые являются наиболее прибыльными сегодня, ситуация может измениться, и то, что мы когда-то считали «помехами», может стать «сигналом», заслуживающим нашего внимания.

RISC vs. CISC

Среди факторов десятикратных изменений случай с технологией рентгеновских лучей был относительно простым. У технологов IBM было одно мнение, у их коллег из Intel – другое. Мы делали то, что подсказывало нам наше коллективное мнение.

Ситуация сильно усложняется, когда расхождение во мнениях происходит не только между нами и окружающими, но и внутри компании. История жестоких споров о RISC и CISC является хорошим примером подобной ситуации. Эти аббревиатуры означают компьютерные термины – «сокращенный набор команд» и «полный набор команд». Нам будет достаточно знать, что они описывают две разные методики проектирования компьютеров, а соответственно, и микропроцессоров.

Споры об их достоинствах разделили компьютерную индустрию. CISC был старой методикой, а RISC – более новой. Архитектура CISC требовала гораздо большего числа транзисторов для достижения того же результата, который можно было получить при меньшем их количестве с RISC.

Процессоры Intel создаются на основе CISC-схемы. К концу 80-х, когда другие компании обратились к схеме RISC, 386-й микропроцессор Intel уже вышел на рынок, а следующее поколение процессоров находилось в разработке. 486-й процессор был более совершенной версией той же архитектуры, что мы использовали в 386-х. Это было чрезвычайно важно для Intel: мы считали (и считаем), что все наши микропроцессоры должны быть совместимы с тем программным обеспечением, которое наши клиенты купили для своих предыдущих микропроцессоров.

Некоторые наши сотрудники полагали, что методика RISC даст возможность улучшить работу в 10 раз. Такие показатели в руках наших конкурентов угрожали бы нашему основному бизнесу. Поэтому мы на всякий случай занялись разработкой высокоэффективного микропроцессора на базе RISC-технологии.

Однако у этого проекта были свои недостатки. Хотя новый RISC-микропроцессор имел большую скорость и стоил дешевле, он был несовместим с большинством программного обеспечения, имевшегося на рынке. Совместимость продукции была (и продолжает оставаться) важной составляющей ее популярности; поэтому идея создать несовместимый процессор нам не очень понравилась. Чтобы не попасть на экраны радара, охранявшего нашу приверженность совместимости, инженеры и техники, считавшие RISC более совершенной технологией, замаскировали свои усилия, предложив разрабатывать новый процессор как дополнительный к 486-му.⁵⁷ Конечно, они надеялись, что возможности новой технологии вознесут их процессор к новым высотам. Так или иначе, проект был запущен, и вскоре появился новый и очень мощный микропроцессор – i860-ft.

Теперь у нас было два мощных микропроцессора, которые мы представили практически в одно время: 486-й, созданный на базе CISC-технологии и совместимый со всем программным обеспечением, и i860-ft, основанный на RISC-технологии, очень быстрый, но не совместимый ни с чем. Мы не знали, что делать. Поэтому мы представили обе модели, оставив покупателям право выбора.

Однако все было не так просто. На оснащение процессора всем необходимым (программным обеспечением, пред- и послепродажным обслуживанием) уходят огромные

средства. Даже такой компании, как Intel, трудно обеспечивать полноценную работу с одной архитектурой. А теперь у нас на руках было два совершенно разных конкурирующих продукта, каждый из которых требовал все больших объемов внутренних ресурсов. Проекты разработок обычно растут, как горчичное семя из пословицы. Борьба за ресурсы и внимание рынка (например, какой из процессоров следует рекомендовать клиентам?) привела к внутренним спорам, которые были настолько сильны, что разрывали на части нашу компанию. Тем временем наши колебания приводили в недоумение наших покупателей, которые никак не могли понять, какой же процессор – 486-й или i860-й – поддерживает Intel.

Я наблюдал за происходящим с растущим беспокойством. Проблемы затрагивали сердце нашей компании – бизнес микропроцессоров, в который мы вложили нашу веру и на основе которого реорганизовали компанию, забросив несколькими годами раньше бизнес модулей памяти. Эти проблемы не касались факторов, которые могли возникнуть (а могли и не возникнуть) через несколько лет, таких как, например, технологии рентгеновских лучей; требовалось немедленное решение, и от этого решения зависело очень многое. С одной стороны, если направление RISC представляет собой стратегически переломный момент и мы не предпримем должных действий, то очень скоро утратим свое положение лидеров на рынке микропроцессоров. С другой стороны, фантастическую популярность 386-го вполне мог унаследовать и 486-й, а возможно, и будущие поколения микропроцессоров. Должны ли мы бросать хорошую вещь, которая, по крайней мере, хороша сейчас, и возвращаться к конкурентной борьбе с другими производителями RISC-процессоров – борьбе, в которой у нас не было особых преимуществ?

Хотя у меня есть техническое образование, я не специализировался на компьютерах, поэтому не чувствовал себя уверенно, разбираясь в вопросе компьютерной архитектуры. Конечно, у нас было много людей с необходимым образованием, но они разделились на два лагеря, причем каждая из враждующих сторон была на 100% уверена в превосходстве своего процессора.

Между тем наши покупатели и партнеры тоже не могли сделать выбор. С одной стороны, генеральный директор компании Compaq, один из важнейших и наиболее технически образованных наших клиентов, убедил нас (в особенности меня) продолжить наши усилия по совершенствованию характеристик нашей старой линии микропроцессоров CISC. Он был убежден в том, что у этой архитектуры был достаточный потенциал, чтобы прожить до конца десятилетия, и ему не слишком нравилось, что мы тратили ресурсы, время и деньги на то, что было бесполезно для Compaq. С другой стороны, главный менеджер по технологиям Microsoft, компании, производившей большую часть программного обеспечения, которое наши покупатели использовали для наших микропроцессоров, подталкивал нас к «860-му ПК». Как сказал мне глава одной европейской компании – нашего клиента: «Энди, это как модельный бизнес. Нам нужно что-то новенькое».

Реакция потребителей на официальное представление 486-го процессора была чрезвычайно благосклонной. Помню, я сидел на презентации процессора в Чикаго с видными деятелями компьютерного мира, каждый из которых говорил о своей готовности создавать компьютеры на базе 486-го процессора, и думал: «RISC или не RISC, но мы не могли не приложить все наши усилия к тому, чтобы закрепить этот успех». Таким образом, выбор был сделан, споры прекратились, и мы сконцентрировали все свои усилия на 486-м процессоре и последующих моделях.

Оглядываясь на эти споры через шесть лет, я не перестаю удивляться тому, как я мог даже думать о том, чтобы уйти от традиционной технологии, которая имела и до сих пор имеет феноменальный потенциал и успех. По сути, сегодня преимущества RISC-технологии над CISC гораздо менее значительны, чем казалось тогда.⁵⁸ Однако в то время мы всерьез задумывались о глобальном перераспределении ресурсов.

Оно или не оно?

Иногда событие, предвещающее стратегически переломный момент, оказывается совершенно очевидным. Сомневаюсь, что понадобилось много времени, чтобы понять, какое влияние имело постановление Modified Final Judgment, приведшее к краху старой компании АТТ. Полагаю, было совершенно очевидно, что после создания Управления по контролю пищевых продуктов и медицинских препаратов (FDA) и принятия закона об информировании потребителей мир готовых лекарств изменится раз и навсегда. Ни у кого не было сомнения, что эти события стали ключевыми изменениями в условиях существования соответствующих сфер бизнеса.

Чаще все выглядит совершенно не так. Большинство стратегически переломных моментов, вместо того чтобы прийти с шумом, подкрадываются тихо, как кошка. Часто они не очевидны до тех пор, пока вы не посмотрите на произошедшие события в ретроспективе. Позднее, когда вы спросите себя, когда вы впервые заподозрили, что столкнулись со стратегически переломным моментом, вы вспомните о самых обычных вещах, намекавших на изменение в динамике конкуренции. В рассказанной ранее истории сотрудники Intel, ездившие в Японию, возвращаясь, рассказывали о том, что японские бизнесмены, которые раньше относились к ним с уважением, теперь смотрели на них с насмешкой. «Что-то изменилось, теперь все по-другому», – говорили люди, вернувшиеся из Японии. И эти слова и наблюдения, похоже, усиливали уверенность в том, что на нас надвигались настоящие изменения.

Так как же вам узнать, предвещают изменения стратегически переломный момент или нет?

Чтобы отличить «сигнал» от «помех», задайте себе следующие вопросы:

- Собирается ли меняться ваш главный конкурент? Во-первых, выясните, кто ваш основной конкурент, задав себе вопрос, который я называю тестом «серебряной пули». Он заключается в следующем: если бы у вас в воображаемом пистолете была одна-единственная пуля, для кого из многочисленных конкурентов вы бы ее приберегли? Обычно на этот вопрос отвечают интуитивно, и, как мне кажется, люди не слишком долго раздумывают. Когда ответ на этот вопрос перестает быть столь очевидным, как раньше, и кто-то из ваших сотрудников предпочел бы оставить серебряную пулю для конкурента, который прежде не удостоивался такого внимания, пора как следует задуматься. Изменение в статусе ваших конкурентов часто является предвестником того, что должно произойти что-то важное.

- Аналогичным образом вы должны спросить себя, не меняются ли компании-смежники. Не стала ли компания, которая в последние годы много значила для вас и вашего бизнеса, в данный момент менее важной? Не заслонила ли ее другая компания? Если да, то это может быть сигналом изменения динамики индустрии.

- Не теряют ли люди вокруг вас ощущение реальности? Не кажется ли вам, что те, кто в течение многих лет демонстрировал высокую компетентность, вдруг совершенно утратили способность понимать действительно важные вещи? Подумайте об этом. Вы и ваши менеджеры были выбраны в процессе эволюции вашего бизнеса, чтобы его возглавить. Ваши данные подходили для начального положения компании. Но если ключевые аспекты бизнеса меняются, тот же процесс генетического отбора, который привел к вершине вас и ваших коллег, может помешать вам увидеть новые тенденции. Признаком этого может стать то, что все вдруг перестают понимать, в чем дело. Бывает и так, что вы сами склонны качать головой в недоумении. Если вы или они не понимают, в чем дело, то, возможно, причина не в возрасте; возможно, причина в том, что изменилась ситуация вокруг вас.

Полезные Кассандры

Кассандры в вашей компании – очень полезные люди для распознавания стратегически переломных моментов. Как вы, возможно, помните, Кассандра была жрицей, предсказавшей

падение Трои. Есть люди, которые, подобно ей, быстро распознают грядущие изменения и первыми предупреждают о них.

Хотя Кассандры могут появиться в любом месте компании, обычно они принадлежат к среднему менеджменту, часто работают в отделах продаж. Как правило, они знают о грядущих переменах больше, чем старшие менеджеры, потому что проводят много времени «на улице», где им в лицо дуют ветры реального мира. Другими словами, они не были созданы для достижения совершенства в старом понимании.

Поскольку они находятся на «передовой» компании, Кассандры лучше чувствуют опасность, чем старшие менеджеры в их более или менее надежных корпоративных штаб-квартирах. Плохие новости гораздо сильнее отражаются на них лично. Несостоявшиеся продажи влияют на вознаграждение продавцов; технологии, которые так и не дошли до рынка, подрывают карьеру инженеров. Таким образом, эти люди серьезнее относятся к предупреждающим сигналам.

Однажды вечером я проверял свой электронный почтовый ящик и обнаружил там письмо от менеджера, отвечающего за продажи в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Он сообщал важные новости, касавшиеся возможности появления нового элемента конкуренции. То, что он рассказал, было мне в общем знакомо, однако, когда он коснулся нового вопроса, его тон сделался очень озабоченным, я бы даже сказал – испуганным. «Я знаю, что подобные ситуации возникают постоянно, и не хочу показаться паникером, но данное положение дел меня действительно беспокоит...» – писал он. Он не предлагал предпринять конкретные шаги, он просто просил меня обратить внимание на факты и советовал сделать это как можно скорее.

Моим первым желанием было не обращать на это внимания. Я чувствовал себя в большей безопасности здесь, в Калифорнии, чем он там, на «вражеской территории». Но правильна ли моя точка зрения? И прав ли он? Ведь тот факт, что он был там, не означал, что его оценка верна. Я мог бы ответить, что лучше представляю себе общее положение дел, однако я научился обращать внимание на изменение тона сообщений от людей с мест. Я решил проследить за развитием ситуации, о которой он сообщал, более внимательно, чем раньше. По сути, именно тогда я решил провести широкий анализ ее возможных последствий.

Вам не нужно искать этих Кассандр: если вы занимаете руководящую должность, они сами найдут вас. Они будут «продавать» свои соображения с такой же страстью, с какой продавец рекламирует товар, который нравится ему самому. Не спорьте с ними; даже если на это потребуется много времени, постарайтесь внимательно выслушать их, узнать то, что знают они, и понять, почему это подействовало на них таким образом.

Считайте время, проведенное с ними, вложением в изучение того, что происходит на отдаленной периферии вашего бизнеса, географической или технологической. Думайте об этом так: когда приходит весна, снег тает сначала на открытых местах, потому что там он более уязвим перед лучами солнца. Работа с новостями с периферии является важным вкладом в процесс отделения «сигнала» от «помех».

Здесь есть одно очень важное отличие. Когда я говорю: «Узнавайте о том, что происходит на периферии вашего бизнеса», я имею в виду нечто другое, чем если бы я сказал: «Узнавайте, что происходит в вашем бизнесе». В обычной ситуации я разговариваю с генеральным управляющим, с менеджером отдела продаж и менеджером по производству. От них я узнаю, что происходит в бизнесе (в компании). Но их точка зрения не слишком отличается от моей собственной. Когда я получаю информацию от людей, удаленных географически или находящихся на иерархической лестнице компании на несколько ступенек ниже меня, я смотрю на вопросы бизнеса их глазами. Это дает мне такое понимание ситуации, которое я не получил бы от моих обычных собеседников.

Конечно, вы не можете проводить все свое время, выслушивая различную информацию. Но вы должны быть открыты для нее. Так вы будете лучше понимать, чьи взгляды могут содержать драгоценную информацию, а кто попытается воспользоваться вашей

открытостью, чтобы завалить вас «помехами». Со временем вы сможете отрегулировать вашу чувствительность должным образом.

Иногда Кассандры приносят не известие о катастрофе, а новый взгляд на вещи. В разгар спора о технологиях RISC и CISC в компании Intel, когда я был совершенно озадачен, наш главный технолог попросил меня о встрече. Он сел и методично изложил мне свою точку зрения, одновременно самым объективным образом представляя и противоположные взгляды. Его знания и видение проблемы компенсировали мою неуверенность и недостаток квалификации в данной сфере и помогли следить за разгоравшимися дебатами с большим пониманием, чем раньше. Хотя эта беседа не подтолкнула меня к принятию какого-либо решения, она помогла лучше оценить аргументы окружающих.

Как получилось, что, когда Intel решила выйти из бизнеса модулей памяти в середине 1980-х годов, только один из восьми ее заводов – заводов компании по производству модулей памяти – занимался их выпуском, что сделало наш уход менее болезненным? Это произошло благодаря автономным действиям финансовых и производственных менеджеров, которые месяц за месяцем тщательно высчитывали производственные мощности, перемещая кремниевые пластины с производства товаров, которые, по их мнению, были убыточными (лучшим примером являются модули памяти), на продукцию, приносящую большие прибыли, например микропроцессоры. У этих людей не было полномочий вывести нас из бизнеса модулей памяти, но у них были полномочия поэтапно регулировать процесс распределения производственных мощностей. То, как они действовали в течение многих месяцев, упростило нам процесс свертывания производства модулей памяти.

Питер Дракер приводит определение предпринимателя как человека, который перемещает ресурсы из области низкой производительности в области более высокой производительности и прибыли.⁵⁹ Именно это будет делать умный менеджер среднего звена, имеющий правильную мотивацию, с ресурсами, находящимися в его распоряжении. Ресурсы могут варьироваться от кремниевых пластин до усилий и энергии продавцов. Что это – случайные действия менеджеров среднего звена или стратегия, продуманная и воплощаемая в жизнь? На первый взгляд, это не кажется стратегией, но я думаю, что мы имеем дело именно с ней.

Ловушка первой версии

Полезные Кассандры быстро замечают первые сигналы десятикратных сил, но эти сигналы часто смешаны с симптомами сил, которые могут стать десятикратными, а могут и не стать. Например, важен ли Интернет? Будем ли мы совершать все банковские операции электронным способом? Изменит ли нашу жизнь интерактивное телевидение? Изменяют ли цифровые носители индустрию развлечений?

Во-первых, вы должны понять, что каждый превозносит и расхваливает свой товар и, осознанно или нет, старается сделать его настолько важным, насколько это возможно. В таких обстоятельствах совершенно естественно быть подозрительным.

Во-вторых, когда вы сами сталкиваетесь с этими новшествами, вы обнаруживаете, что по большей части они сильно отличаются от того, что о них говорят. Поначалу на то, чтобы загрузить какой-нибудь интернет-сайт, уходила целая вечность, и когда вы наконец на него попадали, то чаще всего обнаруживали банальную рекламу. Электронное банковское обслуживание все еще не настолько удобно, чтобы заменить традиционные банки. А интерактивное телевидение, кажется, исчезло раньше, чем высохли чернила на амбициозных заявлениях о его возможностях.

С другой стороны, не выключайте свой радар и не продолжайте работать, не принимая в расчет все вокруг, даже если на первый взгляд что-то показалось незначительным. Опасность, связанная с оценкой значимости изменений, заключена в том, что я называю

«ловушкой первой версии».

В 1984 году, когда компания Apple представила рынку Macintosh, я подумал, что это нелепая игрушка. Одним из недостатков, которые я в нем увидел, было отсутствие жесткого диска (в то время у всех ПК был жесткий диск), кроме того, он невыносимо медленно работал. Из-за этих двух факторов графический интерфейс Мас показался мне скорее помехой, а не значимым преимуществом. Первая версия компьютеров Мас не позволила мне увидеть важные достоинства, связанные с их графическим интерфейсом, например единообразие всех прикладных программ, созданных на их базе: вам достаточно было изучить одну из них, и вы знали все остальные. Но за недостатками первой версии я не увидел привлекательности этой новой технологии.

В 1991 году, когда компания Apple начала говорить о переносных компьютерных устройствах, названных «карманными» компьютерами (PDA), многие в Intel и за ее пределами посчитали их десятикратной силой, способной изменить всю индустрию персональных компьютеров. Говорили, что PDA могут сделать с ПК то, что ПК когда-то сделали с вычислительными машинами. Не желая пропускать эту возможность, мы осуществили значительные инвестиции и предприняли усилия для того, чтобы гарантировать свое участие в производстве PDA. Позднее, в 1993 году, когда на свет появилась модель компании Apple Newton, ее раскритиковали за множество недостатков.⁶⁰

Что, таким образом, можно сказать о «карманных» компьютерах? Если первый экземпляр оказался неудачным, следует ли из этого, что они не являются десятикратной силой? Если хорошенько подумать, первые версии всегда оказывались неудачными. Lisa, первый коммерческий компьютер с графическим интерфейсом и предшественник Мас, не получил высоких оценок. Не удостоилась их и Windows, которая много лет считалась неудачным продуктом. Ее называли «DOS с приятным лицом». Однако графические интерфейсы в целом и Windows в частности стали десятикратной силой, изменившей индустрию.

Мне кажется, о важности стратегически переломного момента невозможно судить по качеству первой версии. Вы должны опираться на свой опыт. Возможно, вы помните реакцию на первый персональный компьютер в вашей жизни. Вероятно, вы не посчитали его революционным устройством. Так же обстоят дела и с Интернетом. Сейчас, когда вы смотрите на экран своего компьютера, подключенного к Интернету, ожидая, пока веб-страница медленно материализуется, позвольте своему воображению немного поработать. Как бы это выглядело, если бы скорость передачи данных выросла вдвое? Или, лучше сказать, в 10 раз? Как выглядело бы содержание страницы, если бы его делали не любители, а профессиональные редакторы, для которых это было бы основным занятием, а не дополнительной работой? Вы можете продолжить сравнения, вспомнив, как быстро развивались и совершенствовались персональные компьютеры.

Если говорить об этих или любых других новшествах, вы, возможно, скажете, что если бы они были даже в 10 раз лучше, то все равно не заинтересовали бы вас как покупателя. Даже если бы компании действительно производили такие товары, это не изменило бы результатов «теста серебряной пули» и не трансформировало бы ваших смежников. Жизнь осталось бы прежней, просто появилось бы еще одно новое устройство.

Но если ваша интуиция подсказывает вам, что десятикратное улучшение сделает новые возможности захватывающими или, наоборот, пугающими, весьма вероятно, что то, что вы сейчас видите, есть начало стратегически переломного момента. Поэтому вы должны научиться добираться до сути вещей и отделять качество первой версии от долгосрочного потенциала и значения нового продукта или технологии.

Обсуждение

Самым важным инструментом определения стратегически переломного момента является широкая и острая дискуссия. Она должна включать обсуждение технических деталей (например, действительно ли RISC в 10 раз быстрее?), маркетинговых тенденций (это изменение моды или новый бизнес?) и стратегических последствий (если мы предпримем решительные шаги, как это повлияет на наш бизнес микропроцессоров? что будет, если мы его не предпримем?).

Чем сложнее вопрос, тем больше уровней менеджмента должно быть задействовано, так как люди на разных уровнях управления привносят совершенно разные точки зрения и оценки, а также по-разному видят суть проблемы.

В обсуждении должны участвовать люди, не работающие в компании, клиенты и партнеры, обладающие не только знаниями в различных областях, но и имеющие разные цели. Они привносят в него собственные убеждения и интересы (как, например, генеральный директор Compaq, который убеждал нас продолжить развитие CISC), но это полезно: компания может преуспеть, только если учитывает интересы внешних по отношению к ней участников дискуссии.

Подобные обсуждения не вызывают особого энтузиазма, потому что отнимают много времени и умственных сил. На них тратится много нервов. Нужно иметь мужество, чтобы вступить в дискуссию, в которой вы можете проиграть. Вы рискуете тем, что станут видны пробелы в ваших знаниях, кроме того, вы можете заслужить неодобрение коллег из-за непопулярных взглядов. Тем не менее дискуссия – это неотъемлемая составляющая определения стратегически переломного момента, более коротких путей нет.

Если вы старший менеджер, не жалейте времени на то, чтобы постараться понять взгляды и убеждения экспертов. Корпоративным лидерам, которые приняли неверное решение в сложной ситуации, не ставят памятников. Подождите, пока новости не начнут подтверждать то, о чем вы уже слышали, и пока в вас самих не окрепнет уверенность.

Если вы менеджер среднего звена, не сидите в стороне, ожидая, что высшее руководство примет решение, а вы потом сможете критиковать его за пивом: «Господи, какие же они идиоты!» Вы должны принять участие в делах компании сейчас. Вы должны сделать это ради компании и ради себя. Не оправдывайтесь, говоря, что вы не знаете ответов; критерием для вас должен быть тот факт, что вас услышали и поняли. Понятно, что в споре не могут одержать победу все стороны, но все мнения ценны для получения правильного ответа.

Что делать, если вы вообще не участвуете в управлении? Если вы продавец или инженер, который никем не руководит? Должны ли вы оставлять принятие решений другим? Напротив, ваши знания «из первых рук», по сути, делают вас менеджером по ноу-хау. Как потенциальный полноправный участник обсуждения вы компенсируете нехватку широты взглядов глубиной своего опыта.

Важно понимать, что является целью этих обсуждений, а что нет. Даже не думайте о том, что в конце обсуждения все его участники придут к единодушному решению. Это наивно. Однако, высказывая свое мнение, они уточняют собственные аргументы, делая их гораздо яснее. Постепенно все стороны преодолевают взаимное непонимание, смогут разобраться в предмете обсуждения и выслушать точку зрения каждого. Такие обсуждения похожи на то, как фотограф усиливает контраст, печатая фотографию. Более четкая картина, получающаяся в итоге, помогает менеджерам сформулировать подкрепленные данными и, соответственно, более корректные требования.

Дело в том, что стратегически переломные моменты редко бывают очевидными. Хорошо информированные люди, имеющие самые лучшие намерения, могут смотреть на одну и ту же картину и толковать ее совершенно по-разному. Поэтому для прояснения ситуации необходимо собрать интеллектуальную энергию всех участников дискуссии.

Совершенно естественно, что перспектива энергичных обсуждений вас пугает. Многие аспекты управления компанией в стратегически переломные моменты вызывают ужас у ее менеджеров, в том числе высших. Однако бездействие может привести к плачевным

результатам для вашего бизнеса. А это должно пугать вас больше, чем что-либо другое.

Спорим с данными

Современная доктрина менеджмента предписывает вступать в любую дискуссию, располагая данными. Это хороший совет. Однако слишком часто люди подменяют факты мнениями, а анализы – эмоциями.

Данные касаются прошлого, а стратегически переломные моменты относятся к будущему. К тому времени, когда результаты исследований показали, что японские производители модулей памяти превратились в серьезную силу, наша борьба за выживание была уже в самом разгаре.

Мои слова могут показаться легкомысленными, но вы должны знать, когда использовать данные, а когда их лучше оставить в папке. Вы должны знать, когда следует спорить, используя данные. Но вы должны уметь спорить с данными, если ваш опыт и интуиция подсказывают, что возникает сила, которая, хотя еще и слишком мала, чтобы проявиться в аналитических сводках, вполне может изменить правила игры в вашем бизнесе. Дело в том, что в ситуации возникновения новых тенденций вам придется часто идти наперекор рациональному анализу данных и вместо этого полагаться на жизненный опыт и собственные инстинкты.

Страх

Конструктивное обсуждение сложных вопросов, ведущее к какому-либо результату, возможно только тогда, когда люди высказывают свое мнение, не боясь наказания.

Эксперт по качеству У. Эдвард Деминг говорит о том, что в корпорациях надо уничтожать страх.⁶¹ Я не согласен с таким упрощенным подходом. Основная задача менеджеров – создать атмосферу, в которой сотрудники бы полностью отдавались стремлению достичь победы на рынке, и страх играет важнейшую роль в создании и сохранении такого настроения. Страх конкуренции, страх банкротства, страх ошибиться и страх проиграть могут оказаться сильной мотивацией.

Как мы воспитываем в наших сотрудниках страх перед поражением? Мы можем это делать, только если сами его ощущаем. Если мы боимся, что в какой-то момент какое-то событие где-то в нашем окружении изменит правила игры, наши коллеги и подчиненные почувствуют и разделят этот страх. Они будут настороже. Они будут постоянно следить за экранами своих радаров. Возможно, в большинстве случаев предупреждения о стратегически переломных моментах окажутся ложной тревогой, но лучше обратить на них внимание, проанализировать их и постараться от них избавиться, чем пропустить важное изменение в окружении, которое может навсегда разрушить ваш бизнес.

Именно страх заставляет меня вечером после долгого рабочего дня просматривать электронную почту в поисках проблем: это могут быть новости о рассерженных покупателях, слухи о недостатках новой версии продукта, о недовольстве ключевых служащих. Именно страх заставляет меня каждый вечер искать в коммерческой прессе информацию о новых разработках конкурентов и вырезать угрожающие статьи, чтобы принести их на следующий день на работу. Именно страх дает мне силы слушать Кассандру, когда хочется закричать: «Хватит уже, небо не падает!» – и пойти домой.

Проще говоря, страх может быть противоположностью самодовольства. Самодовольство часто поражает именно тех, кто добился большого успеха. Нередко оно появляется в компаниях, которые оттачивали навыки, идеально подходившие к окружающей ситуации. Однако, когда условия изменились, эти компании отреагировали на них последними. Некоторый страх перед поражением, возможно, обострил бы их инстинкт

самосохранения.

Думаю, отчасти поэтому компания Intel успешно пережила сложное время 1985-1986 годов, описанное в главе 5. Большинство наших менеджеров до сих пор помнят, что это такое – оказаться среди проигравших, поэтому им труднее забыть страх перед спадом и отчаянное желание держаться от него подальше. Это может прозвучать странно, но я убежден, что страх, который пережила компания в 1985 и 1986 годах, стал важной составляющей нашего успеха.

Однако, если вы менеджер среднего звена, вы сталкиваетесь с иным страхом – страхом, что вас накажут за плохие новости, что ваши управляющие не захотят слышать о сложной ситуации на периферии. Страх, который не дает вам высказать собственные мысли, – яд. Ничто не может принести благополучию компании большего ущерба.

Если вы старший менеджер, помните, что основная роль Кассандры заключается в том, чтобы привлекать ваше внимание к стратегически переломным моментам. Поэтому ни при каких обстоятельствах ни вы, ни люди, работающие на вас, не должны «казнить гонца».

Невозможно переоценить важность этой проблемы. На то, чтобы уничтожить страх перед наказанием, связанный с принятием любого стратегического решения, уходят годы. А для того, чтобы он появился, достаточно одного инцидента. Известие о нем распространится по компании, как пожар по лесу, и заткнет всем рот.

Как только страх овладевает окружающими, он приводит к параличу всей компании и останавливает поток плохих новостей с периферии. Одна женщина – специалист по маркетинговым исследованиям однажды рассказала мне, как в ее компании на каждом уровне менеджмента «разбавляли» ее отчет высшему руководству, основанный исключительно на фактах. «Не думаю, что им захочется это услышать», – с такой присказкой плохие новости, факт за фактом, уничтожались по мере их продвижения по лестнице менеджмента. У топ-менеджеров этой компании не было шансов, плохие новости никогда до них не доходили. Вслед за процветанием для нее настали трудные времена. Со стороны казалось, что менеджеры не понимали, что с ними происходит. Я же совершенно уверен, что именно их привычка расправляться с плохими новостями стала причиной упадка.

Я уже рассказывал, как менеджер по продажам в Азиатско-Тихоокеанском регионе и старший технолог пришли ко мне со своими предостережениями и видением ситуации. Оба они давно работали в компании, были уверены в себе и ценили корпоративную культуру Intel. Они были ориентированы на результат и овладели искусством конструктивной конфронтации. Они понимали, что это помогает нам совместно принимать лучшие решения и приходиться к лучшим выводам. Они знали, какие методы мы используем, а какие нет (таких правил вы нигде не найдете). Оба преодолели нерешительность и, возможно, пошли на риск. Один пришел сообщить мне новости, которые, как он думал, могли вызвать проблемы. Возможно, это было ценное предупреждение, а может, он зря вспомнил об этом, но он знал, что может выразить свои опасения, не опасаясь последствий. Другой смог высказать свой взгляд на технологию RISC, думая примерно следующее: «Гроув, вы ничего в этом не понимаете, давайте-ка я вам кое-что объясню».

С самого начала мы в Intel старались разрушить стену между теми, кто обладает силой знаний, и теми, кто обладает силой власти.⁶² Продавец, знающий свою территорию, разработчик компьютеров и инженер, погруженные в новейшие технологии, – это люди, обладающие силой знаний. Менеджеры, управляющие размещением ресурсов, формирующие бюджет, набирающие и увольняющие персонал, обладают силой власти. В условиях борьбы со стратегическими изменениями и от тех, и от других зависит очень многое. Обе категории сотрудников должны сделать все возможное, чтобы привести корпорацию к хорошим результатам. В идеальной ситуации они должны уважать друг друга за вклад в общее дело и не испытывать страха ни перед чьими знаниями или должностью.

Подобную атмосферу легко описать, но трудно создать и сохранить. Драматические

или символические ходы ни к чему не приведут. Чтобы прийти к выгодным для всех решениям, нужно культивировать такие отношения, постоянно поощряя взаимный обмен между обладателями силы знаний и силы власти. Нужно награждать тех, кто рискует, выполняя свою работу. Следует строго соблюдать приверженность ценностям, в соответствии с которыми осуществляется формальная часть процесса управления. И, наконец, надо показывать путь тем, кто не может его найти самостоятельно. Думаю, то, что нам удалось сохранить нашу культуру, стало основой успеха Intel в прохождении через стратегически переломные моменты.

Глава 7

Позвольте править хаосу

Решения приходят в процессе экспериментов. Только свернув со старого пути, вы обретете новое видение.

Несмотря на все разговоры о том, что менеджмент меняется, мы, менеджеры, не любим перемен, особенно если они затрагивают нас. Стратегически переломный момент приносит с собой недоумение, неуверенность и беспорядок – как на личном уровне, если вы менеджер, так и на уровне компании в целом. Эти два уровня связаны между собой более тесно, чем может показаться на первый взгляд.

Проблема эмоций

То, как компания справляется со стратегически переломным моментом, зависит, в основном, от очень деликатного вопроса – эмоциональной реакции менеджеров на произошедший кризис.

Если вы занимаете высокую руководящую должность, вы, вероятно, добились ее потому, что посвятили большую часть своей жизни вашей профессии, компании и отрасли. Во многих вопросах вы не способны отделить работу от остальной жизни. Поэтому, когда вашему бизнесу грозят серьезные неприятности, объективный анализ у вас почти всегда уступает место личным и эмоциональным реакциям, несмотря на то что на курсах менеджеров и в бизнес-школе вас учили рационально анализировать данные.

Если вы менеджер среднего звена, многое из сказанного касается и вас. Кроме того, зачастую на карту поставлена также и ваша работа. От того, как корпорация пройдет через стратегически переломный момент, зависит ваша карьера.

Менеджер компании, переживающей стратегически переломный момент, скорее всего, будет испытывать те же чувства, что и человек, переживший серьезную утрату. Это не удивительно, потому что потери вообще характерны для ранних стадий стратегически переломного момента: компания теряет свое превосходство в отрасли, индивидуальность, контроль над своей судьбой, обеспеченность работой и, что, возможно, самое неприятное, статус победителя. Однако, в отличие от последовательности, в которой обычно сменяют друг друга эмоции, вызванные горем (отрицание, злость, смирение, депрессия и, наконец, принятие свершившегося факта)⁶³, в случае стратегически переломного момента эта последовательность выглядит следующим образом: отрицание, уход от реальности или отвлечение внимания и, наконец, принятие и надлежащие действия.

Отрицание преобладает в основном на ранних стадиях стратегически переломного момента. Помнится, во время кризиса, связанного с модулями памяти Intel, я думал: «Если бы мы начали разработку 16К-битного модуля памяти раньше, японцы не смогли бы нас настолько опередить».

Уход от реальности или отвлечение внимания характерны для действий высшего

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

В такие моменты руководители часто начинают лихорадочно заниматься сбором денег на благотворительность, деятельностью вне компании и проектами по спасению животных. Взгляните на расписание генерального директора одной крупной корпорации в разгар стратегически переломного момента. Соответствует ли распределение времени – его драгоценнейшего ресурса – ситуации стратегического кризиса? Не думаю.

Расписание генерального директора крупной американской корпорации, относящееся ко времени стратегически переломного момента

Понедельник

8:30-9:30 Конференция по стратегическому планированию.

10:00-10:30 Просмотреть планы ежегодного награждения дизайнеров.

11:00-12:00 Системы управления и оценки.

1:00-1:15 Проверить речь по вопросам образования.

1:30-2:00 Новые данные по качеству.

4:00-4:45 Подготовка к заседанию совета директоров.

5:25 Отъезд на Восточное побережье.

6:30-9:30 Деловой ужин с членами совета директоров. Ночь на Восточном побережье.

Вторник

8:00-9:00 Деловой завтрак.

9:30 Отъезд в другой город на Восточном побережье.

11:00-11:45 Собрание бизнес ассоциации, посвященное вопросам образования.

12:00-2:00 Специальная комиссия бизнес-ассоциации.

2:00-8:30 Заседание совета директоров бизнес-ассоциации. Ночь во втором городе на Восточном побережье.

Среда

8:15-11:45 Заседание благотворительного комитета.

12:15-1:30 Поездка в штаб-квартиру компании.

2:00-5:00 Встреча с руководящим составом.

6:00 Отъезд на завод на Восточном побережье. Ночь в заводском городке.

Четверг

3:30-5:00 Празднование на заводе, ночная смена.

5:30-9:15 Второе празднование на заводе.

9:30-10:30 Третье празднование на заводе.

11:00-11:50 Четвертое празднование на заводе.

12:00 Отъезд в штаб-квартиру компании.

2:00-4:15 Встреча с руководящим составом.

Пятница

8:15-8:30 Повестка заседания совета директоров.

8:30-9:00 Перспективы на 3-й квартал.

9:00-12:00 Встреча с руководителями.

1:15-5:00 Обзор результатов компании – американское отделение.

И он не исключение. Если говорить честно, то, оглядываясь назад, я и сам думаю: а было ли случайностью то, что в годы, предшествовавшие кризису модулей памяти, годы, когда было уже заметно, что тучи сгущаются, я посвящал так много времени работе над книгой? И, написав эти строки, я подумал: а от каких туч я прячусь сейчас? Возможно, я узнаю это через несколько лет.

Но давайте вернемся к приобретениям – моему любимому примеру. Если я заключаю многомиллиардную сделку приобретения, мое внимание должно быть поглощено всеми связанными с этим вопросом решениями. Я буду работать так много и так быстро, что сделка станет казаться гораздо более важной, чем проблемы, которые я должен решать в ходе обычной работы в компании. Так я создам бесконечную утечку собственного внимания. Каждое утро, глядя в зеркало, я буду оправдываться: «У меня нет времени на такие обыденные вопросы, как постепенное падение объемов наших продаж. Сегодня вечером у меня важная встреча с консультантом по инвестициям». В данной ситуации мое невнимание к каждодневным деталям вполне объяснимо и даже заслуживает уважения: подготовка сделки по приобретению идет полным ходом и полностью отрывает меня от того, с чем я не могу справиться. Интересно, в какой мере приобретение киностудий японскими электронными компаниями объясняется необходимостью для высшего руководства отвлечься от более трудных и насущных проблем, например длительного спада деловой активности в их основном бизнесе?

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

И это главное. Смена глав корпораций гораздо чаще связана с необходимостью ввести в руководство кого-то, кто не участвовал в создании прошлого, чем с желанием найти лучшего управляющего или лучшего руководителя.⁶⁴

Инерция успеха

Руководители добились своего положения, потому что хорошо умели делать свое дело. И со временем они научились руководить с помощью своих сильных сторон. Поэтому не удивительно, что они продолжают реализовывать те же стратегические и тактические меры, которые работали на них на протяжении всей их карьеры, особенно в период «чемпионства».

Я называю этот феномен инерцией успеха. Он очень опасен и может усилить отрицание.

Когда ситуация меняется настолько, что старые навыки и сильные стороны оказываются бесполезными, мы начинаем почти инстинктивно цепляться за прошлое. Мы не хотим признавать перемены вокруг нас, как ребенок, которому не нравится то, что он видит. Подобно тому, как он закрывает глаза и считает до ста, думая, что то, что его раздражало, исчезнет, мы тоже закрываем глаза и стараемся больше работать, ставя привычные задачи или используя старые навыки и надеясь, что на счет 100 все неприятности закончатся. В такие моменты часто можно услышать фразу: «Дайте нам еще немного времени».

Стратегический диссонанс⁶⁵

Когда мы начинаем реагировать, возможно слишком поздно, мы сталкиваемся с другим эмоциональным препятствием: осознанным и откровенным признанием масштабов проблемы, с которой мы боремся. Даже когда наши действия уже начинают свидетельствовать о процессе приспособления к новой ситуации, мы все еще решаем задачу четкого описания этих действий. Вспомните историю о том, как компания Intel выходила из бизнеса модулей памяти. В течение некоторого времени мы регулировали распределение кремниевых пластин, однако, когда меня в категоричной форме спросили о наших планах, я с трудом смог их внятно изложить.

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

Почему стратегический диссонанс неизбежен? Что является его причиной? Процесс адаптации к изменениям начинается с сотрудников, которые каждый день на своем рабочем месте приспосабливаются к новым внешним силам. Специалисты компании Intel, ответственные за планирование производства, перевели кремниевые пластины с модулей памяти на микропроцессоры, потому что последние были более выгодными. В то же время мы, высшие руководители, попали в ловушку инерции нашего предыдущего успеха. Ведь мы выросли как компания модулей памяти: именно это мы умели хорошо делать, и это сформировало наше восприятие самих себя. Поэтому, пока сотрудники и менеджеры среднего звена производили на передовой стратегические действия, свидетельствующие об одном, высшее руководство все еще делало заявления о стратегии на высшем уровне, которые говорили совершенно другое.

Что свидетельствует о возникновении стратегического диссонанса?

Признаки стратегического диссонанса обычно появляются, когда высшее руководство предоставляет менеджерам среднего звена и продавцам возможность вести свободную дискуссию, причем в атмосфере, позволяющей идти на открытую конфронтацию. Именно так мы работаем в Intel. Иногда, когда я сталкиваюсь с такими группами и с такими проблемами, мне кажется нелепым отстаивать точку зрения корпорации перед людьми, задающими специфические вопросы и достаточно сведущими в своей области. Часто такие вопросы задаются уже после того, как меня спросили о нашей стратегии в отношении конкретной продукции, покупателей или технологии. После того как я даю хорошо отрепетированный ответ, следует вопрос, начинающийся примерно так: «А как насчет?...» или «Значит ли это, что?...»

Подобные вопросы обычно являются попыткой выяснить, что в действительности стоит за общим ответом, который я только что дал. Откровенно говоря, они могут быть вызваны тем, что я не слишком ясно выразился. Но с другой стороны, они могут возникнуть из-за растущего диссонанса между моим «избитым» ответом и меняющейся реальностью. Если дело в последнем, то это может оказаться первым сигналом стратегического диссонанса. Это заставляет меня сказать самому себе: «Эй, Гроув, прислушайся, что-то здесь не так».

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

Эксперименты

Хотя диссонанс между тем, что делает компания, и тем, что говорят менеджеры, вполне понятен, он сопровождается совершенно непродуктивной и весьма удручающей фазой. Растущий дискомфорт, вызванный стратегическим диссонансом, создает недоумение и неуверенность даже в лучших умах. Вы понимаете, что произошло что-то важное, что-то изменилось, – но вы не знаете, насколько это действительно важно, и не знаете, как на это реагировать.

Идеи о преодолении стратегического диссонанса не появляются в виде символической лампочки, которая вдруг загорается у вас в голове. Они приходят в процессе экспериментирования. Ослабьте контроль, к которому привыкла ваша компания; дайте людям возможность проверить новые методики, изучить новую продукцию, использовать новые каналы продаж и работать с другими покупателями. В такие моменты руководство

должно быть настолько же терпимо к нововведениям и изменениям, насколько в обычные времена оно было озабочено созданием и поддержанием порядка. Только свернув со старого пути, вы обретете новое видение.

Рабочим девизом должна стать фраза «Позвольте править хаосу!».

Хаос – это, конечно, плохо. Он ужасно неэффективен и утомителен для всех. Однако старый порядок не станет новым, не пройдя фазу экспериментов и хаоса.

Проблема состоит в том, что вы не можете вдруг начать экспериментировать, поняв, что попали в беду, если до этого вы никогда этого не делали. Когда ситуация в вашем главном бизнесе изменилась, делать это уже поздно. В идеале, вы постоянно должны экспериментировать с новой продукцией, методиками, каналами, рекламой и новыми покупателями. В этом случае, когда вы почувствуете, что «что-то изменилось», при выработке новой тактики вы уже сможете опереться на некоторые результаты, а вашей компании легче будет расширить круг экспериментов и пережить растущий хаос, предшествующий ее переходу к новому направлению в бизнесе.

Компания Intel экспериментировала с микропроцессорами в течение десяти лет, прежде чем представилась возможность и появилась необходимость сделать их основой нашей корпоративной стратегии. На протяжении этого периода микропроцессоры не были нашей основной продукцией, хотя в действительности в течение ряда лет мы тратили на их разработку и рекламу больше средств, чем они приносили. Но мы продолжали это делать, наш бизнес микропроцессоров постепенно рос, и, когда обстоятельства в значительной мере изменились, у нас уже был привлекательный бизнес, на котором мы сосредоточили свое внимание.

Эксперименты невозможны без противоречий. Вспомните об описанном в 6-й главе конфликте вокруг процессоров i860 RISC и 486 CISC, разыгравшемся в компании Intel в конце 90-х годов. В то время наша официальная стратегия была направлена на создание линии совместимых процессоров, однако мы позволили некоторым нашим лучшим специалистам посвятить свои силы и творческую энергию разработке новой архитектуры, представленной процессором i860.

Все было не так уж плохо. Если бы старая технология выработала свой ресурс, новая пришлась бы очень кстати. Эти эксперименты давали нам преимущество на случай изменений.

Однако, позволив этому эксперименту разрастись и достигнуть рынка сбыта, мы превратили его в очень серьезную силу, повлиявшую на компанию. Он разделил наши усилия, мы перестали понимать, какую именно технологию поддерживает компания, и ослабили натиск на рынок микропроцессоров в целом. Если говорить коротко, эксперимент создал хаос. Так или иначе, мы должны были с этим что-то делать, либо, воспользовавшись силой рынка стандартных микропроцессоров, создавать новую линию RISC, либо прекратить эксперимент.

Бизнес-пузырь

Как и в спорте, в бизнесе все решает правильный выбор времени. Одно и то же действие, предпринятое раньше, может помочь, позже – не оправдает ожиданий, потому что его будет уже недостаточно.

Под «раньше» я подразумеваю время, когда ваш бизнес еще силен, когда еще хватает потока наличности и компания еще невредима. Сила еще здорового бизнеса создает для вас защитный «пузырь», в котором вы можете продолжать работу над изменением положения вашей компании. Под защитой этого «пузыря» вам будет гораздо проще осуществить изменения, чем в ситуации, когда все жизненно важные показатели вашего бизнеса радикально изменились.

Другими словами, лучше всего, если высшее руководство понимает и принимает неизбежность стратегически переломного момента достаточно рано и действует прежде, чем

жизненные силы компании будут подорваны воздействием «десятикратных» факторов. Необходимая трансформация бизнеса будет гораздо менее болезненной и более успешной, если необходимые действия предпринять раньше.

К сожалению, в реальности мы обычно поступаем с точностью до наоборот. Под воздействием эмоциональных факторов, описанных выше, многие менеджеры делают все слишком поздно и этим разрушают защитный «пузырь», который мог бы возникнуть у существующего бизнеса.

Понять, почему это происходит, очень легко. На ранних стадиях стратегически переломного момента еще нет никакой паники. Аргументы в пользу бездействия могут быть сформулированы, например, в такой форме: «Мы не можем резать курицу, несущую золотые яйца» или «Как мы можем убрать наших лучших людей из бизнеса, благодаря которому мы получаем зарплату, и перевести их на какой-то сомнительный проект?» Наиболее тревожным заявлением будет такое «Компания может принять только такие изменения; к большому она не готова», что означает: «Я не готов вести компанию к переменам, с которыми ей придется столкнуться».

Оглядываясь на свою карьеру, я могу сказать, что много раз, предпринимая серьезные изменения, жалел, что не сделал это на год раньше. Вспомните эпизод с модулями памяти Intel. Мы довольно долго теряли деньги на модулях памяти, но начали действовать, только когда дела компании пришли в упадок. Компания Next приступила к действиям только под влиянием финансовых проблем. Некогда крупнейшая компания Compaq слишком медленно отреагировала на переход бизнеса персональных компьютеров в категорию потребительского, с более низкой прибылью. Потребовалось шестимесячное сокращение доходов и прибылей (в том числе 70-миллионные убытки), а также сокращение доли рынка и первое в истории Compaq массовое увольнение, чтобы совет директоров компании решился на жесткие меры.⁶⁶

Все это легко увидеть у других, но мы слепы, когда дело касается нас. Недавно я встречался с менеджером компании, которая борется со стратегическими изменениями, и я убеждал его действовать энергично. Мне легко было его воодушевлять: ведь мне ничего не нужно было делать, в то время как ему надо было заставить свою компанию предпринять ряд действий, которые будут означать прекращение производства некоторых товаров, уже обещанных покупателям. Он знал, что должен действовать; по сути, он уже делал шаги в нужном направлении. Но они, на мой взгляд, были совершенно неадекватными. Он пытался спасти положение, отказавшись от нескольких последних версий продукта, хотя надо было полностью прекратить его производство и использовать исследовательские ресурсы на очевидных и более прибыльных направлениях. Я не был умнее его; просто на мне не лежала ответственность за принятие решения, какие именно изменения проводить. Когда я был на месте этого менеджера, во время кризиса в Intel, то долгое время страдал от того же синдрома «запоздалых действий».

В идеальной ситуации страх перед тем, что новое окружение может подкрасться к нам незаметно, должен держать нас настороже. Умение выбирать время для изменений должно основываться на нашем чутье и взглядах, отточенных годами работы в компании. Дело в том, что благодаря своему опыту мы, менеджеры, понимаем, что что-то нужно делать. Мы даже знаем, что именно нужно делать. Но мы не доверяем своей интуиции или не начинаем прислушиваться к ней достаточно рано, чтобы воспользоваться преимуществами «защитного пузыря» бизнеса. Мы должны приучить себя преодолевать тенденцию «запоздалых действий».

Новая карта индустрии

Синдром «запоздалых действий» особенно опасен в ситуации изменения всей

индустрии. Неотъемлемой частью каждодневного бизнес-процесса является ментальная карта структуры индустрии. Эта карта представляет собой свод негласных правил и отношений, способов ведения бизнеса, того, что и как делается, а что не делается, что имеет значение, а что нет, чье мнение вы должны учитывать, а кому доверять не стоит, и т.д. Если вы давно работаете в отрасли, знание таких вещей становится вашей второй натурой. Вы даже не думаете о них; вы просто знаете, что все обстоит именно так.

Однако когда структура отрасли меняется, все эти составляющие также изменяются. Карта, которую вы представляли себе все эти годы и на которую полагались при составлении курса компании, внезапно теряет свою актуальность и ценность. Но у вас не было возможности заменить ее новой. Вы еще не поняли до конца, в чем разница между тем, как делались дела раньше, и тем, как они делаются теперь, кто сейчас важен, а кто нет.

Всем нам в компьютерной индустрии пришлось столкнуться с проблемой перехода от вертикальной модели к горизонтальной. Главным следствием этой модели был (и есть) то факт, что победителем становится игрок с большей долей в горизонтальном сегменте. Понимание этого в компании Intel подкрепило нашу веру в важность совместимости с остальными горизонтальными сегментами и воодушевило нас на движение к большим объемам и более низким ценам при производстве микропроцессоров – то есть к увеличению масштаба и охвата. Точно так же, когда в 1991 году Compaq провела серьезную реструктуризацию и стратегические изменения в компании, их действия тоже отражали понимание важности вопроса масштаба и охвата, присущих горизонтальной модели.⁶⁷

В стратегически переломные моменты менеджеры постоянно уточняют свое видение стратегической карты индустрии, – все мы автоматически делаем это в уме. Но ментальные карты имеют свойство быть слишком терпимыми к неопределенности, поэтому вы должны заставить себя записать свои мысли на бумаге.

С чего начать? В каждой компании есть схемы ее организации, иногда множество схем, которые отражают взаимоотношения между частями компании. Если они помогают сотрудникам понять, как следует работать внутри компании, почему бы не использовать аналогичную схему всей индустрии? Так возьмите и составьте ее. (В главе 9 я приведу схему, которая помогла мне разобраться с Интернетом.)

Так же, как вашей компании нужно экспериментировать с новыми технологиями и методами распространения, вам, руководителю, следует экспериментировать с детализацией структуры новой индустрии. Обсудите получившуюся карту с близкими коллегами. Это нужно делать в дружественной обстановке, и не один раз, чтобы все понять. Но у такого подхода есть еще один плюс: подобные обсуждения помогают вам подготовить компанию к переменам.

Независимо от того, кто вы – руководитель компании, менеджер среднего звена или технолог, усовершенствуя свою карту, вы будете предпринимать более эффективные действия в бизнесе и ощущать большую уверенность в правильности этих действий.

Глава 8

Правьте в хаосе

Ясность направления, которая подразумевает описание того, к чему мы стремимся, и того, к чему мы не стремимся, чрезвычайно важна на последней стадии стратегической трансформации.

Когда я думаю, на что похоже прохождение через стратегически переломный момент, я вспоминаю классическую сцену из старого вестерна, когда компания запыленных всадников едет по чужой местности. Они не знают, куда они едут; единственное, что они знают, – это то, что они не могут повернуть назад и должны верить, что однажды доедут до того места,

где все будет лучше.

Переход компании через стратегически переломный момент – это поход по незнакомой местности. Правила бизнеса неизвестны или еще не сформировались. А значит, вам и вашим коллегам не хватает ментальной карты нового окружения, и даже форма желаемой цели не совсем ясна.

Обстановка становится напряженной. Часто во время прохождения стратегически переломного момента ваши люди теряют уверенность в себе и друг в друге, но, что хуже, теряете уверенность в себе вы сами. Менеджеры часто обвиняют друг друга в трудностях, которые испытывает компания. Начинаются бесконечные распри и споры о том, какое направление выбрать.

В какой-то момент вы, лидер, начинаете улавливать неясные пока знаки, указывающие новое направление. Однако к этому времени ваша компания уже подавлена, потеряла силу духа или просто устала. На то, чтобы пройти такой путь, вы потратили много энергии, и, чтобы восстановиться, вам нужно обратиться к резервам, которые вы оставили для собственной мотивации и, что еще важнее, мотивации зависящих от вас сотрудников.

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

Пересекая долину смерти

Чтобы успешно пройти через долину смерти, вы для начала должны сформировать внутреннюю картину того, как компания будет выглядеть к моменту, когда вы доберетесь до ее противоположного края. Вы должны не только сами достаточно ясно представлять себе эту картину, но и понятно описать ее вашим уставшим, потерявшим силу духа и озадаченным сотрудникам. Будет ли Intel крупной полупроводниковой компанией, компанией модулей памяти или микропроцессоров? Чем будет заниматься Next – компьютерами или программным обеспечением? Для чего именно будут приходить в ваш книжный магазин – чтобы выпить кофе и почитать в приятном месте или купить книги со скидкой?

Вы должны ответить на эти вопросы одной фразой, которую все смогут легко запомнить, а со временем – понять именно так, как вы хотели. В 1986 году, когда нашим слоганом стало «Intel – компания микропроцессоров», мы пытались добиться именно этого. Фраза ничего не говорила ни о полупроводниках, ни о модулях памяти. Она отражала наше представление о том, какой компания выйдет из долины смерти, которой для нас стали кризис модулей памяти и стратегически переломный момент.

Авторы книг по менеджменту используют для этого слово «видение». На мой взгляд, это слишком высокопарно. Вы в самом деле пытаетесь ухватить сущность компании и основной предмет ее деятельности. Вы стараетесь определить, какой будет компания, но это можно сделать, только если вы определите, какой она не будет.

На данной стадии сделать это несколько легче, потому что вы только что вышли из очень плохого периода и точно знаете, кем вы не хотите стать. К 1986 году мы знали, что не хотим оставаться в бизнесе модулей памяти. Мы испытывали уверенность, которая приходит только тогда, когда долго борешься за сохранение бизнеса, а потом вдруг обнаруживаешь, что эта борьба бессмысленна.

В таком подходе кроется опасность излишнего упрощения работы компании и сужения стратегического внимания настолько, что некоторые начнут задавать вопросы: «А как же моя работа... значит, она больше никому не интересна?» В конце концов, Intel все еще производила и другие продукты, а не только микропроцессоры. Мы даже продолжали поддерживать довольно большие объемы производства полупроводниковых модулей памяти.

Но опасность излишнего упрощения меркнет в сравнении с тем, что может произойти,

если удовлетворить желание каждого менеджера поучаствовать в описании измененного бизнеса: в результате описание получится настолько общим и неопределенным, что потеряет всякий смысл.

Вот пример, показывающий, насколько важно иметь ясную стратегию. Основной специализацией компании Lotus на протяжении первых десяти лет ее существования была поставка программного обеспечения для персональных компьютеров, в частности электронных таблиц.⁶⁸ Из-за ряда собственных неправильных шагов, но в большей степени под влиянием десятикратного увеличения конкурирующих сил (появление Microsoft стало для них тем же, чем для нас – выход на рынок японских производителей модулей памяти) основной бизнес Lotus постепенно ослабевал. Но пока это происходило, Lotus разработала новое поколение программного обеспечения, воплотив его в продукте под названием Notes, который обещал дать такие же преимущества целым группам, какие электронные таблицы дали отдельным индивидам.⁶⁹ Даже несмотря на то что Lotus продолжала работать над электронными таблицами и аналогичным программным обеспечением, руководство компании настолько увлеклось программными средствами коллективной работы, что почти перестало уделять внимание бизнесу электронных таблиц. Они продолжали вкладывать средства в разработки Notes на протяжении всех этих трудных лет, и в итоге все корпоративные отчеты были по большей части описанием новой маркетинговой программы.

Конечно, эта история еще продолжается. Но с точки зрения будущего компании, руководство Lotus поступило совершенно правильно. Именно достоинства Notes побудили компанию IBM купить Lotus за 3,5 млрд. долл.

А вот совсем другой пример – история компании, которая никак не может самоопределиваться. Недавно я встречался с руководителем корпорации, с которой мы пытаемся наладить сотрудничество, чтобы обеспечить совместимость нашей продукции.

Для этого нужно было решить, какие технологии использовать, а от каких отказаться. Я имел дело с человеком, занимавшим второй по значимости пост в компании, но мне он показался недостаточно решительным. Казалось, он был убежден в том, что мы должны работать вместе, однако впадал в ступор, когда нужно было предпринимать действия, необходимые для реализации этого сотрудничества.

Через несколько дней в газетах цитировались слова его шефа, генерального директора, из которых ясно следовало, что он поддерживает план действий моего собеседника. Я вырвал страницу со статьей из газеты и, размахивая ею перед своими коллегами, сказал «Теперь договор будет подписан». Моя эйфория длилась 24 часа. На следующий день газеты опубликовали опровержение, названное «разъяснением». Оказалось, что все это было недопониманием.

Теперь подумайте, каково оказаться на месте менеджера по маркетингу или продажам, когда вы не можете понять слова вашего шефа. Представьте себе, что бы вы чувствовали, читая его «распоряжения дня», напечатанные в газетах. Как можно следовать за лидером, который как будто ходит кругами?

Я не перестаю удивляться так часто встречающейся нерешительности руководителей. Думаю, нужна большая уверенность в себе, чтобы опередить персонал и сотрудников, спорящих о выборе дороги, и установить однозначный, ясный курс, о правильности или ошибочности которого вы узнаете лишь через годы. Подобное решение – это проверка характера лидера. Напротив, для того чтобы провести сокращение компании, совершенно не нужна уверенность в себе. Ну как вы можете ошибиться, решив закрыть завод и уволив служащих, если выгода от этих действий проявляется в итогах следующего же дня и вызывает одобрение финансовых кругов?

Путь через стратегически переломный момент представляет собой переход вашей компании от того, какой она была, к тому, какой она станет. Причина, по которой этот

68

69

переход настолько труден, заключается в том, что все составляющие компании были сформированы в прошлом. Если вы и ваши сотрудники имеете опыт работы в качестве компьютерной компании, как можете вы представить себя работающими над программным обеспечением? Если вы управляли многопрофильной полупроводниковой компанией, как вы можете знать, что такое компания микропроцессоров? Не удивительно, что трансформация, необходимая для выживания в стратегически переломный момент, так или иначе подразумевает изменение состава руководства.

Помню собрание наших руководителей, на котором мы обсуждали новые перспективы Intel в качестве компании микропроцессоров. Председатель совета директоров Гордон Мур сказал: «Знаете, если мы действительно собираемся это делать, будет лучше, если половина наших руководителей в ближайшие пять лет переориентируются на программное обеспечение». Это значило, что либо присутствующим нужно было изменить область своих знаний и компетенции, либо их самих нужно было заменить. Помню, как я оглядел собравшихся, думая, кто останется, а кто нет. Как оказалось, Гордон Мур был прав. В нашем случае примерно половина менеджеров переориентировались и смогли продолжить движение в новом направлении. Другие в конце концов покинули компанию.

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

Перераспределение ресурсов

По словам Дракера, основная деятельность, необходимая в ходе трансформации компании, – полное перемещение ресурсов с того, что было приемлемо при старой модели бизнеса, на то, что приемлемо при новой модели.⁷⁰ В течение трех лет, пока специалисты по планированию производства в Intel постепенно сокращали долю выпуска силиконовых пластин для модулей памяти и переводили их на микропроцессоры, они перемещали ценные ресурсы из области низкой прибыльности в область более высокой. Однако сырье – не единственный ваш ресурс.

Ваши лучшие люди – их знания, навыки и опыт – являются не менее важным ресурсом. Когда мы недавно перевели ключевого менеджера, занимавшегося новым поколением микропроцессоров, на совершенно новую линию коммуникационных товаров, которая вряд ли принесет нам большой доход в ближайшие несколько лет, мы переместили чрезвычайно ценный ресурс. Хотя он эффективно работал на прежнем месте, имелись люди, способные заменить его, в то время как новая линия очень нуждалась в стимуле, который бы дало его присутствие.

Время человека – очень ценный и явно конечный ресурс. Когда Intel превращалась из «полупроводниковой компании» в «компанию микропроцессоров», я понял, что должен больше узнать о мире программного обеспечения. В конце концов, наша работа зависела от планов, идей и видения индустрии программного обеспечения. Поэтому я добровольно начал проводить много времени, знакомясь с людьми из этой сферы. Я решил встретиться с главами компаний, выпускавших программное обеспечение. Я звонил каждому из них, договаривался о встрече, беседовал с ними и просил рассказать мне об их бизнесе, т.е. научить меня.

Это было связано с некоторым риском. Надо было забыть о самолюбии и признать, как мало я знаю об их бизнесе. Приходилось вступать в разговор с важными людьми, с которыми я не был знаком и реакцию которых не мог предугадать. Кроме того, требовалась определенная доля терпения: когда я начинал разговаривать с этими людьми, я делал подробные записи; что-то из того, что мне говорили, я понимал, а что-то – нет. Потом я шел

к нашим собственным экспертам и просил их объяснить, что могли иметь в виду те люди. Я как будто вернулся в школу. (Меня поддерживала мысль, что Intel была компанией, в которой с уважением относились к тому, что руководитель с двадцатилетним стажем уходит на какое-то время с работы и занимается приобретением новых навыков.)

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

Чрезвычайно важно соблюдать дисциплину в перераспределении ресурсов, когда речь заходит о вашем личном времени. Когда я начал изучать программное обеспечение, мне пришлось использовать для этого время, которое я раньше посвящал другим делам. Другими словами, мне пришлось стать «планировщиком» собственного времени и иначе использовать рабочие часы. Это вызвало другие сложности, потому что люди, привыкшие видеть меня регулярно, стали встречаться со мной гораздо реже. Они стали спрашивать: «Вы, значит, больше не думаете о нас?» Я успокаивал их, как мог, распределяя обязанности между другими менеджерами, и через некоторое время люди привыкли к этому, как и ко многим другим изменениям, связанным с новым направлением работы Intel. Но и им, и мне это было нелегко.

Дело в том, что слова «перераспределение ресурсов» звучат совершенно безобидно: подразумевается, что вы обращаете больше внимания и вкладываете больше энергии в нечто замечательное, положительное и воодушевляющее. Но, делая это, вы неизбежно отказываете во внимании чему-то другому. Вы что-то сокращаете: производственные мощности, менеджерские ресурсы или собственное время. Изменение стратегии требует дисциплинированности и перераспределения ресурсов; без этого все превращается в пустые слова.

Еще несколько слов о времени: если вы занимаете руководящую должность, то, как вы тратите свое время, особенно показательно. Это позволит понять, что важно, а что нет, гораздо лучше, чем все ваши слова.

Стратегические изменения не начинаются сверху. Они начинаются с вашего календаря.

Управление с помощью стратегических действий

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

В чем разница? Стратегические *планы* - это заявления о намерениях. Стратегические *действия* - это уже предпринятые или предпринимаемые шаги, подразумевающие наши долгосрочные намерения. Стратегические планы похожи на политическую речь. Стратегические действия – это конкретные шаги. Они бывают разными. Это может быть назначение энергичного игрока в новую сферу деятельности, или открытие торговых отделений в той части света, где мы никогда раньше не работали, или сокращение разработок в традиционной области бизнеса. Все это реальные действия, и они подразумевают направленные изменения.

Стратегические *планы* абстрактны и обычно написаны языком, который понятен только менеджерам компании, в то время как стратегические действия важны для всех, потому что они влияют на жизнь людей. Они меняют их работу, как было в нашем случае, когда мы перевели мощности с модулей памяти на производство микропроцессоров и наши продавцы получили новый товар. Они вызывают испуг и удивление, как в случае с переводом

менеджера Intel из проверенного бизнеса микропроцессоров в новую неизученную сферу.

Стратегические *планы* описывают события, так далеко отодвинутые в будущее, что они имеют слабое отношение к текущим делам, а потому не требуют внимания.

Стратегические *действия*, напротив, происходят в настоящем. Поэтому они требуют пристального внимания. Их сила связана именно с этим. Даже если одно стратегическое действие меняет траекторию движения корпорации всего на несколько градусов, если эти действия согласуются с видением того, какой компания должна стать к концу стратегически переломного момента, они усиливают влияние друг друга. Думаю, именно поэтому эффективнее всего трансформировать компанию с помощью серии возрастающих изменений, соответствующих четко определенному конечному результату.

Стратегически переломные моменты часто используют преимущества более радикальных и заметных стратегических действий. Под более заметными я подразумеваю действия, которые привлекут внимание большего количества людей. Вспомните пример, который я описал выше, когда заявление генерального директора компании, с которой мы пытались вести дела, было процитировано в газете. Это вызвало всеобщее удивление и вопросы. «Значит ли это, что?» Это открыло возможности для нового широкомасштабного стратегического направления. К сожалению, опровержение, опубликованное на следующий день, погубило эту возможность.

Весьма полезно, если стратегические действия во время переломного момента вызовут удивление, однако их необходимо осуществить в нужное время. Стратегически действия, особенно те, которые подразумевают перераспределение, похожи на действия участников эстафеты. Бегуны должны передать палочку в определенный момент; если сделать это раньше или позже, ухудшится общий результат всей команды.

Правильный выбор времени для перевода ресурсов должен осуществляться с соблюдением этого чрезвычайно важного условия. Если вы изымете ресурсы из старого бизнеса, проекта или продукта слишком рано, поставленные перед ними задачи будут выполнены лишь на 80%. С другой стороны, если вы слишком долго будете держаться за старый бизнес, шанс использовать новую бизнес-возможность, добавить силы новой продукции, подстроиться под новый порядок вещей будет упущен. Золотая середина – это когда вы достаточно инвестировали в прежний бизнес, чтобы его силы хватило на переходный период, пока вы распределяете ресурсы в новой целевой области. Эта временная дилемма проиллюстрирована ниже.

Дилемма перераспределения ресурсов

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ПРЕЖДЕВРЕМЕННО

предыдущее задание еще не выполнено.

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ВРЕМЕНИ

сила действующей стратегии еще достаточна, новая угроза или возможность уже идентифицирована.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ЗАПОЗДАЛО

возможность преобразования упущена, спад необратим.

Когда наступает правильный момент? Когда сила существующей стратегии еще достаточна, ваш бизнес все еще растет, ваши покупатели и поставщики все еще высокого мнения о вас, но на экране радара уже достаточно данных, требующих исследования. Если подтверждается, что сигналы подлинны и усиливаются, перебросьте на них больше ресурсов.

Почти всегда вам захочется подождать еще немного. Однако преждевременные действия имеют менее тяжкие последствия, чем запоздалые. Если вы начнете действовать слишком рано, ваш бизнес будет еще вполне здоровым. Поэтому, даже если вы ошибетесь, вам будет легче изменить курс. Например, вы можете отозвать на прежние рабочие места

людей, которых вы назначили на новую работу. Так как они этим уже занимались, они смогут быстро собрать все воедино и этим помочь вам. Но менеджеры склонны держаться за прошлое, поэтому их стратегические действия обычно происходят позже, а не раньше. В этом случае вы рискуете, так как, опоздав, вы уже не сможете остановить падение.

Говоря простым языком, во времена перемен менеджеры почти всегда знают, в каком направлении следует идти, но обычно предпринимают шаги слишком поздно и слишком неуверенно. Измените эту тенденцию. Ускорьте темп своих действий и увеличьте их масштабность. Увидите, вы быстро приблизитесь к золотой середине.

Выбор лучшего момента для действий зависит от компании. Некоторые считают, что их сила в скорости реакции и исполнения. Такие компании могут выиграть, дождавшись, пока другие исследуют возможности технологии или реакцию рынка, а потом догнав и перегнав их.

Я называю такую стратегию подходом «задних фар». При густом тумане водителю легче всего ехать, ориентируясь на задние фары движущейся впереди машины. Подход «задних фар» опасен тем, что, как только вы обгоните эту машину, вам не за кем будет следовать. Вы теряете уверенность и информацию, необходимые для выбора собственного курса в новой области.

Быть первым сложнее с другой точки зрения.⁷¹ Самая большая опасность, угрожающая компаниям-пионерам, заключается в том, что они могут принять помехи за сигнал и начать действовать так, как будто наступил переломный момент. Более того, даже если они окажутся правы, они, вероятнее всего, будут единственным игроком на рынке и рискуют попасть в ловушку «первой версии», о которой я говорил в главе 6.

Но если вы справитесь со всеми опасностями, вас ждет большая награда. Компании-пионеры имеют уникальный шанс повлиять на структуру индустрии и установить новые правила игры. Только с помощью этой стратегии вы можете надеяться на победу в конкурентной борьбе и на счастливое будущее для своей компании.

В последнее время мы в Intel решили, что у нас появилась превосходная возможность использовать персональный компьютер в качестве универсального информационного прибора. Раньше это было невозможно. Традиционный персональный компьютер использовался в основном как устройство для ввода информации, способное отображать на мониторе числа и тексты в виде, подходящем только для коммерческих транзакций. Однако в последние годы новые технологии расширили возможности персональных компьютеров, обеспечив красочную графику, звук и видео и сохранив при этом их важное традиционное качество – интерактивность.

Но если мы увидели шанс использовать эти возможности и предугадали, что в центре информационной и культурной революции будет находиться персональный компьютер, остальной мир полагал, что она будет связана с привычным телевизором. Поэтому мы направили все наши усилия на то, чтобы поместить в центр этих событий ПК (наш лозунг звучал так: «The PC Is IT!»), и запустили широкомасштабную кампанию по популяризации нашей идеи. В то же время мы направили все технологические исследования, проводившиеся в компании, на то, чтобы сделать ПК еще более привлекательным. Мы пытались (и пытаемся) сформировать свое будущее, пока идея еще не получила всеобщего распространения. Мы старались (и стараемся) быть пионерами.

Вопрос, часто возникающий в период стратегически переломного момента: должны ли вы предельно сосредоточиться, отдавая все силы стратегической цели, или вам следует застраховать себя от возможных потерь? Этот вопрос может быть озвучен сотрудником, спрашивающим меня: «Энди, не надо ли нам инвестировать во что-нибудь еще кроме микропроцессоров, вместо того чтобы класть все яйца в одну корзину?» или «Энди, не следует ли нам в дополнение к персональным компьютерам поработать над усовершенствованием телевизоров?» Я думаю, Марк Твен был совершенно прав, сказав:

«Кладите все яйца в одну корзину, но... БЕРЕГИТЕ КОРЗИНУ!»⁷²

Чтобы добиться стратегической цели, потребуется вся энергия вашей компании, особенно в ситуации агрессивной и квалифицированной конкуренции.

Тому есть несколько причин. Во-первых, очень сложно вести компанию через долину смерти, не зная ясного и четкого направления. В конце концов, чтобы попасть туда, компания потеряет много сил: ослабевает сила духа сотрудников, и они часто спорят друг с другом. Павшие духом компании вряд ли смогут справиться с несколькими задачами, для них будет довольно сложно выполнить хотя бы одну.

Если вас преследуют конкуренты (а так происходит всегда, вот почему «выживают только параноики»), вы сможете выбраться из долины смерти, только опередив людей, преследующих вас. Обогнать их вы сможете, только если будете самыми быстрыми в выбранном направлении. Вы можете возразить, что, поскольку они вас преследуют, вы должны двигаться в разных направлениях, другими словами – хеджировать. Я отвечаю: «Нет». Хеджирование обходится дорого и ослабляет целеустремленность. Без хорошо сфокусированного внимания ресурсы и энергия компании растекутся на километры, а глубиной будут в дюйм.

Во-вторых, когда вы идете по долине смерти, вам может показаться, что вы видите ее противоположную сторону, но вы не можете быть уверены, что это не мираж. Вы должны придерживаться определенного направления и определенной скорости, иначе у вас раньше времени кончатся вода и силы.

Если вы ошиблись, вы умрете. Но большинство компаний не умирают лишь потому, что ошиблись; большинство из них умирают от недостатка целеустремленности. Они растрачивают силы и ценные ресурсы, пытаясь принять решение. Опаснее всего стоять на месте.

Необходимая ясность

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

Компании в долине смерти обычно попадают в болото смятения. Они очень чувствительны к неясным или неоднозначным сигналам своих менеджеров. Главы компаний часто невольно усиливают это смятение. Некоторое время назад один журналист рассказал мне о встрече с главой крупной японской корпорации, над статьей о которой он работал. Когда он задавал вопросы, пытаясь узнать о стратегии компании, его собеседник сердито ответил: «Почему я должен рассказывать вам о нашей стратегии? Так я помогу нашим конкурентам». Думаю, этот человек не хотел говорить о стратегии не потому, что боялся помочь конкурентам, а потому, что у него не было стратегии: официальные заявления этой корпорации всегда удивляли меня своей двусмысленностью.

Другой способ усилить смятение – давать противоречивые указания. В переходное время заявления глав компаний тщательно изучаются и приобретают особое значение, особенно в глазах служащих. Выше я рассказывал о руководителе, который отозвал заявление о стратегическом направлении его компании, уже опубликованное в газетах. Это опровержение, несомненно, повредило его репутации. Теперь ему придется работать гораздо больше, чтобы, провозгласив новый курс, заставить людей в него поверить. Другими словами, один раз совершив ошибку, вам потом придется долго ее исправлять.

Дело вот в чем. Как вы можете рассчитывать на то, что большая команда служащих возьмет себя в руки, примет на себя новые и совершенно непривычные обязанности, будет работать в обстановке неопределенности, и при этом работать много, несмотря на смутное

будущее, если лидер не может и не хочет четко высказаться о том, какой вид примет компания, достигнув другого края долины?

Ясность направления, которая подразумевает описание того, к чему мы стремимся, и того, к чему мы не стремимся, чрезвычайно важна на последней стадии стратегического преобразования. Подобно тому, как в середине стратегически переломного момента вам нужно было позволить править хаосу, чтобы изучить все возможные варианты и воодушевить сотрудников пойти в новом направлении, теперь вы сами должны править в хаосе.

Время прислушиваться к Кассандрам подошло к концу, время экспериментов – тоже. Настало время издавать приказы на марш, максимально четкие приказы. Это время полной отдачи всех ресурсов корпорации и ваших собственных ресурсов: времени, видения, выступлений, заявлений на форумах (которым внутри компании верят больше, чем тому, что вы говорите самим служащим). Вы должны стать образцом для подражания при переходе к новой стратегии. Это лучший способ доказать вашу приверженность компании.

Как стать образцом для подражания при переходе к новой стратегии? Демонстрируйте свой интерес к элементам, указывающим стратегическое направление, разбирайтесь в деталях, характерных для нового направления, направьте на них все свое внимание, энергию и интерес. Корректируйте свои действия, понимая, что их символическая природа усиливает их воздействие на компанию.

Вы можете перестараться, пренебрегая деталями в областях, которые все еще важны, но не соответствуют вашим нынешним стратегическим задачам, или уделяя им слишком много внимания. Недостаток внимания к некоторым важным вещам связан с определенным риском, но вы должны пойти на него. Если в результате излишних усилий вы растеряете некоторые элементы повседневной работы, вы всегда сможете вернуться назад и восстановить их. Но вы ничего не исправите, если не сможете вовремя совершить необходимый стратегический сдвиг.

В такие моменты ваше рабочее расписание становится вашим главным стратегическим инструментом. Расписание многих руководителей по инерции составляется по старому образцу. Вполне вероятно, вы будете проводить встречи, ходить на собрания и планировать дела, похожие на те, которыми вы занимались ранее. Откажитесь от этого шаблона. Вы должны устоять перед искушением принять приглашение или пойти на встречу только потому, что так делали в прошлом. Спросите себя: «Позволит ли мне это собрание узнать что-то о новой технологии или о новом рынке, которые, по моему мнению, очень важны? Познакомлюсь ли я с людьми, которые будут полезны мне на новом направлении? Подтвердит ли оно важность нового направления?» Если да, идите. Если нет, воздержитесь.

Вы не можете подстраховаться в выборе направления и гарантировать собственную приверженность ему. Если вы это сделаете, ваши сотрудники запутаются и через некоторое время опустят руки. Вы не только потеряете направление, но и будете продолжать растрачивать силы компании.

Роль образца для подражания при переходе к новой стратегии сложна еще и потому, что лидеры крупных компаний по характеру своей работы часто ограждены от прямого контакта с большинством менеджеров и служащих. Вы не можете поговорить с каждым; вы не можете взглянуть каждому в глаза и отстоять свою точку зрения. Поэтому вы должны найти способ продемонстрировать вашу решимость, желание и видение на расстоянии, подобно магниту, действующему на металлические предметы.

Если вам нужно привлечь внимание большого числа людей, вы должны говорить много и доходчиво. Как можно больше общайтесь с сотрудниками, идите к ним на рабочие места, собирайте их вместе и снова и снова объясняйте, чего вы пытаетесь добиться. (Будьте особенно осторожны, отвечая на вопрос «Значит ли это, что?...». Подобные вопросы дают вам наилучшую возможность доходчиво все объяснить.) Потребуется время, чтобы ваши новые идеи осели в головах. Но вы увидите, что повторение оттачивает ваше объяснение нового направления и делает его максимально понятным для сотрудников. Поэтому

отвечайте на вопросы как можно чаще; вам может показаться, что вы повторяетесь, но на самом деле вы увеличиваете силу стратегического сообщения.

Особая роль отводится менеджерам среднего звена. Они в большей степени, чем кто-либо другой, могут помочь вам донести ваше послание до персонала компании. Посвятив их в свои планы и заручившись их поддержкой в качестве проводников вашего нового направления, вы сможете во много раз увеличить ваше влияние. Проводите с ними больше времени, иначе вы рискуете потерять их искреннее расположение.

Польза от подобных разговоров заключается в том, что вы сможете увидеть, способны ли вы выдержать это испытание – вопросы сотрудников, если, конечно, ваша корпоративная культура позволяет им задавать их. Эти вопросы всегда бывают довольно резкими, ну а в неформальной обстановке особенно. Если ваше стратегическое мышление нелогично, они почувствуют это и не простят вам.

Это непросто. Возможно, вы попытаетесь скрыть от них пробелы в своем стратегическом мышлении: ведь продемонстрировать их перед вашими собственными служащими будет довольно неловко, не так ли? Однако я думаю, что будет гораздо лучше дать вашим сотрудникам их увидеть, когда еще есть время исправить ситуацию, чем позволить рынку обнаружить их позднее.

Здесь вам поможет техника. Электронная почта открыла для нас возможность вступать в контакт со многими людьми. В большинстве современных компаний каждый компьютер подключен к корпоративной сети, по которой вы можете отправлять сообщения на любой компьютер. Проведя несколько минут у своего компьютера, менеджер сможет повлиять на мысли десятков, сотен и тысяч людей в компании, причем сделает это так быстро, как только позволяют электронные коммуникации.

Одно предостережение: если ваши мысли изложены ясно, они спровоцируют вопросы, которые придут к вам по почте же. Ответьте на них. Не надо тратить на это много времени; ответ в две-три строчки может передать суть вашей позиции. Ваше сообщение произведет большой эффект, потому что его получают не только те, кому вы его отослали, но и другие пользователи сети, так как оно будет передаваться с компьютера на компьютер. Поэтому относитесь к этому как к электронному аналогу ответа на вопросы на собрании служащих. Пишите четко и по делу, и ваш ответ поможет направить ход мыслей сотрудников в нужном направлении.

Ежедневно я провожу около двух часов, читая сообщения, которые приходят ко мне со всего мира, и отвечая на них. Обычно я не читаю все сразу, но почти всегда стараюсь просмотреть все письма до конца дня. Я понял, что могу очень эффективно передавать свои мысли, предубеждения и предпочтения с помощью электронной почты.

Не менее важно то, что входящие электронные письма позволяют мне понять мысли, предубеждения и предпочтения большого количества людей и больше Кассандр принесут мне новости с периферии. Я стану свидетелем большего количества споров, услышу больше слухов, касающихся бизнеса, иногда даже от людей, которых я никогда не видел, чем прежде, когда я прогуливался по офисам единственного здания компании Intel. То, что раньше называли «управлением в процессе прогулок», было в основном заменено «прогулкой» ваших пальцев по клавиатуре компьютера. Учитывая, что Intel теперь имеет представительства по всему миру и я не смог бы пройти и по половине наших зданий (их более 60), даже если бы посвятил этому все свое время, это стало еще более важным.

Нередко руководство пытается оповещать о новом стратегическом направлении с помощью кабельного телевидения или видеозаписи. Это может показаться вполне логичным и простым в исполнении, но это не срабатывает. Интерактивный элемент, возможность спросить: «Значит ли это, что?...» – в этом случае пропадает. Если ваши сотрудники не имеют возможности проверить ваши заявления на реальных собраниях или по электронной почте, ваши послания будут для них пустыми словами.

Сопровождайте желание сделать то, что кажется более легким. Рассказать о стратегических изменениях в интерактивном и открытом формате непросто. Но это

совершенно необходимо.

Приспосабливаемся к новому

Слова Гордона Мура о том, что половина наших менеджеров переориентируется на программное обеспечение в течение пяти лет, были очень точным замечанием, одним из тех, что появляются в каждой компании, которая борется с десятикратно возросшей силой. Проще говоря, вы не можете изменить компанию, не изменив состав менеджмента. Я не говорю, что они должны собрать свои вещи и уйти. Я говорю, что они сами, каждый из них, должны измениться, чтобы соответствовать новому окружению. Возможно, им придется заново учиться, возможно, они получают новое задание или проведут несколько лет за границей. Они должны приспособиться. Однако, если они не смогут или не захотят этого сделать, их надо будет заменить теми, кто больше подходит новому миру, в который вступает компания.

В нашем случае мы достигли изменения в составе менеджмента так, как посоветовал Гордон. Конечно, некоторые менеджеры ушли из компании, и их заменили другие люди из Intel, чьи знания больше соответствовали новым требованиям. Но большинство освоили новые методы. Например, как я уже говорил, я посвятил много времени изучению стратегий компаний по производству программного обеспечения в индустрии персональных компьютеров и установлению отношений с их менеджерами. Некоторые наши люди параллельно переходили к новым заданиям. Кто-то даже спустился на одну ступеньку должностной лестницы, а затем, вооруженный опытом, полученным на новой работе и больше подходящим к новому направлению, вернул свое положение в компании. Мы делаем это довольно часто, это обычный способ для менеджеров получить знания, необходимые, когда компания движется в новом направлении.

Intel не единственная компания, использующая метод адаптации. Hewlett-Packard в течение пятидесяти лет постоянно приспосабливалась к новым направлениям. Я имел возможность наблюдать за тем, как это у них происходит. Несколько лет назад Hewlett-Packard решила сделать базой своих будущих микропроцессоров технологию, используемую Intel.⁷³ Это означало, что их компьютерный бизнес, который был основан на микропроцессорах собственного производства, будет использовать микропроцессоры, доступные и их конкурентам.

Это стало значительным изменением для их бизнеса, и, должно быть, им было очень сложно принять такое решение. Я присутствовал на некоторых наших общих собраниях и слышал обсуждения. Это помогло мне понять, почему у Hewlett-Packard такой впечатляющий список успешных преобразований. Обсуждения были рациональными и спокойными, но их участники неуклонно двигались вперед, а не ходили кругами.

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

А вот интригующий пример компании Wang Laboratories. Под руководством своего основателя д-ра Ана Ванга компания прошла через уникальные изменения, превратившись

из производителя настольных калькуляторов в пионера систем обработки текста. Д-р Ванг понял значение этих технологий и смог повлиять на компанию.⁷⁴ Его видение было законом для остальных. Но в 1989 году, когда преобразования в сфере персональных компьютеров достигли небывалого размаха, д-р Ванг заболел. Без его твердой руки и в отсутствие руководителей, которые могли бы встать на его место и определить новые задачи в переходный момент, компания потеряла стратегическое направление. На этот раз компания не смогла преодолеть период преобразований и окончила свое существование в соответствии с 11-й статьей закона о банкротстве.⁷⁵

Почему Apple и Wang не смогли править в хаосе? Казалось бы, компании, которые успешно проходят через стратегически переломные моменты, должны иметь хороший баланс между действиями сверху вниз и снизу вверх. Действия снизу вверх исходят от менеджеров среднего звена, которые из-за характера своей работы первыми ощущают ветер перемен: они находятся на периферии действия, где изменения заявляют о себе в первую очередь (вспомните про снег, тающий в первую очередь на открытых местах), и первыми их замечают. Но в силу своего положения они могут влиять только на локальные решения. Планировщики производства могут влиять на распределение силиконовых пластин, но вряд ли смогут повлиять на маркетинговую стратегию. Их действия должны объединяться с действиями старших менеджеров (руководителей). Хотя они защищены от ветров перемен, посвятив себя новому направлению, они могут повлиять на стратегию компании в целом.

Лучшие результаты достигаются, когда действия сверху вниз и снизу вверх одинаково сильны.

Мы можем проиллюстрировать это с помощью следующей матрицы.

Динамичная диалектика

Лучше всего, если ситуация в вашей компании соответствует правому верхнему квадрату: сильные действия сверху вниз и снизу вверх примерно сбалансированы.

Динамичная диалектика

Если действия динамичны, если топ-менеджеры сначала смогут позволить править хаосу, а потом сами смогут править в хаосе, подобная диалектика будет очень эффективной. Когда топ-менеджеры немного ослабляют контроль, действия снизу вверх приводят к хаосу – экспериментам, стремлению к созданию новой товарной стратегии, – заставляя компанию двигаться в разных направлениях. После такого творческого хаоса и прояснения направления приходит время топ-менеджерам брать на себя управление в условиях хаоса. Плавное колебание между двумя типами действий, подобно маятнику, – лучший способ пережить стратегические преобразования.

Динамичная диалектика совершенно необходима. Мудрость, которая требуется, чтобы провести компанию через долину смерти, не должна быть качеством только высших руководителей. Если они являются продуктом прошлого компании, их мышление сформировано старыми правилами. Если они пришли со стороны, есть опасность того, что они не до конца будут понимать все тонкости движения в новом направлении. Они должны полагаться на менеджеров среднего звена. Однако все бремя управления не может лежать лишь на плечах менеджеров среднего звена. Они могут прекрасно знать детали и иметь практический опыт, но по большей части их навыки узкоспециальны, а кругозор не соответствует масштабам компании.

Этот урок дался мне с большим трудом. До кризиса середины 80-х система стратегического планирования в Intel была построена снизу вверх. Менеджеры среднего звена должны были подготавливать стратегические планы для своих участков, а потом представляли свои соображения, стратегии, требования и планы высшим руководителям на совещаниях, на которых все детально и подолгу обсуждалось. Подобные совещания были слишком односторонними: менеджеры среднего звена выполняли всю работу по подготовке докладов, говорили в основном тоже они. Мы, высшие руководители, сидели на другом конце стола и периодически задавали вопросы, замечая противоречия и несоответствия в данных. Но наши вопросы, в большинстве своем являвшиеся просто придирками, не подсказывали стратегического направления.

Подобные совещания были полезны, пока общая стратегия компании состояла просто в увеличении объемов производства полупроводниковых модулей памяти, чтобы продолжать опережать конкурентов. Они давали информацию по разным вопросам: какие технологии и как нам следует разрабатывать, какую продукцию производить на базе этих технологии и т.д.

Но как только мы попали в стратегически переломный момент, о котором я рассказывал в главе 5, стала очевидной полная неспособность этой системы справиться с большими изменениями. Как могли менеджеры среднего звена ответить на вопрос: «Есть ли у нас шанс стать первыми в бизнесе модулей памяти?» Как мог глава компании микропроцессоров задать основной вопрос «Правильно ли для Intel продолжать тратить лучшие ресурсы на нестабильный бизнес модулей памяти, если от их нехватки страдает недавно появившийся бизнес микропроцессоров?» Высшее руководство должно было вмешаться и сделать какие-то решительные шаги, что мы, в конце концов, и сделали под давлением возрастающих убытков. Кроме того, мы поняли, что должен существовать более эффективный способ сформулировать стратегию.

Нам необходимо было добиться сбалансированного взаимодействия между менеджерами среднего звена, с их глубокими знаниями, но узким взглядом на проблему, и высшим руководством, чьи более широкие взгляды могли создать контекст действий. Дискуссии между ними часто перерастают в горячие интеллектуальные споры. Но в этих спорах другая сторона долины видна раньше, что делает решительный поход к ней более реальным.

Компания, чья культура может справиться с этими двумя фазами – спорами (когда правит хаос) и решительным походом (правление в хаосе), – сильная компания, способная к адаптации.⁷⁶

Такая компания обладает двумя следующими качествами:

1 Она спокойно относится к спорам и даже поощряет их. Споры в ней обычно бывают бурными, они посвящены анализу проблем и объединяют людей с разными знаниями, независимо от их должности.⁷⁷

2. Она способна принимать четкие решения, которые затем поддерживают все сотрудники.

Компании, обладающие этими характеристиками, гораздо лучше других подготовлены к стратегически переломным моментам.⁷⁸

Хотя действия такой компании выглядят соблазнительно логичными, в ней довольно сложно работать, в особенности если вы новичок и не знакомы с едва уловимыми колебаниями маятника. Некоторое время назад в рамках процесса внедрения в ряды нашего менеджмента компьютерных экспертов мы ввели в высшее руководство компетентного человека, ранее не работавшего в Intel. Казалось, он освоился, ему нравилась наша атмосфера сотрудничества, и он старательно пытался следовать принципам работы компании, как он их понял. Однако он пропустил главное – то, что заставляло все работать.

76

77

78

В один прекрасный момент он создал рабочую группу, поручил ей исследовать проблему и дать рекомендации. Выяснилось, что этот менеджер с самого начала знал, что нужно делать, но вместо того чтобы давать прямые указания рабочей группе, рассчитывал создать решение снизу вверх, чтобы добиться того же результата. Когда же группа выступила с противоположным предложением, он оказался в затруднительном положении. Он с опозданием пытался диктовать свое решение людям, которые к тому времени уже многие месяцы работали над решением проблемы и полностью утвердились в своем мнении. У него просто не могло ничего получиться. На этой поздней стадии его диктат показался капризом. Принципы работы, заложенные в нашей корпоративной культуре, отвергли его, а человек долгое время не мог понять, в чем его ошибка.

Другая сторона долины

Многие компании преодолели стратегически переломный момент. Они живы, продолжают сражаться и даже побеждают. Они выжили в трудных условиях перехода через долину смерти и стали сильнее, чем раньше.

Hewlett-Packard стала компанией с капиталом в 30 млрд долл. во многом благодаря успеху, которого добилась в производстве компьютеров.⁷⁹ Сегодня она уступает только IBM.

Компания Intel стала крупнейшим в мире производителем полупроводников благодаря стратегии, основанной на микропроцессорах. Intel вышла из кризиса, связанного с ошибкой процессора Pentium, более сильной, чем когда-либо, и более соответствующей ожиданиям покупателей. Next выжила и внесла свой вклад в компьютерную индустрию как компания по производству программного обеспечения.

Хорошо идут дела у АТТ и региональных компаний Bell, их рыночная оценка в несколько раз превышает ту, что была до распада АТТ.⁸⁰ Порты Сингапура и Сиэтла процветают. Киностудия Warner Brothers на волне звукового кино стала крупнейшей медиа-компанией.

На другой стороне долины смерти вы найдете новую структуру отрасли, которую трудно было себе представить до начала преобразований. У менеджеров не было ментальной карты новой местности до того, как они ее увидели. Чтобы пройти через стратегически переломный момент, потребовался долгий период смятения, экспериментов и хаоса, за которым последовал период единоличной решимости следовать в новом направлении к туманной цели. Надо было прислушиваться к Кассандрам, сознательно затевать споры и постоянно разъяснять новое направление, вначале наугад, но с каждым разом формулируя его все более четко. Это потребовало жертв и личной трансформации; необходимо было принять тот факт, что выживут не все и что те, кто выживет, уже не будут прежними.

Несомненно, переход через долину смерти, которым становится стратегически переломный момент, — одна из величайших трудностей, подстерегающих компании. Но когда десятикратные силы настигают нас, нам приходится решать: принять эти изменения или смириться с неизбежным упадком. Таким образом, у нас просто нет выбора.

Глава 9

Интернет: сигнал или помехи?

Угроза или надежда?

Все, что может повлиять на отрасли с совокупным доходом в сотни миллиардов долларов, имеет большое значение.

Компания Netscape выпустила свои акции на биржу, когда я писал эту книгу. Я знал о

79

80

них и думал, что у них большое будущее. Но то, как в первый же день публичных торгов акции подскочили в цене и продолжали расти, поразило меня.⁸¹ Я не мог найти рационального объяснения этому невероятно быстрому подорожанию акций. Происходило нечто большее, чем просто открытие все возрастающим числом инвесторов многообещающей новой компании.

Основа бизнеса Netscape была тесно связана с появляющимся Интернетом. А поскольку акции других интернет-компаний также выросли вслед за Netscape, стало очевидно, что воодушевление инвестиционных кругов связано не только с Netscape, но и с Интернетом.

Пресса не отставала. Последовала лавина статей о драматическом противостоянии компаний по производству программного обеспечения, чей бизнес был основан на Интернете (Netscape, Sun), и тех, которые вели его по привычным стандартам (Microsoft).⁸²

Что-то происходило, что-то менялось...

Что же такое Интернет?

Для тех из вас, кто точно не знает, что такое Интернет, но боится спросить, я вернусь немного назад. Если говорить просто, Интернет – это сеть, состоящая из компьютеров, подсоединенных друг к другу. Если у вас есть персональный компьютер в Калифорнии, подключенный к Интернету, вы можете обмениваться данными с другими подключенными к Интернету компьютерами в Калифорнии, Нью-Йорке, Германии или Гонконге так, как показано на рисунке.

Работы, которые привели к созданию Интернета, начались в конце 60-х с объединения различных компьютеров, использовавшихся для исследовательской работы, по инициативе и при поддержке правительства. Идея состояла в том, чтобы создать средство связи, которое выдержало бы атомный взрыв, способный вывести из строя обычную телефонную линию страны. Потом к этой сети стали подсоединяться и другие компьютеры. Интернет продолжал расти по мере того, как создавалось все больше университетских, корпоративных и правительственных сетей, подсоединявшихся к уже существующим. Люди считали, что чем больше компьютеров будет соединено друг с другом, тем выгоднее станет подключаться. Мне нравится думать о связанных сетью компьютерах как о своего рода «сетевом сотрудничестве».

Важным элементом создания этого « сетевого сотрудничества » было определение свода правил, следуя которым любая сеть могла объединиться с уже существующей. Думаю, развитие железных дорог в прошлом веке шло по аналогичному пути. Сотни железнодорожных компаний должны были прийти к согласию относительно ширины колеи. Когда они это сделали, любая местная железная дорога могла присоединиться к железнодорожной системе США, и товарный вагон мог без проблем прибыть из Калифорнии в Канзас, пересекая секции путей, принадлежавших разным компаниям. Точно так же сегодня огромные объемы данных могут появиться в Калифорнии, пройти по нескольким линиям, пересечь границы различных сетей и прибыть в пункт своего назначения, скажем, в Канзасе. Другими словами, Интернет предоставляет колею универсальной ширины для компьютерных данных.

Рост количества связанных между собой сетей происходил в течение десятилетий. Вначале сети использовались правительством и для связи исследователей из разных университетов. Интернет рос умеренными темпами. Позднее он столкнулся с другим явлением – колоссальным ростом числа персональных компьютеров, подключенных к локальным сетям.

81

82

Локальные сети возникли независимо от Интернета. Они стали результатом распространения персональных компьютеров в корпорациях и других организациях. Вначале ПК использовались для выполнения частных задач. Однако их все чаще подключали друг к другу, чтобы использовать один дорогой принтер, затем – чтобы обмениваться данными, файлами и почтой. Как только большое количество ПК в каждой компании было объединено локальной сетью, люди подумали, что локальная сеть может быть подключена к Интернету. Когда это произошло, корпоративные локальные сети стали частью «сетевого сотрудничества». На этот раз два явления – расширение Интернета и рост числа сетевых компьютеров – соединились, и Интернет стал разрастаться с огромной скоростью, поглощая корпоративные локальные сети.

Кроме того, что увеличилась скорость роста Интернета, изменился и характер его пользователей. Изначально это были университетские исследователи, которые пересылали друг другу свои работы, книги и другую информацию. Но после подключения к «сотрудничеству по сети» миллионов персональных компьютеров у любого пользователя ПК появилась возможность связаться с любым другим пользователем ПК.

Как могла такая сложная сеть выдержать такой стремительный рост? Именно благодаря тому, что это было «сетевое сотрудничество». Укрепление сети компании улучшает работу общей сети. Как и при любом эффективном сотрудничестве, люди, действуя в собственных интересах, действуют и для общей пользы.

Кроме того, произошел значительный рост пропускной способности Интернета. Когда его создавали, идея состояла в том, чтобы обеспечить множество альтернативных маршрутов пересылки данных по междугородним телефонным линиям таким образом, чтобы, если один из них будет заблокирован или выйдет из строя, система автоматически нашла другой. Это стало возможно благодаря тому, что большие объемы информации разбивались на более мелкие сегменты, или пакеты, которым легче было соединиться с уже существующим потоком байтов. Этот подход увеличил пропускную способность Интернета без вложения дополнительных средств. Приблизительной аналогией этому может стать отправка пассажиров в последнюю минуту. В то время как для большой группы в самолете почти невозможно найти соседние места, по одному пассажиры обычно попадают на борт, потому что почти всегда остается несколько свободных мест, разбросанных по всему салону. Авиакомпания, возможно, даже будет готова продать эти билеты по сниженным ценам, потому что ей невыгодно лететь со свободными местами. В Интернете пакеты данных похожи на этих пассажиров, с той лишь разницей, что они занимают отдельные свободные места в междугородних телефонных линиях. Они заполняют пустоты между пакетами других пользователей. Подобный метод передачи данных делает использование существующих телефонных сетей весьма эффективным.

Еще два явления ускорили рост Интернета. Во-первых, тот факт, что персональные компьютеры стали мультимедийными, т.е. могли работать с цветными изображениями, фотографиями, звуком и даже видеоизображением. Во-вторых, исследователь из CERN (европейский атомный исследовательский институт) Тим Бернерс-Ли разработал средство передачи данных с компьютера на компьютер, что значительно облегчило эту задачу пользователю. Когда вы кликаете на подчеркнутое слово, например название компании, автоматически проводится соединение через весь Интернет, и компьютер, содержащий информацию об этой компании, становится доступен для просмотра. Часть Интернета, которая сочетает цветную графику и поисковый метод Бернерса-Ли, называется WWW (World Wide Web)⁸³

Для компьютерного пользователя тот факт, что любой персональный компьютер, стоящий дома на столе, может стать окном в мир, был чудом. А то, что информация в этих компьютерах могла быть дополнена цветной графикой, фотографиями, а также элементарным звуком и видео, делало это чудо весьма соблазнительным.

Итак, это чудо обязано своим появлением четырем факторам – непрерывному развитию объединенных между собой сетей, большому количеству персональных компьютеров в локальных сетях, которые могли бы быть подключены к более крупной сети по «универсальной колее», появлению мультимедиа для персональных компьютеров и поисковому методу Бернерса-Ли. Как химическая смесь, состоящая из определенных компонентов, может самовоспламениться, так и это сочетание вызвало взрыв общественного интереса к Интернету. Но является ли этот взрыв случайной удачей или сигналом к началу более длительных перемен?

Так получилось, что, когда я писал эту книгу, должно было состояться полугодовое стратегическое собрание в Intel. Моя роль на подобных собраниях состоит в том, чтобы описать наше деловое окружение таким, каким я его вижу, и обратить внимание на важные перемены. Мне казалось, что Интернет был важнейшим изменением в нашем бизнес-окружении за последний год.

Но моих ощущений было недостаточно. Я должен был решить вопрос, может ли Интернет стать десятикратной силой для Intel, и если да, то что мы должны делать.

Байты и «украденные глаза»

Подумав об этом, я пришел к выводу, что объединение компьютеров по всему миру открывает такие возможности, что это может повлиять на многие отрасли.

Так как Интернет – это коммуникационная технология, он обязательно повлияет на индустрию телекоммуникаций.⁸⁴ Может ли это иметь серьезные последствия? Подумайте о стоимости пересылки большого количества информации по телефонным линиям. Технология, с помощью которой пакеты данных отсылаются по Интернету, использует существующую инфраструктуру настолько эффективно, что эта услуга стала значительно дешевле, чем обычная телефонная связь. Другими словами, отправка данных по Интернету является более выгодным способом связи, чем традиционный телефонный звонок.

Кроме того, эффективность Интернета проявляется в том, что люди переводят все большие объемы информации, прежде пересылаемые с помощью традиционной телефонии, в компьютерные данные. Это похоже на разницу между отправкой документа по факсу и чтением его вслух по телефону; это более выгодно, потому что вы можете послать гораздо больше информации за более короткий промежуток времени. Все это предполагает возможное снижение доходов телефонных компаний.

Но передача данных по Интернету создает для телефонных компаний дополнительные бизнес-возможности, например возможность использовать те крупные вложения, которые они когда-то сделали в инфраструктуру связи. Это ставит операторов междугородней связи перед дилеммой: использовать ли Интернет или спрятаться от него?

Другими словами, у Интернета есть свои плюсы и минусы для индустрии телекоммуникаций. С точки зрения ближайшего будущего, рост количества пользователей Интернета может создать угрозу. С точки зрения же перспективы, обогащение данных цветом, звуком и видео предвещает еще более широкое использование Интернета и появление новых бизнес-возможностей. Если мы составим таблицу влияния Интернета на индустрию телекоммуникаций, это будет выглядеть следующим образом.

Плюсы и минусы Интернета для индустрии телекоммуникаций

Плюсы

Дополнительный бизнес передачи данных.

Использование более ранних инвестиций в инфраструктуру.

Картинки, звук и видео означают увеличение объема данных (рост трафика).

Минусы

*Традиционная телефония может быть вытеснена передачей данных.
Телекоммуникации могут стать товаром широкого потребления.*

Не менее значительно потенциальное влияние Интернета на индустрию программного обеспечения.⁸⁵ Он может предоставить гораздо более эффективный способ распространения программного обеспечения. Подумайте об этом. Весь поток информации в Интернете – лишь набор байтов. Программное обеспечение тоже набор байтов. Сегодня производители продают программы обычным людям, таким, как мы с вами, помещая эти байты на дискеты или CD, упаковывая их в красочные коробки и укладывая на полки в магазинах – так же, как моющие средства или кукурузные хлопья.

Однако производитель может с таким же успехом доставлять на наши компьютеры байты, из которых состоит текстовый редактор или компьютерная игра, более выгодным способом – через Интернет. Ведь если байты могут спокойно передаваться с одного компьютера на другой, значит, можно взять часть программы – и довольно большую часть – и переместить ее с одного компьютера на другой или с одного компьютера на миллионы других. Не нужно никаких коробок и полок в магазине. И никаких посредников. Весь процесс продажи станет гораздо эффективнее, не говоря уже о том, насколько проще будет модернизировать или изменить программу.

Посмотрите на это явление с точки зрения продавцов, которые сделали хранение и продажу байтов, упакованных в красивые коробки, выгодным бизнесом. Не окажет ли Интернет на них такого же воздействия, как появление супермаркета Wal-Mart на продавца в маленьком городке? Это очень похоже на десятикратную силу.

На бизнес программного обеспечения может повлиять и то, что Интернет предлагает совершенно новый принцип создания программ. При их использовании совершенно не важны характеристики компьютеров, подключенных к Интернету, – они работают с любыми компьютерами. Если программы (возможно, большая часть программ) будут создаваться для этой новой цели, не подорвет ли это бизнес Intel и тех производителей компьютеров и программного обеспечения, которые строили его на нашей продукции?⁸⁶ Может ли это стать десятикратной силой для них и для нас?

Но это опять-таки еще не все. Все медиа-компании тоже попадают в этот водоворот. В последние несколько лет практически все медиа-организации (Viacoms, Time Warners) создали экспериментальные подразделения «new media», в основном ориентированные на World Wide Web. На обоих побережьях США возникают новые компании, работающие с организациями, которые хотят создать свой собственный вебсайт и подсчитать, сколько людей используют их информацию. К этому подключаются даже рекламные компании.⁸⁷

Возможно, это еще важнее, чем то, что происходит в индустрии телекоммуникаций и персональных компьютеров. По некоторым оценкам, мировые затраты на рекламу составляют примерно 345 млрд. долл.⁸⁸ В настоящий момент все эти средства тратятся на рекламу в газетах, журналах, на радио и телевидении. Деньги таких компаний, как GM, Coca-Cola и Nike, проходят через традиционную медиа-индустрию, не попадая в карманы операторов телекоммуникационной или компьютерной отраслей. Это может измениться.

Если бы я набросал карту индустрии «до и после», она могла бы выглядеть так:

Медиа-индустрия до Интернета

85

86

87

88

Медиа-индустрия после Интернета

Из этой карты видно, что Интернет, а точнее WWW, – еще одно средство для рекламодателей (GM, Coca-Cola и Nike) донести свои послания до покупателей. Чтобы достичь больших масштабов, вам надо как бы «украсть глаза» потребительской аудитории у существующих средств рекламы (газет, журналов, радио и телевидения) и сделать так, чтобы они обратились на мониторы WWW. Если это хоть отчасти станет реальностью, это будет большим событием не только для старых отраслей (газет, журналов, радио и телевидения), которые потеряют некоторую часть доходов, но и для новых (провайдеров услуг связи, людей, создающих WWW, и тех, кто производит компьютеры), которые получают эти суммы. То, что станет благом для последних, будет очевидной потерей для первых.

Но для того, чтобы все это произошло в таких масштабах, нужно, чтобы множество глаз отвлеклось от традиционных СМИ. Информация в Интернете должна стать такой же привлекательной, как программы традиционных средств массовой информации. Проводятся многочисленные эксперименты по «оживлению» экрана компьютера: появляются технологии, позволяющие сделать изображения объемными, создавая у пользователя ощущение, что он перемещается между ними, как если бы он ходил по комнате, и дополняющие содержание качественным звуком и видео. Все эти усовершенствования могли бы оживить информацию в WWW, чтобы она соответствовала нашим ожиданиям, сформированным привычным телевизионным экраном, или даже превосходила их. А вероятность того, что производительность персональных компьютеров в ближайшие год-два превысит совокупную производительность черно-белого и цветного телевидения, подтверждает возможность того, что Интернет станет, по сути, альтернативой телевизорам.

Учитывая размеры рынка, награда для новых игроков будет огромной. Конечно, большими будут и потери традиционной медиа-индустрии, если только рынок, расширившись, не принесет выгоду всем игрокам. Мы можем стать свидетелями рождения новой индустрии. Если так, то это наверняка будут десятикратные перемены!

А что же мы?

Когда я начал готовить свою оценку бизнес-окружения Intel для предстоящей встречи, мне надо было о многом подумать. Очевидно, что если связанные между собой компьютеры являются основой новой медиа-индустрии, то это может иметь огромное положительное влияние на наш бизнес. Так же, как усовершенствование личной продуктивности в офисах подстегнуло рост нашей отрасли в 80-х, обмен данными между служащими продолжает поддерживать ее в 90-х. Превращение в средство доставки коммерческой информации может продлить этот рост в следующем десятилетии. Чтобы это произошло, содержание должно ожить, объекты должны стать трехмерными, а звук и видео – общедоступными. Обработка большого количества байтов, которые и составляют все это, требует все более мощных микропроцессоров. Нашему бизнесу это обещает отличные возможности.

Но (всегда существует это «но») если программное обеспечение, созданное для Интернета, будет работать на любых микропроцессорах, это откроет дорогу тем нашим конкурентам, которых мы сейчас не воспринимаем всерьез, потому что их процессоры не работают с большинством программного обеспечения. Наша продукция может стать товаром широкого потребления. И это не единственная опасность.

Некоторые деятели индустрии в последнее время рекламируют новые недорогие «интернет-устройства».⁸⁹ Эти упрощенные компьютеры будут работать при поддержке более крупных центральных компьютеров, которые будут хранить их данные и выполнять большую часть сложных математических расчетов, а также в любое время пересылать на

пользовательские компьютеры все необходимые данные и программное обеспечение. Идея в том, чтобы освободить пользователей от необходимости самим выполнять множество компьютерных операций, так как все задачи будет решать сеть мощных компьютеров. Подобные интернет-устройства могут быть созданы на базе более простых и дешевых микропроцессоров. Понятно, что это нанесет урон нашему бизнесу.

Относительно этого предложения остается еще ряд вопросов. Главный из них: возможно ли создание такого устройства с технической точки зрения? Да, возможно, но оно, вероятно, будет не слишком мощным. По большому счету, мы не можем обмануть природу-матушку даже в компьютерных расчетах. Примитивный и дешевый процессор не сможет создать достаточно привлекательный контент, чтобы привлечь пользователей. Конечно, можно сделать нечто вроде телевизоров, которые двадцать пять лет назад вполне успешно работали за меньшие деньги, чем сегодняшние. Но покупателям не нужен вчерашний день – касается ли это телевизоров или компьютеров. Они хотят покупать по низким ценам, но без риска получить технически отсталую продукцию.

Важен еще один вопрос. В 1995 г. потребителями были куплены 60 млн. персональных компьютеров. Почему люди сделали эти приобретения? Думаю, большинство компьютеров было куплено для двух целей: во-первых, для обработки собственных данных и создания собственных прикладных программ, а во-вторых – для передачи данных и обмена ими с другими пользователями либо по корпоративной сети, либо по Интернету. Интернет стимулирует появление третьей категории задач: прикладные программы и данные могут храниться на каких-то других компьютерах, принадлежащих не связанным между собой людям и компаниям, к которым каждый имеет доступ благодаря недорогой связи – «сетевому сотрудничеству».

Хотя последняя категория уже сегодня кажется поразительной и, возможно, имеет большое будущее, сможет ли она полностью вытеснить первые две категории применения? Не думаю. Мне кажется, что *триада* этих категорий будет существовать всегда. Привлекательность персональных компьютеров заключается именно в гибкости, с которой они справляются с задачами этих трех категорий. Компьютерное устройство, полезное только для одной из категорий, будет гораздо менее привлекательно, чем устройство, полезное для всех трех.

Продолжая работать над своей речью, я понял, что пришло время рисовать новую таблицу и оценивать все эти приложения. Вот эта таблица.

Плюсы и минусы Интернета для Intel

Плюсы

Больше возможностей применения.

Более дешевая связь.

Более дешевое распространение программного обеспечения.

Расширение медиа-бизнеса; увеличение потребности в мощных микропроцессорах.

Минусы

Микропроцессоры могут стать товаром широкого потребления.

Больше сложных операций передается центральным компьютерам.

Интернет-устройства могут работать с дешевыми микропроцессорами.

Угроза или надежда?

Прежде чем спрашивать, что нового дает эта таблица, давайте зададим себе другой вопрос. Действительно ли Интернет настолько важен? Или это просто новомодное увлечение?

Я думаю, он действительно важен. Думаю, все, что может повлиять на отрасли с

совокупным доходом в сотни миллиардов долларов, важно.

Является ли это стратегически переломным моментом для Intel? Возрастет ли какая-либо из сил, влияющих на наш бизнес, включая наших смежников, в десять раз?

Когда я смотрю на эту таблицу, я не вижу причин, по которым наши покупатели или поставщики должны были бы сильно измениться. А конкуренты? Давайте используем «тест серебряной пули». Выведет ли Интернет на сцену игроков, которые станут более привлекательной мишенью, чем те, что есть сейчас? Интуиция подсказывает мне, что нет. Конечно, новые игроки появятся, но они могут выступить как в роли смежников, так и в роли конкурентов. Безусловно, я не буду тратить серебряную пулю на то, чтобы уничтожить смежника, который, возможно, будет нам полезен.

Изменится ли состав моих попутчиков? Да, изменится, потому что компании, которые раньше были смежниками наших конкурентов, теперь выпускают программное обеспечение, работающее как с микропроцессорами наших конкурентов, так и с нашими микропроцессорами. Это делает их и нашими смежниками. Кроме того, каждый день появляются новые компании, использующие возможности Интернета. В отрасль вкладывается все больше творческой энергии и финансов, что создаст новые возможности для наших процессоров. Так что попутчиков у нас станет больше, и я не думаю, что кого-то мы потеряем.

А наши сотрудники? Не окажется ли, что они не поймут ситуацию? Не думаю, что такое возможно. Многие наши сотрудники следили за эволюцией Интернета с момента разработок до его массового распространения и как исследователи, и как пользователи общедоступной версии. Их присутствие обеспечивает генетическую близость этой технологии и нашей компании.

Давайте проведем тест на несоответствие. Делаем ли мы что-нибудь, что не соответствует нашим словам? Мы сами заняты распространением посланий Intel через WWW. Мы поддерживаем постоянный контакт с ведущими игроками этого нового направления нашего бизнеса. Мы даже общаемся с людьми, которые поддерживают разработки недорогих интернет-устройств, не использующих процессоры Intel. Я не вижу признаков стратегического диссонанса. Но, опять же, будучи генеральным директором, я могу и не заметить их.

Все говорит о том, что Интернет не является стратегически переломным моментом для Intel. Но, хотя классические признаки и не подтверждают этого, совокупность всех изменений настолько велика, что в глубине души я думаю, что это все-таки стратегически переломный момент.

Что нам делать?

В целом, мне кажется, перспективы Интернета перевешивают связанные с ним угрозы. Однако мы не будем полагаться на случай и пускать все на самотек. Так как под «мы» подразумеваюсь и я, я должен спросить себя: что мне нужно делать по-другому?

Я решил посвятить большую часть своей оценки окружающей среды Интернету. Такое решение легко принять, сложнее наполнить свой доклад информацией, которую не стыдно будет донести до коллег. Другими словами, я должен учиться.

Я читаю все, что попадется по руку. Я провожу часы, разыскивая в Сети компьютеры и изучая их содержимое, просматриваю сайты конкурентов и анализирую случайно встретившуюся мне информацию. Я посещаю другие компании, включая и те, которые, на первый взгляд, могут показаться враждебными, потому что, поставляя на рынок интернет-устройства в качестве замены персональному компьютеру, они уменьшают наш бизнес. Я прошу наших сотрудников показывать мне, что мы можем сделать с персональными компьютерами, подключенными к Интернету.

Постепенно картина прояснилась. Я дописал свою речь и наконец прочитал ее перед группой наших руководителей, которых было человек сорок, причем некоторые из них знали

про Интернет гораздо больше меня, а некоторые вообще о нем не думали. Комментарии по поводу моего выступления варьировались от «Это лучший из твоих стратегических анализов» до «Какого черта ты потратил столько времени на Интернет?». Но мне удалось одна вещь: центр тяжести наших обсуждений сильно сместился.

Мне кажется, с Интернетом связано некое чувство неловкости. Люди знают гораздо меньше, чем желают показать. Знание Интернета стало культурной нормой, и это мешает людям задавать обычные вопросы, поэтому я думаю, что в большинстве случаев их знания весьма поверхностны. Мы организовали для наших руководителей и продавцов практические курсы, где они могут из первых рук получить сведения о нынешнем состоянии WWW. Мы надеемся, что эти курсы дадут людям необходимую информацию, не указывая им на их невежество.

Должен признаться, что мои собственные знания, на мой взгляд, тоже слишком поверхностны. Но по мере того, как они углубляются, я все больше убеждаюсь в том, что триада программного обеспечения, поступающего по частным, телефонным, сетевым и интернет-каналам, будет двигать нашу индустрию вперед в ближайшие годы. Кроме того, я все больше верю в то, что медиа-индустрия и рекламная отрасль предоставляют нам огромные возможности.

У нас есть некоторые проблемы с использованием всего этого. Мы должны измениться, чтобы лучше соответствовать новой ситуации. У нас очень много новых попутчиков, с которыми нужно познакомиться, наладить отношения и научиться работать вместе. Это компании по производству программного обеспечения, с которыми мы раньше никогда не были связаны; провайдеры телекоммуникационных услуг, модернизирующие свои сети; рекламные и медиа-компании, желающие больше узнать о наших технологиях, и рекламодатели, которые вообще не обращали внимания на компьютерный мир, пока вдруг не поняли, что он этого заслуживает.

Хватит ли нам времени, внимания и дисциплины, чтобы играть более сложную роль? Возможно, нам придется полностью изменить корпоративную структуру компании, с тем чтобы легче было исполнять эту роль. Подобное изменение затронет тысячи наших сотрудников. Им придется понять, почему мы порываем с тем, что так хорошо работало на нас в прошлом.

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

Вот так обстоят у нас дела.

Беспокоит лишь одна вещь. Что случится, если люди, верящие в дешевые интернет-устройства, окажутся правы?

Возможно, интернет-устройства – это шаг назад, если учесть, что в последние двадцать-тридцать лет делались усилия наделить маленькие компьютеры всеми интеллектуальными возможностями больших. Но, опять же, я сформировался как раз в те двадцать-тридцать лет. И я могу все узнать последним.

Поэтому я думаю, что Intel должна сделать еще один шаг, чтобы подготовиться к будущему. Я считаю, что мы должны сделать его сегодня, когда мы сильны как никогда. Я думаю, нам следует создать группу для разработки недорогих интернет-устройств на базе микропроцессора Intel. Позволить этой группе самой изменить нашу стратегию. Позволить им стать Кассандрами. Дать им возможность первыми сказать нам, можно ли это сделать и является ли то, что я сейчас считаю помехами, сильным сигналом того, что опять что-то изменилось.

Глава 10

Переломные моменты в карьере.

Переломные моменты в карьере, вызванные изменениями в окружающей среде, не учитывают качества людей, которых они затрагивают.

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

В течение нескольких лет члены совета директоров Intel были единодушны в вопросе о моем возможном преемнике. Мы часто обсуждали этот выбор и, конечно, все эти годы продвигали человека, которого видели на этом посту, назначая его на все более ответственные должности. Об изменении моего статуса знали как внутри, так и за пределами компании. Я продолжал исполнять обязанности председателя, каждый день ходил на работу и принимал участие во многих мероприятиях, как и прежде. Однако я знал, что все-таки что-то изменится и эти перемены будут со временем усиливаться.

Если говорить об изменениях в карьере, то это было самым мягким. Но оно все равно заставило меня задуматься о миллионах подобных изменений, которые происходят вокруг нас каждый год. Некоторые из них так же естественны, как в моем случае, но большинство происходит в неблагоприятных обстоятельствах. Только представьте себе: по некоторым данным, в 1998 году будет заключено сделок о слияниях и приобретениях на триллион долларов. Это означает изменения в корпоративных структурах, на которые работают более миллиона человек.

Сегодня есть и другие силы, еще в большей степени влияющие на рабочее окружение. Волна увлечения Интернетом, о которой я рассказывал в главе 9, растет и набирает силу, все более ощутимо влияя на ведение бизнеса в большинстве компаний. Она разрушает существующие методы и создает новые. Многие рабочие места в ходе этого процесса будут поставлены под угрозу.

В 1998 году резко изменила направление движения экономика азиатских стран. Эти страны питали экономический рост по всему миру, создавая новые товары и предлагая новые услуги. Изменения, вызванные внезапной остановкой азиатской экономики, затронули бесчисленное число рабочих мест в Азии и по всему миру.

Очевидно, что если изменения в окружающей ситуации рожают стратегически переломные моменты для компаний, то в еще большей степени они затрагивают карьеры служащих этих компаний. Однако не только изменения в окружающей среде вызывают перевероты в индивидуальных карьерах. Стремление к другому стилю жизни или усталость, которая приходит после многих лет напряженной работы, могут заставить людей переоценить свои потребности и желания, создав силу, мощную, как и любое другой воздействие извне. Другими словами, ваше мышление и ваши чувства – то есть «внутренние обстоятельства» – влияют на ваше положение служащего так же, как и обстоятельства внешние. Значительные изменения в тех или других могут изменить и вашу карьеру.

Существуют ли какие-нибудь примеры того, как корпорации справляются с катаклизмами, которые можно было бы применить к индивидуальным карьерам?

Ваша карьера – это ваш бизнес

Я всегда считал, что каждый человек, служащий или работающий на самого себя, напоминает владельца частного бизнеса. Ваша карьера – это исключительно ваш бизнес, а вы – его генеральный директор. Как и генеральный директор большой компании, вы должны реагировать на рыночные силы, мешать конкурентам, пользоваться преимуществами

смежников и искать возможности по-другому вести ваш бизнес. Именно вы обязаны защищать свою карьеру и позиционировать себя так, чтобы получать пользу от изменений в рабочем окружении.

По мере того, как окружающие условия меняются (а это неизбежно), «бизнес одного человека» проходит по знакомой кривой, достигая точки, где действия генерального директора, т.е. ваши действия, определяют, взлетит ли ваша карьера вверх или устремится вниз. Другими словами, вы сталкиваетесь с переломной точкой в карьере.

Так же как стратегически переломный момент указывает на кризис в бизнесе, переломный момент в карьере является результатом незаметного, но глубокого сдвига в рабочем окружении, когда будущее вашей карьеры определяется тем, какие ответные действия вы предпримете. Хотя эти действия не обязательно тотчас же сделают вас неуязвимым, они тем не менее освободят силы, которые со временем будут иметь большое влияние. Как мы видели, стратегически переломный момент отражает поворотный момент в жизни одной компании, но проходить через него приходится членам целого сообщества. Переломные моменты в карьере становятся еще более напряженными для человека, потому что вся ответственность лежит только на нем.

Переломные моменты в карьере – явление довольно обычное. Мне вспоминается одна история. Так получилось, что рассказал мне ее журналист, который брал у меня интервью после первого издания этой книги. Этот человек когда-то работал в банке. Он был вполне доволен своим положением, пока однажды, придя на работу, не узнал, что его банк поглотил другой, более крупный. В один миг он остался без работы. Тогда он решил изменить карьеру и стать брокером. Он знал, что ему придется платить пошлину. Хотя он хорошо разбирался в финансовых вопросах, он прекрасно понимал, что навыков банковского служащего недостаточно, чтобы работать брокером. Поэтому он пошел в школу брокеров и, в конце концов, начал работать как настоящий профессионал.

Некоторое время дела шли хорошо, и будущее казалось безоблачным. Но незадолго до того, как мы встретились, начали появляться брокерские интернет-фирмы. Несколько клиентов ушли от этого человека, предпочтя менее дорогостоящие услуги интернет-компаний. Это было плохим знаком.

На сей раз он решил действовать не откладывая. Его всегда интересовала журналистика, и у него были способности к сочинительству. Благодаря опыту работы сначала в банке, а потом на бирже он хорошо разбирался в финансах, поэтому ему удалось найти место бизнес-обозревателя – должность менее доходную, но на которую вряд ли могли бы повлиять новые технологии. Ко времени нашей встречи он уже сделал неплохую карьеру. На этот раз переход не был таким болезненным – в основном потому, что он сам его инициировал, в отличие от предыдущих изменений, которые были вызваны внешними обстоятельствами.

Здесь задействованы многие элементы прохождения через стратегически переломный момент. Самое важное (и самое сложное) – замечать перемены вокруг вас. Когда вы работаете в компании, вы зачастую отгорожены от многих событий, происходящих во внешнем мире и важных для благополучия бизнеса, в котором вы работаете. Когда вы получили эту работу, даже если в глубине души вы знали, что не хотели бы заниматься этим до конца своей жизни, вы, возможно, молча перенесли ответственность за ваше благосостояние на вашего нанимателя. Но если вы перестанете следить за окружением, в котором работает ваша компания, вы, как и генеральный директор большой компании, можете узнать о возможных изменениях, которые повлияют на вашу карьеру, последним. Что с этим делать?

Пожарные учения

Настройте свою систему сигнализации так, чтобы она была более чуткой к возможным стратегически переломным моментам в бизнесе, сходном с вашим. Мысленно проводите

пожарные учения, чтобы момент, когда огонь действительно до вас доберется, не застал вас врасплох. Проще говоря, будьте немного параноиком в вопросах вашей карьеры. Поставьте себя на место генерального директора большой компании. Вы должны быть восприимчивы к различным точкам зрения и стимулам. Читайте газеты. Участвуйте в профессиональных конференциях. Поддерживайте связи с коллегами из других компаний. Возможно, вы услышите рассказы об изменениях, на которые вам стоит обратить внимание прежде, чем они станут тенденцией. Прислушивайтесь к разговорам своих коллег и друзей.

Обычно Кассандрами в корпорации являются сотрудники, работающие на периферии, которые первыми чувствуют изменения и приносят известия о стратегически переломном моменте топ-менеджеру. В случае переломного момента в карьере Кассандрами могут стать друзья или члены семьи, работающие в других отраслях или других конкурентных условиях и почувствовавшие ветры перемен, которых вы еще не заметили. Возможно, их уже затронула волна изменений, направляющаяся к вам. Или они пережили переломный момент карьеры в их собственной отрасли и могут поделиться опытом, даже если не занимаются тем же, чем вы.

Когда различные источники (газетные статьи, слухи, циркулирующие в отрасли или компании) и ваши Кассандры дополняют друг друга, пора встряхнуться и обратить на это внимание.

Будьте в курсе дела. Задайте себе следующие вопросы:

- Указывают ли эти истории на изменения, которые могут иметь отношение к вам?
- Как бы проявились серьезные изменения в вашей ситуации?
- Узнали бы вы об этих изменениях из той деловой информации, которую вы постоянно получаете от своей компании?
- Смогли бы вы предсказать, что изменения подобного рода возникнут из-за финансовых результатов вашей компании?
- Можете ли вы поделиться своими мыслями с начальником?
- Что бы вы делали, если бы на вас повлияли такие изменения?
- Какова вероятность того, что на вашу компанию повлияют какие-либо изменения?
- Станут ли изменения в отрасли временным регрессом для вашей компании или вестником долгосрочной реструктуризации всей индустрии? Это различие важно, потому что ваша компания может быстро оправиться от первого, и это никак не отразится на вашей карьере. Последнее же может иметь на компанию длительное воздействие.
- Подумайте, могут ли события, происходящие в других отраслях, оказать волновой эффект на вашу работу. Когда появляется новое оборудование или новая компьютерная система, может ли это повлиять на методы работы вашего отдела? Достаточно ли хороши ваши навыки работы с новой техникой? Уверены ли вы, что сможете узнавать новые методики? Если нет, что вы должны сделать?
- Возможно, ваша компания уступает конкуренту. В чем это выражается? Может быть, вы правильно выбрали отрасль, но ошиблись с работодателем? Или изменения затронули всю отрасль?

Задавать себе подобные вопросы полезно, потому что меры, которые вы принимаете для того, чтобы исправить положение, меняются в зависимости от обстоятельств. Если ваш наниматель проигрывает в конкурентной борьбе другой компании, вы можете продолжать использовать свои навыки и просто поискать возможность перепрыгнуть с тонущего корабля на тот, у которого есть больше шансов успешно плыть по морям конкуренции. С другой стороны, если происходят фундаментальные изменения в индустрии, а вы не поменяли свои навыки, вы проиграете независимо от того, в какой компании вы работаете. Это ситуация, которую с полным правом можно назвать переломным моментом в карьере.

Переломный момент в карьере легче всего определить в дискуссиях с коллегами-единомышленниками. Вы должны развить в себе привычку постоянно задаваться вопросами относительно вашего положения в компании. Анализируя сложившуюся практику вашей ежедневной работы, вы разовьете в себе способность распознавать и анализировать

изменения. Другими словами, возьмите себе за правило вести внутренние споры о вашей работе *с самим собой*.

Выбор времени решает все

Как и в случае стратегически переломных моментов в бизнесе, успех прохождения через переломный момент в карьере зависит от чувства времени. Ищете ли вы указания на то, что что-то может измениться? Может быть, вы предвидели изменение и подготовились к нему? Или, прежде чем сделать шаг, вы ждете, пока сигналы не станут совершенно очевидными?

Этапы перехода через переломный момент в карьере (если такой случается) еще больше отягощены эмоциями, чем переломные моменты, влияющие на компанию. И это неудивительно. В конце концов, вы многое сделали для того, чтобы достичь вашего теперешнего положения. Более того, вы надеялись на дальнейшее восхождение по служебной лестнице. Когда появляются признаки того, что кривая вашей карьеры пошла вниз, все ваше существо будет пытаться отрицать это.

Часто у вас будут появляться мысли о том, что вас, из-за вашей исключительности, изменения не коснутся. Вы будете думать: «Это может произойти с другими, но не со мной». Такое самомнение опасно. Это эквивалент «инерции успеха», преследующей благополучные компании. Переломные моменты в карьере, вызванные изменениями в окружающей ситуации, не учитывают качества людей, которых они затрагивают.

История предлагает множество тому примеров. В Англии начала XIX века рост использования механических ткацких станков сделал сотканное на них полотно гораздо дешевле того, которое производили традиционным ручным способом, и целый класс ремесленников, от мастеров высокого уровня до весьма посредственных ткачей, потерял источник доходов и был вынужден согласиться на неквалифицированную работу на фабриках. Подъем автомобильной промышленности лишил работы шорников – и плохих, и хороших. Сегодня мелкие фермеры борются за сохранение своих хозяйств в условиях конкуренции с сельскохозяйственными конгломератами. Никто не застрахован от подобных изменений в окружающей среде, каким бы он ни был профессионалом и насколько неуязвимым бы себя ни чувствовал.

Позиция отрицания может быть основана на двух совершенно разных факторах. Если ваша карьера складывалась успешно, инерция успеха помешает вам увидеть опасность. Если вы просто держались за свое место, страх перемен и потери того, чего вы уже достигли, может усилить ваше нежелание осознать ситуацию. Так или иначе, отрицание приведет к потере времени, в результате чего вы упустите оптимальный момент для действий во время переломного момента или еще до него.

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

Более того, если вы одним из первых воспользуетесь переломным моментом в карьере, у вас есть шанс получить лучшие возможности в вашей новой деятельности. Как говорится, кто рано встает, тому Бог дает. Опоздавшим же достаются только обеды.

Наберите форму для перемен

Время между появлением первых сомнений и переломным моментом в карьере очень важно. Подобно атлетам, набирающим форму перед соревнованиями, вы должны использовать это время, чтобы набрать форму для перемен. Представьте себя в разных

ролях. Поговорите с людьми, которые их исполняют. Задайте себе вопросы. Ведите с самим собой диалог о том, подходите ли вы на эти роли. Тренируйте свой ум и готовьте его к большим переменам.

Эксперименты – основной способ подготовиться к переменам. Банковский служащий/брокер начал свой переход к профессии журналиста, когда еще работал брокером. Он преследовал несколько целей. Он освежил свои писательские навыки, убедился в реальности и осуществимости своего желания и установил связи с потенциальными работодателями прежде, чем оставить свой главный источник доходов. Делая это, он понял, что действительно сможет зарабатывать на жизнь написанием статей, если посвятит этому все свое время.

Эксперименты могут принимать различные формы. Это может быть работа в двух местах, как в данном случае. Можно совмещать работу с учебой. Или просто попросить вашего начальника дать вам совершенно новое задание. Все это – возможности исследовать новые направления для вашей карьеры и подготовиться к переломному моменту.

Экспериментируя, не действуйте наугад. Не делайте шаги в каких-то других направлениях лишь потому, что они отличаются от того, что вы делаете сейчас. Направляйте свои действия знанием и пониманием природы изменений, которые надвигаются на вас. Ищите такую работу, которая позволит вам использовать ваши знания и навыки, но где вы будете лучше защищены от волны перемен, которые вас затронули. (А еще лучше – ищите работу, которая позволит воспользоваться этими переменами. Плывайте по течению, а не боритесь с ним.)

Очень важно представлять себе, чего вы хотите достичь, до того, как вы начнете пересекать карьерный эквивалент пустыни смерти. Задайте себе следующие вопросы:

- Как вы думаете, какой станет ваша отрасль через пару лет?
- Вы действительно хотите остаться в этой отрасли?
- Занимает ли ваш работодатель достаточно хорошее положение, чтобы достичь успеха в данной отрасли?
- Какие навыки понадобятся вам для продвижения по карьерной лестнице в новых условиях?
- Есть ли у вас перед глазами пример человека, чьей карьере вы бы хотели подражать?

Вспомните о случае, который я описал в главе 8, когда тогдашний председатель совета директоров Intel Гордон Мур сказал, что если мы собираемся превратиться из полупроводниковой компании в компанию микропроцессоров, то половине наших менеджеров придется переориентироваться на программное обеспечение. Это замечание выразило суть стратегических изменений в работе компании, которые, в свою очередь, вызвали переломные моменты в карьере довольно большого числа людей, включая меня самого. Но, кроме того, это дало нам видение (если не образец) того, что нам придется узнать и как нам придется измениться.

Так же как диалог с самим собой поможет вам определить наличие переломного момента в карьере, постоянный диалог по поводу вашего будущего поможет вам сосредоточить усилия и позволит двигаться вперед небольшими, последовательными шагами, а не скачками, как тогда, когда катастрофа уже произойдет.

Две вещи помогут вам пройти через «долину карьеры»: ясность и уверенность. *Ясность* – это отчетливое и точное видение того, куда вы направляетесь в своей карьере; это знание того, какой вы хотите видеть вашу карьеру и какой вы не хотели бы ее видеть. *Уверенность* – это ваша решимость пересечь «долину карьеры» и занять на другой ее стороне должность, которая отвечает определенным вами критериям.

Когда корпорация пересекает долину смерти, неизбежную при стратегически переломном моменте, генеральный директор должен дать ясное описание новой карты индустрии и обеспечить руководство до тех пор, пока компания не пересечет долину. Будучи генеральным директором вашей карьеры, вы должны дать себе и видение, и приверженность. И то, и другое обескураживает. Одинаково сложно с помощью диалога с самим собой

выбрать направление и сохранять уверенность, когда вы просыпаетесь среди ночи от терзающих вас сомнений. Но у вас нет выбора. Если вы будете бездействовать, вам навяжут действия.

У вас, индивидуума, только одна карьера. Лучший шанс успешно преодолеть переломный момент в карьере – контролировать его с полной отдачей и вниманием, не колеблясь.

Вы должны приучить себя к мысли, что пройдет какое-то время, прежде чем вы построите систему поддержки карьеры, прежде чем ваши опыт и уверенность достигнут такого же уровня, как раньше. Часть системы поддержки, которую вы потеряете, – это индивидуальность, брэнд, которым вас обеспечивал работодатель. Присоединитесь ли вы к другой компании или будете работать на себя, вам придется забыть о прежней индивидуальности и создать новую. На это уйдут время и силы, и это будет хорошей проверкой вашего мужества. Но это даст вам и чувство независимости и уверенности в себе, которое поможет вам справиться с неизбежным *следующим* переломным моментом в карьере.

Новый мир

Переход через переломный момент в карьере – сложный процесс. Он полон опасностей. Он потребует от вас напряжения всех сил, понимания нового мира, частью которого вы хотите стать, способности подстраивать ваши навыки под новый мир и решительности в борьбе со страхом перед переменами.

Это похоже на эмиграцию в другую страну. Вы собираете чемоданы и покидаете знакомое вам место, где вы знали язык, культуру, людей, где вы могли предсказать события, хорошие и плохие. Вы переезжаете на новую территорию, с новыми привычками, новым языком и новыми опасностями и сомнениями.

В такие моменты очень хочется оглянуться назад, но этого делать нельзя ни в коем случае. Не оплакивайте старый порядок вещей. Он никогда не вернется. Используйте всю вашу энергию до последней капли на приспособление к новому миру, на приобретение навыков, которые понадобятся вам, чтобы процветать в нем и придать ему нужную форму. В то время как старая территория предоставляет ограниченные возможности (или вообще их не предоставляет), новые земли дадут вам будущее, ради которого стоит рискнуть.