



# Книга Искусство быть вторым

## Почему "открыватели рынков" не становятся безусловными лидерами

Константинос Маркидес, Пол Героски  
Вершина, 2006  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Перед Константиносом Маркидесом и Полом Героски стояла весьма необычная задача. У них была масса данных, подтверждающих гипотезу о том, что основную прибыль получает тот, кто появляется на рынке вторым, сразу после компании, выводящей на него новый продукт. Но миф о гарантированном успехе первопроходца настолько укоренился, что для его убедительного опровержения авторам потребовались немалые усилия. Не скрывая трудностей и рисков, с которыми сталкивается “быстрый второй”, они уделяют много внимания объяснению сложных, естественным образом возникающих связей между создателями инноваций, конкурентами, требованиями рынка и нуждами потребителей. *BooksInShort* рекомендует эту книгу всем, кто хотел бы пересмотреть свою стратегию внедрения инноваций или выхода на новые рынки. Возможность стать “успешным вторым” привлечет каждого, кто заинтересован в инновациях, планировании, внедрении на рынок новых продуктов, в общественных и экономических переменах.

### Основные идеи

- Не стремитесь быть на рынке первопроходцем: гораздо выгоднее занять стратегическую позицию “быстрого второго”.
- Радикальные инновации появляются благодаря определенным факторам. Другие факторы позволяют закрепить эти инновации на рынке.
- На ранней стадии разработки радикальной инновации нельзя предвидеть, в каком направлении она будет развиваться.
- Радикальные инновации возникают на основе фундаментальных открытий.
- Практически невозможно объединить в одной компании сторонников радикальных инноваций и тех, кто считает главным закрепление достигнутого.
- Понимание нужд потребителя и эффективность производства – залог консолидации рынка и получения прибыли.
- Необходимо тщательно рассчитать время появления на новом рынке.
- Лучше всего выходить на рынок, когда доминирующая модель только формируется.
- Для крупной компании разработка радикальных инноваций может оказаться неэффективной. Передайте ее на аутсорсинг и воспользуйтесь результатами.
- При изменениях на рынке организации испытывают дополнительные нагрузки.

### Краткое содержание

#### Миф о первопроходцах

Какая компания стала первой продавать книги через Интернет? Amazon.com? Ответ неверный. Представление о компании Amazon как о первооткрывателе рынка – лишь один пример широко распространенного заблуждения, согласно которому для получения прибыли нужно выйти на рынок первым. На самом деле первопроходцы, предлагающие принципиально новую продукцию и создающие “радикально новые рынки”, обычно оказываются в проигрыше, а основную прибыль получают игроки, вышедшие на рынок позднее. Она достается компаниям, консолидирующим рынок нового продукта и превращающим его в массовый. Память подводит нас: мы забываем о пионерах автомобилестроения, создававших модели автомобилей до Генри Форда, который нашел способы их массового производства и продвижения на рынке.

“Радикальные инновации создают новые рынки и разрушают старые”.

Инновации бывают четырех видов:

1. **Пошаговые** – не принципиальные усовершенствования существующего продукта.
2. **Крупные** – внесение значительных изменений в существующий продукт.
3. **Стратегические** – относительно небольшие изменения продукта, которые, тем не менее, разрушают существующие рынки.
4. **Радикальные** – крупные изменения, принципиально меняющие представления и о бизнесе в целом, и о продукте.

“Достижения изобретателей и первопроходцев становятся широко известны и вызывают всеобщее восхищение, но мало кто понимает, что консолидация рынка важна ничуть не меньше”.

Хотя радикальные инновации влекут за собой самые масштабные перемены, закономерности их возникновения и развития понятны далеко не всем. Многие отраслевые лидеры мечтают о том, как станут первооткрывателями новых рынков. Напрасные мечты! Крупные компании лишь впустую растратят свои силы, пытаясь создать новые рынки, потому что их корпоративная культура подчинена другим задачам. Им лучше вообще исключить из своих планов создание новых рынков, так как радикальные инновации сопряжены для них с серьезными опасностями. Во-первых, сам процесс разработки нового продукта непредсказуем, поскольку в его основе лежит не спрос, а фундаментальные исследования и реальные возможности производства. Во-вторых, в появлении радикальной инновации участвует множество специалистов, в частности, ученых, которые независимо друг от друга работают над различными элементами новейшей технологии, преследуя свои собственные цели. Они часто могут и не догадываться, что начали подлинную революцию, поскольку радикальные инновации проходят длительный процесс “созревания”, когда перспективы разработки еще никому не ясны. Научно-исследовательские институты и военные ведомства создавали первые компьютерные сети, даже не подозревая о том, какие перемены в жизнь общества внесет Интернет. В третьих, еще один миф состоит в том, что радикально новые рынки возникают только там, где есть большие деньги.

## Радикальные инновации и доминирующая модель

Радикальные инновации не связаны с потребительским спросом. И в самом деле, как люди могут захотеть стать обладателями того, о чем они не знают, или того, чего еще не существует? Спрос может задать общее направление инновационного поиска, поставить задачи перед исследователями, активизировать капиталовложения, помочь сформулировать приоритеты или создать новый сегмент рынка. Радикальные инновации так или иначе определяются предложением.

“Реальную прибыль приносит не создание новых рынков, а их консолидация”.

Трудно предугадать, появится ли благодаря возникшей новой идее продукт, который завоюет рынок. Как известно, многие крупнейшие открытия явились случайными, побочными результатами других исследований. Ученые и исследователи не стремятся целенаправленно к получению определенного результата, а ищут ответы на стоящие перед научным сообществом вопросы. Внезапно происходит прорыв, и начинается что-то вроде “золотой лихорадки”, когда в новую область устремляются люди, спешащие заработать на открывшейся возможности. Возникает ситуация, принципиально отличающаяся от рынка, определяемого спросом, когда потребители в точности знают, чего они хотят, и компании могут сосредоточить усилия для достижения определенной цели. Напротив, в ситуации, определяемой предложением, создается нишевой, узкоспециализированный рынок, на котором новый продукт приобретут очень немногие покупатели из числа тех, кто оценил его преимущества раньше других, специалисты и состоятельные люди. В этот период подавляющее большинство потребителей он не заинтересует.

“Радикальные инновации, дающие начало совершенно новым рынкам, почти никогда не появляются в результате спроса или нужд потребителя”.

Появившись на рынке, радикальные инновации нарушают его равновесие и движутся дальше по пути создания стоимости. Потребителям предстоит решить, как к ним относиться; конкурентам важно разобраться, имеют ли они дело с серьезным изменением ситуации или с очередным модным увлечением, нужно ли к нему приспосабливаться и во что такие перемены обойдутся. В первые годы существования нового рынка конкурирующие инновационные компании учатся друг у друга и пытаются определить, какая стратегия будет наилучшей. Компании быстро возникают и столь же быстро прогорают. Гонку подогревает “информационный каскад”, когда люди один за другим неожиданно узнают о неясных, но заманчивых перспективах. “Прорицатели будущего” обычно преувеличивают возможности и недооценивают риск. Под влиянием мифа о первопроходце-победителе компании вкладывают огромные средства, чтобы построить конкурентоспособную инфраструктуру и торопятся выйти на новый рынок. Именно эту модель поведения можно было наблюдать во время интернетного бума 1990-х.

“Работу компании, занятой обслуживанием своих потребителей, может нарушить инновационный процесс, создающий новые рынки и ломающий ее сложившиеся принципы деятельности, которые приносят прибыль”.

Многие новички быстро выбывают из игры на стадии консолидации рынка, когда появляется “доминирующая модель”, порождающая массовый спрос и создающая условия для массового рынка. Доминирующая модель появляется тогда, когда возможности нового продукта становятся в целом ясны, и на рынке возникает общее мнение относительно набора его базовых характеристик. Эти параметры создают ту платформу, которой производители могут воспользоваться как основой для дальнейших инноваций. В случае конкуренции двух моделей обе могут стать доминирующими, если умеренная цена сочетается в них с высокой надежностью, хорошим сервисом и низкой степенью риска для потребителя. Производителю такой модели необходимо вложить средства в закрепление ее доминирующей позиции. Тот, кому удастся первым утвердить на рынке доминирующую модель, займет выгодную позицию для контроля над этим рынком. Накопленный за короткий промежуток времени опыт и экономия за счет роста производства позволит ему создать новый бренд. Но эти преимущества обычно достаются не тому, кто первым выпускает новый продукт в продажу, а тому, кто первым обеспечивает его массовый сбыт.

## Колонизаторы и консолидаторы

На рынок выходят компании двух типов: “колонизаторы” и “консолидаторы”. Их характерные черты настолько различны, что в одной организации они практически несовместимы. Компании-“колонизаторы” не боятся перемен, с готовностью проводят эксперименты (нередко кончающиеся неудачей) и пристально следят за техническим прогрессом в своей области. Они хотят быть первыми или лучшими, ставя получение прибыли или интересы потребителя на второе место. Напротив, “консолидаторы” создают или развивают доминирующую модель. Они действуют более медленно. Главное для них – это реалии рынка. Они прислушиваются к потребителям и способны убедить всех участников рынка в преимуществах своего продукта. Если колонизаторы хотят создать самый совершенный продукт, то консолидаторам достаточно просто качественного изделия, которое будет доступно любому покупателю. Еще более различны их организационные культуры. Колонизаторы хотели бы видеть свои компании “небольшими и маневренными”, способными совершать один прорыв за другим. Они выбирают горизонтальную организационную структуру и делают упор на генерирование новых идей, с легкостью инвестируя средства. Консолидаторы предпочитают повторить чужой успешный опыт, их компании построены по строго иерархическому принципу и они жестко контролируют все процессы и расходы.

“Поскольку рынок зависит от доминирующих моделей, конкуренция прототипов на ранней стадии формирования рынка является, по существу, конкуренцией за обладание этим рынком”.

Если вы попытаетесь быть сразу и колонизатором, и консолидатором, это может нарушить деятельность компании – в организации возникнут внутренние противоречия, и вы не сможете двинуться ни в том, ни в другом направлении. Есть, однако, и другие варианты. Вы можете коренным образом трансформировать корпоративную культуру, что предполагает принятие образа мышления колонизатора. Создайте независимое дочернее подразделение, которое займется колонизацией новых рынков. Но если, будучи консолидатором, вы все же поймете, что развитие радикальных инноваций – не ваш профиль, вы сможете передать эту функцию на аутсорсинг. К примеру, компания Procter & Gamble получала в 2003 году половину своих инновационных разработок из внешних источников.

“«Быстрые вторые» не просто ждут появления доминирующих моделей, а активно участвуют в их создании”.

Вместо того чтобы пытаться разработать радикальные инновации силами собственной компании, установите партнерские отношения с небольшими динамичными, полными творческих идей фирмами. Колонизация и консолидация основаны на принципиально разных стратегиях, однако вы можете использовать принцип разделения труда. Определите организационные потребности каждого из этих двух процессов, не забывая, что между ними может возникнуть несовместимость, вызванная появлением новых технологий, которые создают угрозу для существующего ассортимента. Проанализируйте, как соотносятся колонизация и консолидация, определите, где и как между ними возникают противоречия и определите, как оптимально управлять их взаимодействием.

“Главный элемент тактики «быстрого второго» – точный выбор момента выхода на рынок, но определить этот момент чрезвычайно трудно”.

При испытании различных модификаций нового продукта колонизаторы делают упор на его технические характеристики. Открывающиеся возможности приводят их в восторг. Усовершенствуя новые продукты, они делают их лучше, но при этом иногда выходят за рамки того, что в действительности необходимо потребителю, и той цены, которую может выдержать рынок. Чтобы перейти к этапу консолидации, постарайтесь выяснить нужды и ценовые ожидания массового потребителя. По мере привыкания потребителей к новой модели возникает “эффект повального увлечения”, и затраты на единицу продукции начинают снижаться с ростом масштаба производства. Однако, эффект масштаба не может проявиться в полной мере, пока модель не станет доминирующей, и теперь ваша новая цель – сделать ее таковой. Вам не обязательно добиваться победы самостоятельно: совместно с конкурентом вы можете создать новую фирму специально для разработки оптимальной модели. Снизьте потребительские риски, сделав модель максимально надежной. Проведите разъяснительную кампанию для потенциальных потребителей, чтобы у них не было чувства, что они покупаюткота в мешке. Организуйте систему сбыта для нового продукта, чтобы его могли приобрести все желающие. Если ваши усилия увенчаются успехом, возникнут рынки сопутствующих товаров, что откроет для вас новые горизонты.

## Стратегия “быстрого второго”

Идея стать первопроходцем неизменно увлекает людей. Отчасти это объясняется спортивным азартом, отчасти заблуждениями относительно свойств и преимуществ нового продукта и отчасти вполне понятными опасениями опоздать и упустить свой шанс, навсегда оставшись в роли догоняющего. Но то, что вы появитесь на рынке вслед за первопроходцем, совсем не означает, что вы вечно будете плестись в хвосте. Зачем быть первооткрывателем, создавшим рынок и вышедшим из игры из-за непредусмотренных рисков и расходов? Станьте “быстрым вторым”!

“Стратегия «быстрого второго» не застрахована от риска. История большинства рынков изобилует именами компаний, безуспешно пытавшихся внедрить определенную доминирующую модель”.

Выбрав эту стратегию, “быстрый второй” ждет нужного момента. Он пристально следит за схваткой между теми компаниями, чьи модели могут стать доминирующими, и появляется на рынке только после того, как основные характеристики нового продукта сформировались. Как правило, “быстрые вторые” – это те фирмы, которые надежно утвердились в смежных областях и находятся в выгодной позиции для быстрого рывка. Другие компании, “имитаторы”, выбирают стратегию “медленного второго” – они копируют появляющиеся модели, не создавая ничего нового, но предлагают более низкие цены или другие модификации. Важнейший фактор для “быстрого второго” – время: необходимо наблюдать за темпом усовершенствования и выйти на рынок в точно рассчитанный момент. Ко времени появления доминирующей модели ход экспериментирования замедляется. Постоянно следите за реакцией рынка: если значительная часть публики начинает относиться к новому продукту, как к чему-то само собой разумеющемуся, значит, пришло время действовать. Когда активизируются изготовители сопутствующих товаров, это верный признак того, что период колонизации завершился. Такой подход позволит вам достичь оптимального соотношения между сроками и затратами. Тот, кто стремится в кратчайшее время предложить новый продукт, несет большие расходы, потому что у него нет времени на планирование и расчеты,

которые сделали бы процесс более экономичным.

## Когда рынок трансформируется

Когда нишевой рынок первопроходцев переходит в другую стадию и превращается в массовый рынок консолидаторов, возникают новые трудности. Во-первых, по мере расширения рынка всех удовлетворить невозможно, и нужно сосредоточиться на том, чтобы стать лучшим в своей уникальной стратегической позиции. Откажитесь от тех направлений, которыми вы не собираетесь заниматься всерьез. Во-вторых, после того, как доминирующая модель окончательно сформируется, характер инноваций и конкуренции меняется. Инновации становятся стратегическими, а конкуренция сводится к выбору наиболее экономичных технологических процессов. На новых рынках, как правило, действуют вертикально интегрированные организации – небольшие инновационные фирмы-конкуренты, которые обходятся собственными силами. В результате перехода к массовому рынку происходит “вертикальная дезинтеграция”: компании специализируются на изготовлении одного компонента и получают заказы на них от других компаний. Они переходят в “фиксированное” состояние, выгодное и опасное одновременно. Оно выгодно, потому что позволяет вкладывать средства в технологии, которые нужны для осуществления определенных процессов. Оно опасно, потому что полностью посвятив себя этим технологиям и процессам, компания начинает сопротивляться переменам.

## Об авторах

**Константинос Маркидес** – профессор Лондонской школы бизнеса, специалист по стратегическому управлению. Он является автором книги “Все верные решения” и других работ. **Пол Героски**, в прошлом профессор экономики Лондонской школы бизнеса, ныне занимает пост председателя британской Комиссии по конкуренции.

---

---