

Марвину Бауэру, моему образцу для подражания,
с восхищением.

Джинни, Соки и Хироки, моей семье, с любовью.

[Нажмите здесь, чтобы купить полную версию книги](#)

Kenichi Ohmae

T h e M i n d o f t h e

S t r a t e g i s t

The Art of Japanese Business

McGraw-Hill

Кеничи Омае

Мышление стратега

Искусство бизнеса по-японски

Перевод с английского



STINS COMAN
CORPORATION



Москва
2007

Переводчик И. Евстигнеева
Научный редактор Г. Н. Константинов
Редактор В. Григорьева

Омае К.

О 57 Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае ;
Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.

ISBN 978-5-9614-0565-1

За два десятилетия книга, которую написал бизнес-стратег с мировой славой Кеничи Омае, стала классической.

Омае предельно ясно и точно объясняет причины успешных стратегий некоторых компаний, раскрывает их процессы делового мышления и методы планирования. В книге показано, как фокусирование на главных элементах стратегического плана — корпорация, потребители и конкуренты — помогает компании добиться победы.

Классический труд Омае содержит много наглядных примеров стратегического мышления и не перестает вдохновлять менеджеров всех уровней на достижение новых высот смелой и творческой стратегической мысли.

УДК 65.011
ББК 65.291.21; 62.291.213

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0565-1 (рус.)
ISBN 0-07-047904-6 (англ.)

McGraw-Hill, Inc., 1982.
All rights reserved.
Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Оглавление

К читателям	7
Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие	13
Введение	15
Часть I	
ИСКУССТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ	21
Глава 1. Анализ: исходная точка	23
Глава 2. Четыре пути к стратегическому преимуществу	39
Глава 3. Фокусирование на ключевых факторах	43
Глава 4. Использование относительного превосходства	49
Глава 5. Применение агрессивных инициатив	54
Глава 6. Использование стратегических степеней свободы	58
Глава 7. Секрет стратегического видения	68
Часть II	
ПОСТРОЕНИЕ УСПЕШНЫХ СТРАТЕГИЙ	77
Глава 8. Стратегический треугольник	79
Глава 9. Стратегии, нацеленные на потребителя	85
Глава 10. Стратегии, нацеленные на корпорации	93
Глава 11. Стратегии, нацеленные на конкурентов	105
Глава 12. Корпоративная стратегия	112
Часть III	
СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ	133
Глава 13. Понимание экономической среды	135
Глава 14. Стратегические изменения	151

Глава 15. Япония: мифы и реальность	170
Глава 16. Принятие дальновидных решений	187
Глава 17. Формула стратегического успеха	205
Об авторе	211
Предметный указатель	212

К читателям

С удовольствием прочитал эту книгу, которую, как и предыдущие бестселлеры г-на Омае, по моему мнению, ждет большой успех на рынке бизнес-литературы. Автор прекрасно чувствует ткань и логику того, о чем говорит, и поэтому трудные для восприятия вещи в его изложении становятся простыми и понятными.

Можем ли мы увидеть в книге новые, ранее никем не озвученные рекомендации и положения? Может быть, автор приводит уникальные бизнес-примеры? Или как-то по-новому препарирует японский менеджмент (опыт, традиции и т.п.), выявляя ранее никем не отмеченные особенности?

Искушенный читатель не обнаружит в прочитанном существенной новизны. В чем же удивительная привлекательность подходов, идеологием и методик, предлагаемых автором? Судя по всему, в том, что он предлагает по-новому взглянуть на СПОСОБ думать, задавать вопросы, принимать решения.

Прочитав эту книгу, я стал чаще задавать вопрос «Почему?», ставя под сомнение общепринятые истины и устраняя, таким образом, узкие места, преграждающие путь к фундаментальным улучшениям. Только при таком подходе возможны серьезные прорывы в достижении целей бизнеса.

Что такое стратегическое мышление? Мы оперируем этим понятием так часто, что, кажется, хорошо разбираемся в нем. Это действительно понятно и просто, но вместе с тем и чрезвычайно сложно.

Попробуем честно ответить себе: как часто мы достигаем целей, которые ставим себе (коллективу) как менеджеры? Не здесь ли кроется сермяжная правда?

Нам кажется, мы знаем ответ на вопрос «Что такое стратегия?». Вот как на него отвечают опытные и весьма продвинутые менеджеры среднего и верхнего звена:

- долгосрочное планирование;
- комплексное планирование;
- планирование важнейших проектов;
- перспективы развития компании;
- порядок распределения ресурсов.

Как видим, далеко не все руководители имеют верное представление о стратегии.

Причем в большей степени стратегия интересует нас не как понятие и даже не как технология, она интересует нас как практический навык, как умение думать и действовать специальным образом.

Более того, нас интересует не просто стратегия (в вышеуказанном контексте), а стратегия в постоянно меняющейся ситуации. Ответив на вопрос «Что такое стратегия?», нам легче будет понять, что такое стратегическое мышление.

Мы выяснили, что это не планирование (во всяком случае, не только планирование). Однако то, какую роль играет планирование в формировании стратегии, понять необходимо. Об этом хорошо сказал Э. Гроув: «Вы должны планировать так, как это делает пожарное отделение: нельзя предугадать, где будет следующий пожар. Поэтому они формируют энергичную и эффективную пожарную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и в непредвиденных ситуациях».

Оружие стратега — стратегическое мышление, последовательность и упорство. Вооруженный этими качествами и опираясь на помощников, которые снабжают его необходимыми знаниями и информацией, стратег имеет все необходимое для создания четкой, красивой стратегии, которая устранил путаницу и ликвидирует узкие места, приведшие компанию к трудностям. Тут не нужны гениальные «прыжки и удары». Задача стратега — уточнить цели, выявить проблемы, найти идеи и решения, которые изменят рыночную ситуацию для компании, ее систему распределения ресурсов или любую другую область (где существующие практики закостенели и стали неэффективны), и таким образом дать компании толчок к движению в нужном направлении.

Один из методов, который использует стратег, очень простой — ставить под сомнение общепринятые предположения при помощи вопроса «Почему?». Задавать этот вопрос надо тем, кто отвечает за существующий способ ведения дел, и задавать так долго и часто, пока им не станет противно его слышать. Только так можно добраться до узких мест, преграждающих путь к фундаментальным улучшениям, и, устранив их, сделать возможными серьезные прорывы в достижении целей бизнеса.

Когда компания достигает такой стадии, поиск стратегических мер становится императивом.

Стратегическое мышление, справедливо считает автор, это способность творчески и активно мыслить, рождать динамические идеи и цели. Одним словом, это талант. Однако существуют способы, с помощью которых «мышление стратега» может быть воспроизведено, скопировано людьми, которым может не хватать естественного таланта в этой области. Другими словами, нет никакой «секретной формулы» или «военной тайны», с помощью которых можно сформировать эффективные цели и построить успешные стратегии.

Не является непреодолимым препятствием и отсутствие некоего «специфического таланта», а есть ряд подходов и методов, использование которых позволяет рождать превосходные стратегические идеи. Автор говорит: «Я постарался снабдить вас советами и подсказками, которые помогут вам развить у себя умение и привычку мыслить стратегически». Заслуживает особого

внимания один из важнейших советов: формировать внутри корпорации группы молодых «самураев», которые должны стать настоящими корпоративными стратегами — давая волю воображению и предпринимательскому таланту, они должны генерировать дерзкие инновационные стратегические идеи и, одновременно выполняя функции штатных аналитиков, тестировать, систематизировать и назначать приоритеты идеям, а также помогать линейным руководителям внедрять одобренные стратегии.

«Подлинное стратегическое мышление резко контрастирует с традиционным механическим системным подходом, основанном на линейном мышлении. Но оно контрастирует и с чисто интуитивным подходом, когда выводы делаются без какого бы то ни было рационального анализа», — утверждает автор, иллюстрируя шаг за шагом, пример за примером методологию системного анализа.

Стратегический мыслитель прежде всего стремится четко понять индивидуальный характер каждого элемента ситуации и затем использует весь потенциал человеческого разума, чтобы реинтегрировать эти элементы наиболее выгодным для себя образом.

Сталкиваясь с проблемами, стратегический мыслитель препарирует их на составные части. Анализ — это критическая отправная точка стратегического мышления. Затем, изучив значение каждого элемента, он заново собирает их таким образом, чтобы увеличить до максимума свое преимущество.

В бизнесе, как на поле боя, цель стратегии — это создать условия, наиболее благоприятные для своей стороны, правильно выбирая моменты для атаки или отступления и всегда точно оценивая пределы компромиссов.

Корпоративная стратегия, имеющая целью рыночные позиции компании, подразумевает попытку наиболее эффективным путем усилить позиции компании по сравнению с конкурентами.

Но я считаю, что термином «стратегия» необходимо обозначать действия, направленные непосредственно на усиление позиций компании. Мы должны различать эти действия и действия, нацеленные на достижение операционных улучшений (повышение рентабельности, упрощение организационной структуры, внедрение более эффективных методов управления или лучшее обучение персонала).

В главе 13 обсуждаются сильные экономические тенденции, на фоне которых в мире происходят важные изменения. Эти изменения, по мнению автора, будут определять успешность большинства деловых стратегий на протяжении долгого времени. Однако не все эти изменения пока до конца понятны; многие из них выпадают из поля зрения большинства топ-менеджеров как в Японии, так и на Западе. Тем не менее понимание этих явлений делает более реалистичным мышление стратега и дает возможность учитывать глобальную перспективу в планировании.

Сергей Анисимов

Генеральный директор группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие к русскому изданию

Впервые эта книга была опубликована в Японии в 1975 г., а в 1980 г. вышло ее английское издание. С тех пор она была переведена более чем на 20 языков мира, и я очень рад, что она выходит и на русском языке. Сегодня эта книга признана «классикой» деловой литературы, и газета *Financial Times* включила ее в список 50 лучших книг о бизнесе со времен «Искусства войны», написанной великим Сун Цзы 2500 лет назад.

В 70-е гг. прошлого века Япония вышла на мировую сцену как крупная промышленно развитая страна, экспортирующая морские суда, текстиль, фарфор, телевизоры и сталь. Как консультант по стратегическому планированию, работающий с ориентированными на экспорт японскими компаниями, я решил поделиться своими знаниями о том, как компания может создать собственную группу стратегов, которая будет помогать высшему руководству активно формировать ее будущее. Я хотел объяснить, что подлинное стратегическое мышление и разработка детальных стратегических планов, столь популярных в Соединенных Штатах, — это абсолютно разные вещи, несопоставимые по своей значимости. Американские бизнесмены часто рассматривают стратегию как одну из составляющих процесса управления. Я же считаю стратегию продуктом стратегического творчества, а не результатом применения стандартного процесса планирования. Во всяком случае, такой процесс редко приводит к настоящим прорывам в бизнесе. Для этого требуется живой и глубокий стратегический ум, способный принять во внимание все стороны стратегического треугольника — компанию, потребителей и конкурентов — и найти нешаблонные идеи. Суть успешной стратегии — это дать потребителям то, что они на самом деле хотят, причем лучшим образом, чем это делают конкуренты. Следовательно, первым делом вам необходимо узнать, чего же на самом деле хотят ваши потребители. Возможно, потенциальный покупатель кофеварки вовсе не стремится приобрести лучшую кофеварку. Он хочет «купить» более вкусную и ароматную утреннюю чашечку кофе, и ваш конкурент вполне мог упустить этот факт из виду и не искать возможности извлечения лучшего вкуса из кофейных бобов. Если вы мыслите подобным образом, у вас гораздо больше шансов найти уникальное решение или продукт, который никто еще до вас не предлагал.

На самом деле, используя мыслительный процесс, описанный в этой книге, я придумал десятки новых продуктов и услуг. В 1960-е и 1970-е гг. Японию называли страной подражателей. Но уже в 80-е и 90-е гг. она предложила рынку уникальные продукты и услуги, заставившие Запад удивиться. И сегодня японцы имеют репутацию признанных новаторов.

С момента своей первой публикации в 1975 г. и по сей день эта книга остается бестселлером. Многие прочитавшие ее, к моему удовольствию, успешно применяли и продолжают применять изложенные в ней идеи на практике. После выхода издания на английском языке эти идеи взяли на вооружение и предприниматели других стран. Теперь настал черед российских читателей в полной мере воспользоваться идеями этой книги! Я очень надеюсь, что вы будете держать меня в курсе ваших успехов, написав о них по адресу secretary@work.ohmae.co.jp.

Токио, 26 июля 2007 г.

Предисловие

Каждый год в апреле японское издание этой книги переживает очередную волну продаж. Мне понадобилось какое-то время, чтобы понять, почему это происходит. В 1975 г., когда в Японии была впервые опубликована книга «Мышление стратега» [*Kigyō Sanbo*], мне было 32 года. Книга быстро стала бестселлером, особенно среди руководителей среднего звена, которым тогда было по 35–40 лет. Сегодня эти люди занимают самые высокие посты в своих компаниях и предлагают прочитать мою книгу выпускникам университетов, которые обычно приходят к ним в апреле.

На самом деле они могли бы давать молодым сотрудникам любую из трех дюжин написанных мною книг, которые с тех пор вышли в Японии, но «Мышление стратега» определенно является фаворитом. Возможно, одна из причин этого заключается в том, что когда книга была впервые опубликована, Япония — по крайней мере корпоративная — чувствовала себя не очень хорошо. Мы одновременно переживали нефтяной кризис и кризис уверенности в себе. Нас воспринимали как страну «подражателей», нацию, неспособную изобрести что-то по-настоящему новое, которая может только «делать чуть лучше или дешевле». Моя книга опровергала эту точку зрения. В ней говорилось, как творчески подойти к созданию новых стратегий, к разработке новых продуктов и услуг. В ней говорилось о «степенях свободы», а не о способах подражания.

Молодые японские менеджеры восприняли мои идеи *как руководство к действию*. Многие мои предложения о новых направлениях разработки фотоаппаратов, бытовой электроники, автомобилей, офисной техники были успешно воплощены в жизнь. Но гораздо важнее, что умение создавать по-настоящему новые стратегии и продукты прочно укоренилось в корпоративной культуре японских компаний. Поэтому каждый год в апреле мои старые друзья и читатели, которые сегодня управляют этими компаниями, используют мою книгу «Мышление стратега», чтобы познакомить новичков с основами творческого стратегического мышления.

В США книга «Мышление стратега» вышла в 1982 г. В американском издании акцент был немного иной, поскольку в США существовала другая проблема: Америка всегда была страной первопроходцев и изобретателей, а не подражателей. Но вместе с тем эта страна пребывала в жестких тисках одержимости стратегическим планированием, особенно это касалось управленческого персонала. В залах заседаний советов директоров и кабинетах высшего руководства компаний процветали всевозможные хитрые приемы — матрицы, логические схемы, схемы с кружками и стрелками, графи-

ки. Внимание американских менеджеров было почти всецело сосредоточено на том, как опередить конкурентов. И слишком мало внимания они уделяли потребителям и собственным технологическим и организационным преимуществам.

С 1982 г. культ стратегического планирования в США начал ослабевать, и компании вернули стратегию туда, где она и должна быть, — в руки операционных менеджеров. И, разумеется, сегодня ни один менеджер в США не признается, что он сфокусирован на чем-либо, кроме своих клиентов.

И все же чего-то не хватает в мышлении многих американских менеджеров с точки зрения разработки новых продуктов и стратегий. Иначе как можно объяснить существующее злоупотребление расширением брендов и столь небольшое число принципиально новых продуктов и услуг? Наверное, в сентябре в США должно продаваться больше экземпляров этой книги.

Те из вас, кто читал другие мои книги — «Сила Триады», «За пределами национальных границ» и «Мир без границ» ["Triad Power", "Beyond National Borders", "The Borderless World"], знают, что я противник правительств и бюрократов, а верю в людей и компании. Я считаю, что Берлинскую стену разрушили новые замечательные товары, попадавшие через границу, и информация о них, а не дипломатия и политическая доктрина. Стратегическое мышление — чрезвычайно мощное оружие, лазерный луч, который, если дать ему свободу, сотрет все границы и сформирует единое экономическое пространство, где люди смогут создавать новое, свободно конкурировать и потреблять лучшее из того, что производится в мире.

Кеничи Омае

Введение

Как консультанту по управлению, работающему на международную консалтинговую фирму, мне приходится много путешествовать и встречаться с руководителями компаний из Европы, Северной Америки и Азии. Практически все эти люди живо интересуются тем, что я говорю им о стратегии бизнеса. Причина довольно простая: я — японец.

Принято считать, будто японцы владеют особыми, магическими знаниями, которые помогают им побеждать своих конкурентов на мировых рынках. Следовательно, будучи японцем, получившим западное образование, который знает японский деловой мир изнутри и одновременно умеет изъясняться на языке западного топ-менеджмента, я тоже должен владеть — думают руководители компаний — некоторыми магическими приемами. И я могу, стоит мне только захотеть, прошептать им на ухо тайную формулу успеха.

Разумеется, я преувеличиваю. Ни один бизнесмен, с которым я разговаривал, не верит в существование некоей тайной формулы, обеспечивающей японским компаниям победу в мировой конкурентной борьбе. Однако западных топ-менеджеров не удовлетворяют те поверхностные объяснения, которыми их щедро снабжают на телевидении и в прессе так называемые эксперты в искусстве бизнеса по-японски. Они убеждены, что тут должно существовать нечто большее, чем «Japan, Inc.» [комиксы Шотаро Ишиномори, посвященные различным аспектам японской экономики. — *Прим. пер.*], консенсусное принятие решений, корпоративные гимны и кружки качества. И они правы.

За исключением частных случаев, знания и понимание бизнеса, которые я как японец могу предложить своим друзьям и читателям, почти ничего общего не имеют с формулами и техниками. В качестве консультанта мне приходится работать со многими крупными японскими компаниями. Среди них немало компаний, успех которых можно считать результатом превосходных стратегий. Но если взглянуть на ситуацию поближе, то обнаружится парадокс. В этих компаниях нет армии специалистов по планированию, нет детально разработанных, покрытых позолотой процессов стратегического планирования. Мало того, некоторые из них страдают от недостатка ресурсов — людей, денег и технологий, без которых, как кажется, невозможно реализовать мало-мальски амбициозную стратегию. Однако, несмотря на все эти препятствия, компании показывают на рынке отличные результаты, из года в год они успешно завоевывают рынок и зарабатывают прибыль.

Как они это делают? Ответ простой. Компании могут не иметь специальных отделов стратегического планирования, но у них обязательно есть Стратег — человек с выдающимся талантом, обычно основатель или кто-то из руководителей высшего звена. Часто — особенно в Японии, где нет специализированных школ бизнеса, — эти гениальные стратеги не имеют официального образования в области «делового администрирования». Некоторые из них никогда не посещали никаких курсов и не прочли ни одной книги о стратегическом планировании. Но они интуитивно понимают основные элементы стратегии. И еще они обладают уникальным стилем мышления: они видят динамичное взаимодействие компании, клиентов и конкурентов, и из этого видения кристаллизуется всесторонний набор целей и планов действий.

Понимание — ключевая составляющая этого процесса. А поскольку такое понимание творческое, отчасти интуитивное и часто разрушительное для устоявшегося порядка вещей, то вытекающие из него планы могут не выдерживать критики с точки зрения аналитиков. Однако именно творческий элемент, присутствующий в этих планах, настойчивость и воля создавшего их разума делают эти стратегии в высшей степени конкурентоспособными.

И в Японии, и на Западе эта редкая порода прирожденных, или интуитивных, стратегов вымирает или по крайней мере отодвигается на задний план рациональными, опирающимися на чистые цифры, стратегическими и финансовыми плановиками. Современные гигантские институты, как общественные, так и частные, не созданы для инноваций. Их системы и процессы ориентированы на постепенное улучшение — делать лучше то, что уже делается. В США многочисленные ограничения, налагаемые на деятельность корпораций со стороны государства и общества (взять хотя бы резкий рост правительственных постановлений в 1960-1970-е гг.), поощряют умение приспособливаться и уничтожают последние стимулы для инноваций. Странники смелых и амбициозных стратегий очень часто обнаруживают себя отодвинутыми на задний план с клеймом неудачников, а награды достаются тем, кто лучше умеет работать в рамках системы. Такая ситуация особенно характерна для зрелых отраслей, где все действия и идеи движутся по узкой наезженной колее, вытесняя на обочину все новое и необычное. Напротив, молодые венчурные компании стремятся привлечь людей с гибким, нестандартным мышлением.

Во все времена и во всех странах крупные институты стремятся развить собственную культуру, и успех человека зачастую тесно связан с тем, насколько хорошо он умеет к ней приспособиться. В наши дни большинство корпоративных культур превозносит логику и рационализм; следовательно, в этих компаниях преуспевают аналитики, а не новаторы. Я могу утверждать — и это не пустые слова, — что сегодня многие крупные корпорации в США, чтобы выжить, вынуждены планировать свои действия намного вперед и жестко контролировать все важные функции. Они детально описывают правила и процедуры, тщательно растолковывают каждому работнику, что

можно и чего нельзя делать в каждой конкретной ситуации. Они устанавливают нормативы, анализируют риски и пытаются предусмотреть все непредвиденные обстоятельства. Да, процессы стратегического планирования в этих компаниях процветают, но стратегическое мышление увядает.

Главная идея этой книги заключается в том, что успешные деловые стратегии являются результатом не строгого анализа, а особого стиля мышления. В том, что я называю мышлением стратега, озарение и последующее упорство в выполнении задуманного, нередко доходящее до чувства исполнения долга, движут мыслительным процессом, который больше творческий и интуитивный, чем рациональный. Стратеги не отвергают анализ, на самом деле без серьезного анализа им вряд ли удастся что-либо сделать. Но они используют его только для того, чтобы стимулировать творческий процесс, протестировать возникающие идеи, изучить их стратегические последствия или обеспечить успешное внедрение «диких» идей с высоким потенциалом, которые иначе не реализовать должным образом. Великие стратегии, подобно великим произведениям искусства или великим научным открытиям, требуют технического мастерства, чтобы их реализовать, но они рождаются из понимания и озарений, недоступных для сознательного анализа.

Если это действительно так — если стратегическое мышление находится в глубоком противоречии с корпоративной культурой, — как может зрелая компания восстановить свою способность создавать и реализовывать творческие деловые стратегии? В своей книге «Корпоративные стратеги», опубликованной в Японии в 1975 г., я попытался ответить на этот вопрос в специфическом японском контексте.

В Японии имеются свои препятствия — отличные от существующих на Западе — для появления смелых инновационных стратегий. В крупных японских компаниях продвижение по службе основано на трудовом стаже, поэтому даже самые блестящие сотрудники не могут быстро взлететь по корпоративной лестнице. Дослужиться до поста старшего менеджера можно только годам к 55, а руководителям компании обычно бывает за 60, а это намного больше того возраста, когда люди способны выдавать динамичные стратегические идеи. У творческих и активно настроенных молодых людей практически нет возможностей повлиять на стратегию корпорации. Что в результате? Стратегический застой или большая вероятность оного.

Каким образом, спросил я себя, стратегическое мышление с его творческим натиском можно восстановить в таком типе корпоративной культуры? Каковы основные характеристики блестящего стратега и как они могут быть воспроизведены в японском контексте? Эти вопросы я затронул в своей книге. Ответ, к которому я пришел, предполагал формирование внутри корпорации группы молодых «самураев», которые должны играть двоякую роль. С одной стороны, они должны быть настоящими корпоративными стратегами, давая волю своему воображению и предпринимательскому таланту, чтобы генерировать дерзкие и инновационные стратегические идеи. С дру-

гой стороны, они должны выполнять функцию штатных аналитиков, тестируя, систематизируя и определяя приоритетные идеи, помогая линейным руководителям внедрять одобренные стратегии. Мою идею с «самураями» очень успешно использовали некоторые японские компании.

Такое решение проблемы не подходит для типичной американской или европейской компании. Но я считаю, что основные концепции моей книги позволяют решить проблему стратегического застоя в любой организации. Существуют способы, с помощью которых мышление стратега может быть воспроизведено или скопировано людьми, не имеющими естественного таланта в этой области. Другими словами, хотя нет никакой секретной формулы построения успешных стратегий, существуют конкретные концепции и подходы, которые помогают любому человеку развить у себя стиль мышления, рождающий превосходные стратегические идеи. Соответственно, в этой книге нет никаких формул и рецептов. Вместо этого я постарался дать советы и подсказки, которые помогут вам развить умение и привычку мыслить стратегически.

Несколько слов о содержании и организации книги. За основу я взял свои публикации на японском языке — книги «Корпоративные стратеги» (части I и II) и «Компания McKinsey: Современный стратегический менеджмент», статью «Эффективные стратегии для достижения устойчивого успеха», впервые опубликованную в журнале *The McKinsey Quarterly*, и монографию «Стратегический треугольник», опубликованную в бюллетене *McKinsey Staff Papers*.

Ссылаясь на свои сочинения как на источник, я никоим образом не хочу навязать читателям мысль, что я изобрел или открыл все стратегические концепции, описанные в этой книге. В том или ином виде многие из них стали общей интеллектуальной собственностью всех образованных представителей бизнеса в течение многих лет — с тех пор, когда они были четко сформулированы такими известными теоретиками, как Питер Друкер, Теодор Левитт, Майкл Портер и др. Будучи больше творцом, чем читателем, я признаюсь, что не очень хорошо знаком с трудами признанных авторитетов, но не могу избежать влияния их идей. В этой книге я не ставил цель создать новый теоретический фундамент. Цель книги — вернуть теорию на ее место, второстепенное по отношению к творческой интуиции, в наборе инструментов успешного стратега.

Что касается структуры, то часть I «Искусство стратегического мышления» посвящена основам мыслительного процесса. Глава 1 знакомит со схемой процесса и исследует его аналитическую составляющую. В главах 2-6 изучаются направления, в которых может следовать стратег в поисках инновационных стратегий, а глава 7 описывает природу самого поиска.

В части II акцент перенесен с процесса на содержание; показано, как фокусирование на разных углах так называемого стратегического треугольника — компания, потребители и конкуренты — приводит к построению разных стратегий. В главе 12 объясняется различие между корпоративной

стратегией и стратегией бизнеса. Кроме того, в ней затрагивается спорная концепция управления портфелем продуктов — главного инструмента современного стратегического планирования — и его роль в разработке общекорпоративных стратегий.

В части III анализируются факторы внешней среды, которые должны учитываться при стратегическом мышлении и построении стратегий, дана краткая характеристика деловой среды Японии, описана природа стратегического прогнозирования. В главе 17 обобщены мои идеи по поводу разработки успешных стратегий.

Поскольку большую часть глав я написал на японском языке, а остальные главы, хотя и написаны на английском, имеют сильный японский «акцент», я хочу попросить читателей с терпением отнестись к своеобразию моего стиля и мышления. (Один из примеров — употребление местоимения мужского рода, когда я говорю о «менеджере», «корпоративном стратеге» и других *действующих лицах*, тогда как в английском языке принято употреблять местоимения обоих родов «he or she» — он и она. Это вопрос грамматического удобства, и к тому же для Японии это все-таки более реалистичный вариант.)

Хочу поблагодарить своих коллег из McKinsey & Company, на чьи идеи и методики я опирался при разработке собственного подхода к проблемам построения стратегии. Хотя мысли этих людей оказали на меня большое влияние, коллеги не несут никакой ответственности за то, каким образом я эти мысли использую.

Двое моих коллег внесли особенно важный вклад в подготовку этой книги. Я признателен Максу Гелденсу за его советы и комментарии. Я благодарю Роланда Манна за его бесценную помощь как редактора, критика и руководителя проекта.

Плохо или хорошо, но в целом подход к разработке бизнес-стратегий, представленный в этой книге, очень личный, и ответственность за многие спорные суждения, которые она содержит, всецело несу я.

ЧАСТЬ I

Искусство
стратегического
мышления

Анализ: Исходная точка

В почте мне попался буклет японской туристической фирмы, которая приглашала «насладиться занятиями спортом среди сказочно живописных красот природы». Притягивающая взгляд реклама обещала «гольф, теннис, стрельбу из лука, езду на велосипеде, парусный спорт — любой вид спорта по вашему выбору» в «идеальном для отдыха месте» — в центре Национального парка Исе-Сима, знаменитого своим изрезанным скалами побережьем и выращиванием искусственного жемчуга.

Поскольку я когда-то работал гидом, то знал, насколько утомительной может быть поездка из Токио на полуостров Сима, которая занимает целый день; но реклама заинтересовала меня.

График экскурсии был напряженным. Автобус отправлялся из Токио в 9 часов утра в субботу и прибывал в Исе-Сима в 5 часов вечера, проехав больше 200 миль. Следующее утро, как рекламировал буклет, отводилось на занятия спортом. В воскресенье после обеда, в 14:30, автобус отправлялся назад и прибывал в Токио поздно вечером, в 22:30.

Мне показалось, что остается слишком мало времени на то, чтобы насладиться разрекламированными в буклете красотами природы — «величественными, покрытыми лесом хребтами, соединяющими вершины гор, высоким голубым небом, лазурным морем и живописными маленькими бухтами, усеянными плотами с гирляндами раковин-жемчужниц». Мой карманный калькулятор подтвердил, что почти 43% всего времени тратится на поездку в автобусе. Сон, еда, душ, смена одежды и т.д. занимают еще 40%. Следовательно, на занятия спортом и прогулки, которые предположительно являются целью поездки, остается всего 6,5 часов, или жалких 17% времени. Стоимость экскурсии составляла 125 долл., что соответствовало примерно 19,25 долл. за час занятий спортом. Если взять, например, теннис, то лучше за полчаса доехать до какого-нибудь теннисного клуба в предместьях Токио, заплатить 12 долл. и наслаждаться игрой целый день.

Разумеется, туристическая фирма продавала не только «занятия спортом», а целый пакет, состоящий из различных элементов, включая «атмосферу». Но большинство людей платит 125 долл. за пакет, не пытаясь определить, сколько они платят за каждый отдельный элемент и действительно ли совокупность всех элементов стоит этих денег. Для ответа на эти вопросы человек должен разобраться, что ему реально предлагают, выделить в пакете части и понять стоимость каждой.

Из моего примера понятно, что если брать чистый спорт, то любитель тенниса получит за свои деньги в десять раз больше, если останется в городе и поиграет на местном корте. Но предположим, вы любите играть в теннис в окружении живописной природы и, кроме того, желаете насладиться широко разрекламированными красотами Национального парка Исэ-Сима. В этом случае будут ли эти дополнительные соображения оправдывать цену? Ответ может быть «да» или «нет». Анализ позволит вам заменить *навязанный другими* способ приобретения пакета — когда вы платите за «атмосферу», даже не подозревая об этом, — *сознательным* суждением и решением.

Анализ лежит в основе стратегического мышления. Сталкиваясь с проблемами, тенденциями, событиями и ситуациями, которые на первый взгляд составляют гармоничное целое или воспринимаются как целое, стратег разделяет их на элементы. Затем, изучив значение каждого элемента, он заново собирает их таким образом, чтобы преимущество было максимальным.

В бизнесе, как на поле боя, цель стратегии — создать наиболее благоприятные для себя условия, правильно выбирая моменты для атаки или отступления и всегда точно оценивая возможности компромисса. Наряду с привычкой к анализу, мышление стратега отличается гибкостью ума, которая позволяет ему правильно реагировать на изменение ситуации, а не просто видеть тонкие различия между разными оттенками серого.

Стратег стремится прежде всего четко понять характер каждого элемента и затем использует весь потенциал человеческого разума, чтобы объединить эти элементы наиболее выгодным образом. Явления и события реального мира редко соответствуют линейной модели. Следовательно, если нужно критически разобрать ситуацию и затем создать нужную структуру, то пошаговая методика, например системный анализ, не работает. Здесь требуется в высшей степени нелинейный инструмент мышления — человеческий разум. Подлинное стратегическое мышление резко отличается от традиционного механического системного подхода, основанного на линейном мышлении. Но оно отличается и от чисто интуитивного подхода, когда выводы делаются без какого бы то ни было рационального анализа (рис. 1.1).

Независимо от сложности проблемы, лучшее возможное решение предполагает сочетание рационального анализа, основанного на реальной природе вещей, и творческого синтеза имеющихся компонентов в новую структуру при помощи нелинейного мышления. Это всегда самый эффективный

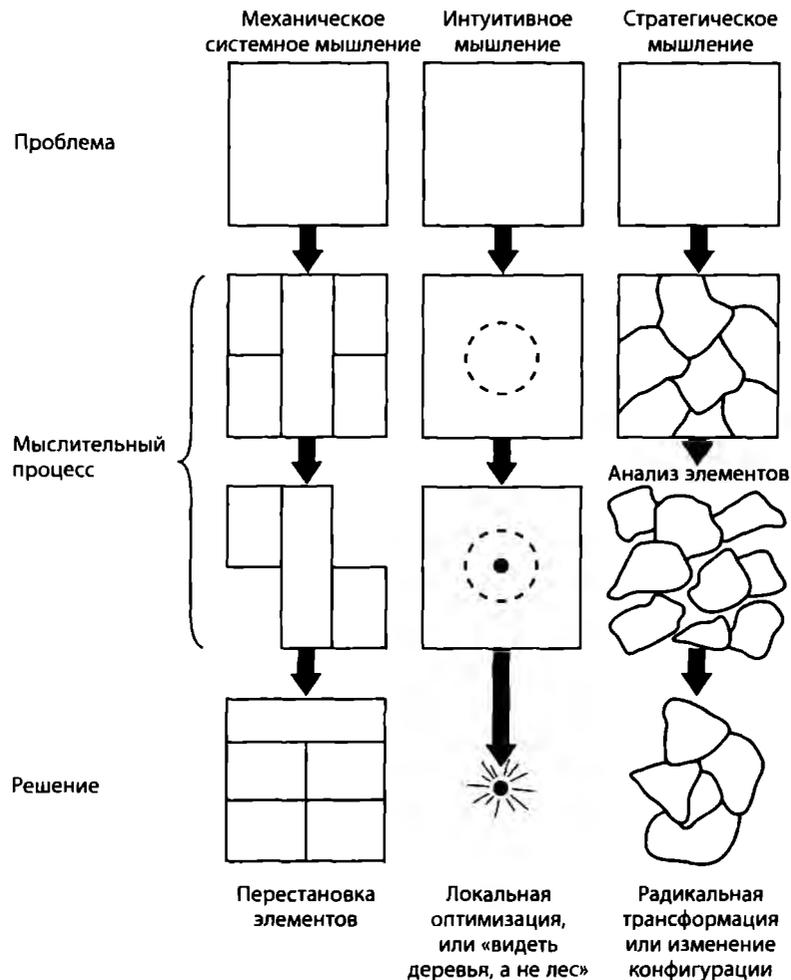


Рис. 1.1. Три стиля мышления

подход к разработке стратегий, цель которых — преодолеть трудности, использовать благоприятные возможности и обеспечить победу на рыночной арене или на поле боя.

ПОИСК СУТИ ПРОБЛЕМЫ

На первом этапе стратегического мышления определяется ключевая проблема. Любой человек при столкновении с проблемой пытается найти ее суть. Некоторые думают, что здесь работает любой способ, и найдут ли они эти

причины — по большому счету вопрос удачи. Я считаю, что дело тут не в удаче, а в отношении и методе. В решении проблем важно с самого начала сформулировать вопрос таким образом, чтобы облегчить поиск решения.

Предположим, сверхурочная работа стала хроническим явлением в компании, отрицательно сказываясь на прибыли. Если мы сформулируем вопрос следующим образом: «Что нужно сделать, чтобы сократить сверхурочную работу?», многие ответы напрашиваются сами собой:

- интенсивнее работать в рабочее время;
- сократить перерывы на обед и на кофе;
- запретить длинные личные разговоры по телефону.

Именно так формулируют вопросы компании, которые пытаются снизить издержки и повышать качество своих продуктов при помощи кампаний «нуль дефектов» и кружков контроля качества, привлекая весь персонал. Они собирают идеи, изучают их, отбирают лучшие и затем составляют программы улучшений. Но такой подход имеет ограничения. *Вопросы формулируются не в направлении решения, а скорее в направлении найти средства против симптомов.*

Возвращаясь к проблеме сверхурочной работы, попытаемся сформулировать вопрос иначе, чтобы он был более ориентирован на решение. Он будет звучать так: «Достаточно ли в компании рабочей силы, чтобы выполнять всю необходимую работу?»

На этот вопрос ответ может быть или «да», или «нет». Для ответа «да» потребуются провести серьезный анализ, в том числе сравнение с другими компаниями той же отрасли, анализ изменения рабочей нагрузки на сотрудника за определенный период, анализ уровня автоматизации и компьютеризации и их экономической эффективности.

Если после тщательного изучения статистических данных об объеме продаж, прибыли на сотрудника, соотношения между основной и вспомогательной рабочей силой, сравнения с другими компаниями и т.д., ответ будет «нет» (т. е. в настоящее время компания испытывает нехватку рабочей силы), это будет равносильно решению первоначальной проблемы. Правильность такого решения — увеличить персонал — будет подтверждена всеми стандартными управленческими индикаторами. И если компания внедрит это решение, она с большой вероятностью достигнет желаемого результата. Таким образом объективный анализ поможет избежать эмоциональных дискуссий.

Но это не единственный вариант формулировки этого вопроса. Мы можем спросить и так: «Соответствуют ли способности работников характеру выполняемой ими работы?» Эта формулировка, как и предыдущая, ориентирована на вариант решения. В этом случае отрицательный ответ будет означать нехватку подходящего персонала. Это говорит о том, что решением проблемы может быть либо обучение имеющихся сотрудников, либо найм более квалифицированных.

Ответ «да» укажет на то, что корень проблемы хронической сверхурочной работы не в характере работы, а в объеме рабочей нагрузки. Следовательно, решением проблемы будет не обучение, а наем дополнительного персонала.

Если задаются правильные вопросы в ориентированных на решение формулировках, если проводится надлежащий анализ, конечный ответ, скорее всего, будет одинаковым, даже если его поиск начинается с разных вопросов и к нему приходят разными путями. В обоих случаях вопрос о характере и объеме работы проливает свет на источник проблемы и показывает путь к ее решению.

Очень важно правильно сформулировать вопрос. Люди, которые обучены и мотивированы правильно формулировать вопросы, не выдвигают расплывчатых предложений об «улучшении», которыми зачастую набиты ящики для раппредложений. Они приходят с конкретными практическими идеями.

Не умея находить суть проблемы, многие современные топ-менеджеры испытывают неуверенность в своих силах и заставляют испытывать то же самое своих подчиненных, усилия которых заканчиваются неудачей и разочарованием. Вопросы, ориентированные на решение, можно задать только в том случае, если суть проблемы определена и осмыслена. Четкое понимание сути проблемы буквально подталкивает разум к разработке творческих решений. Напротив, нашему творческому мышлению трудно решать задачи, которые неясны или плохо сформулированы. Помните: чем с большим попустительством человек привык относиться к расплывчатым решениям, полумерам и тому, что британцы называют «сделать кое-как», тем более небрежно и неточно он формулирует вопросы. Вот почему выход на критические компоненты проблемы — другими словами, определение сути проблемы — самый важный этап в поиске решения. Ключ на этой первоначальной стадии — *сузить проблему путем тщательного изучения наблюдаемых явлений*.

На рис. 1.2 показан метод, который часто используют стратеги в процессе *осмысления*. В данном случае этот метод применен в отношении крупной зрелой компании, которая столкнулась с проблемой снижения конкурентоспособности.

Прежде всего с помощью мозгового штурма и опросов определяются области, в которых компания уступает своим конкурентам. Затем эти области объединяются в группы (перечислены на рисунке под заголовком «Конкретные явления») на основе общих для них факторов.

Далее явления, имеющие общие факторы, объединяются в блоки. После этого определяется ключевая проблема для каждого блока. Прежде чем найти решение общей проблемы, необходимо понять ее суть, а процесс осмысления позволяет нам выйти на критические компоненты проблемы без риска упустить что-либо важное.

После завершения осмысления нужно выбрать правильный подход к поиску решения. Когда будет определено окончательное решение, нужно разработать программу его внедрения и составить подробный план действий.



Рис. 1.2. Сужение проблемы

Ни одно решение, каким бы идеальным оно ни было, не принесет пользы, пока не будет реализовано на практике. Многие компании пытаются «срезать углы» между выявлением сути проблем и непосредственным внедрением решений, пропуская промежуточные шаги: подготовку операционных улучшений и разработку плана действий. Но даже самые выдающиеся линейные руководители вряд ли сумеют превратить абстрактный план в конкретные действия одним взмахом руки.

Чуть позже мы остановимся на примерах промежуточных шагов более подробно. Пока достаточно запомнить, что процесс осмысления, представленный на рис. 1.3, за которым следуют шаги в направлении конкретных улучшений, — неотъемлемый элемент поиска сути проблем.

БЕСПРОИГРЫШНАЯ МЕТОДИКА

Предположим, что мы лишь приблизительно представляем, в чем суть общей проблемы. Как можно определить ее, не тратя много времени? Люди, обладающие талантом интуитивно находить суть проблемы, — большая редкость. К счастью для всех остальных, это можно делать, следуя определенному методу.

Люди, которые имеют опыт программирования или занимались структурированием проблем, хорошо знакомы с таким инструментом, как дерево



Отсутствие гибкости в организации

План реорганизации компании

Высокие издержки по сравнению
с конкурентами

План повышения рентабельности

Негибкость корпоративной стратегии

Изменение стратегического подхода

решений. Общая проблема разбивается на два или большее число подвопросов, которые дополняют друг друга и охватывают все поле возможных решений; затем этот процесс повторяется для подвопросов и так далее, пока не достигается уровень, на котором подвопросы поддаются решению без разделения на составляющие. Таким образом даже та проблема, которая изначально казалась слишком сложной и большой, чтобы с ней справиться, постепенно разбивается на серию мелких и конкретных проблем. Секрет здесь в том, что каждый конечный пункт должен содержать задачу, которую можно решить, а полученные результаты будут четкими и поддающимися оценке.

Рассмотрим пример. Резко снижается конкурентоспособность продукта А, который производит компания. Причина — высокие затраты. Необходимо уменьшить затраты, но как? Анализ прошлых тенденций и изменений внешней среды компании и продукта А помогут ответить на этот вопрос.

Дерево решений. Чтобы не тыкать пальцем в небо, пытаясь найти решение на основе своего опыта или интуиции, без анализа объективных факторов, стратег возьмет чистый лист бумаги и нарисует дерево решений (рис. 1.4). Рассуждать он будет следующим образом.

Если стоимость продукта А слишком высокая, сначала нужно обратить внимание на его конструкцию. Если продукт производится в соответствии с существующими техническими условиями и уже слишком дорогой, чтобы быть конкурентоспособным, очевидно, он имеет избыточный запас прочнос-

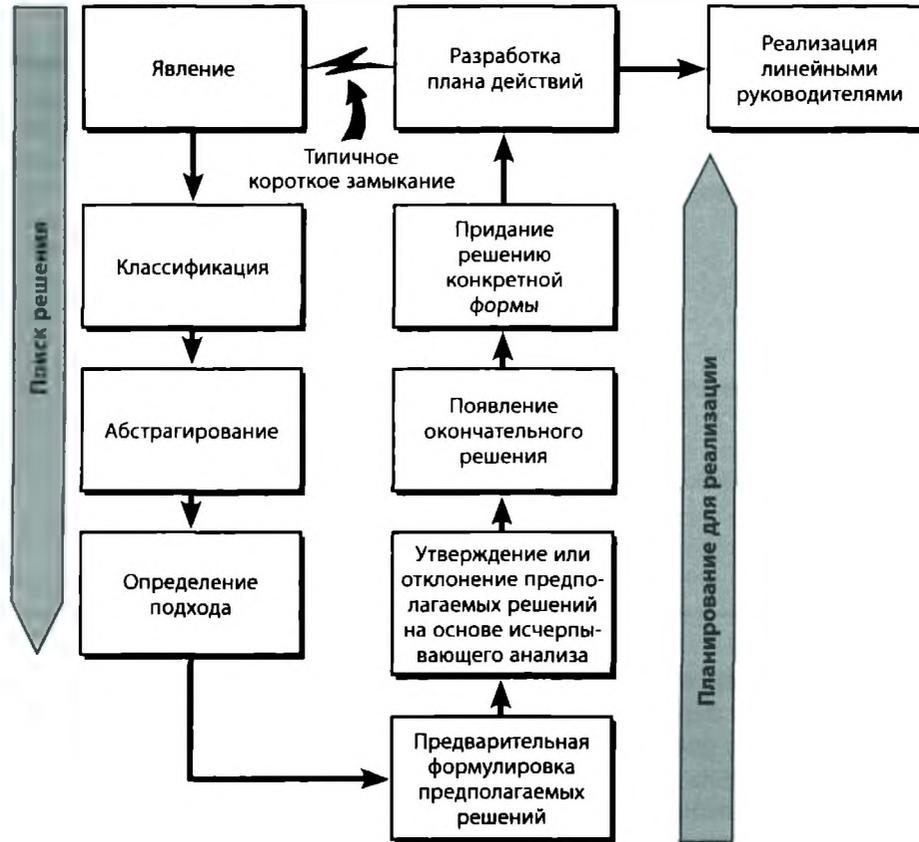


Рис. 1.3. Этапы стратегического мышления

ти. Но это не означает, что нужно прекратить анализ и изменить конструкцию. Прежде чем это делать, нужно изучить основные требования и предпочтения потребителей, а затем оценить, какую долю рынка можно потерять и как это отразится на прибылях, если продавать конструктивно сложный продукт А по более высокой цене, которая отражает реальную стоимость его производства.

Если мы уверены, что продукт А может приносить достаточную прибыль даже в таком узком сегменте рынка, нужно перенести анализ в область маркетинга. Возможно, целесообразно запустить крупную рекламную кампанию, чтобы убедить целевой сегмент потребителей в том, что высокая цена продукта А отражает его высокое качество. (Компании Volvo, Porsche и Mercedes-

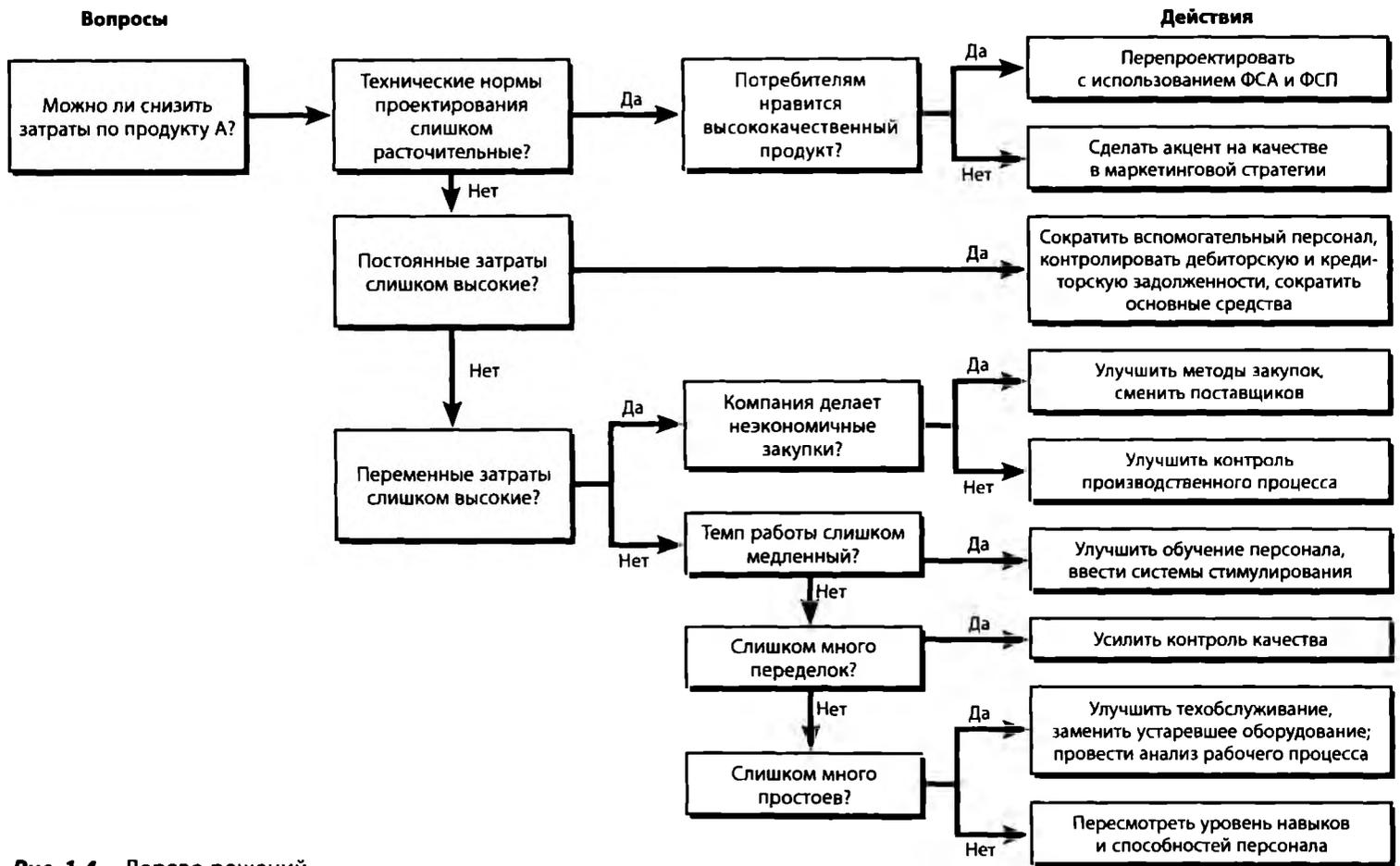


Рис. 1.4. Дерево решений

Benz продают свои машины именно таким образом, успешно перекладывая их высокую себестоимость на покупателей.)

Но предположим, что из-за сложившейся политики ценообразования или небольшого размера рынка нельзя переложить высокую себестоимость продукта А на потребителей. В этом случае будет правильно прибегнуть к функционально-стоимостному анализу (ФСА) и функционально-стоимостному проектированию (ФСП). Цель этих методик, которые применяются практически всеми японскими производителями как часть стандартного контроля деловых операций, — исследовать и анализировать закупаемые материалы и комплектующие с точки зрения цены, чтобы полученные результаты можно было учесть при планировании снижения издержек и разработки новых продуктов. Закупаемые материалы и комплектующие исследуются на предмет соответствия их качества и надежности конструкции назначению конкретного продукта (функционально-стоимостное проектирование) и насколько их стоимость приемлема для цены продукта (функционально-стоимостной анализ). Аналогично анализируются производственные процессы, структура себестоимости и поставщики.

Вернемся к нашему примеру и предположим, что тщательное изучение компромисса между себестоимостью изделия и требованиями рынка приводит нас к выводу, что продукт А не может быть рентабельным в существующем виде. В этом случае ФСА и ФСП помогут создать условия, которые позволят продукту А успешно конкурировать на рынке.

Рынок формируют продукт А и конкурирующие с ним товары. Цены производителей и различные сегменты потребителей, которым они предназначены, обусловлены конкурентной средой. Что если *все* производители на рынке производят похожие высококачественные продукты и предлагают их по относительно низкой цене (т.е. довольствуясь небольшой прибылью)? В этом случае для компании будет катастрофой изменить конструкцию продукта А, чтобы уменьшить его себестоимость, даже если чисто технически допустимо заменить пластиковый корпус на металлический, поскольку получившийся продукт будет восприниматься как менее качественный и его вытеснят с рынка недорогие высококачественные продукты, которые уже соперничают за благосклонность покупателей.

Следовательно, методы ФСА и ФСП нельзя применять без учета реальной ситуации. Разработчики не могут удалиться в башню из слоновой кости и придумывать там экономичные модификации продукта А без учета ситуации на рынке. Лучший способ найти эффективный конкурентный ход — поставить рядом продукт А и самый успешный конкурирующий с ним продукт, полностью разобрать их и скрупулезно сравнить все аспекты этих продуктов — конструкцию, количество деталей, качество материалов, компонентов и т.д. Это позволит узнать, какая именно часть или элемент продукта А определяют его высокую себестоимость. Затем, прибегнув к ФСП, можно снизить стоимость этой части или аспекта до уровня конкурента, не снижая конкурентоспособности продукта А на рынке (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Варианты изменения продукта после «демонтажа» и анализа

Но исследование может показать, что, несмотря на более высокую себестоимость продукта А, конкурирующий с ним продукт изготовлен из более высококачественных материалов или его конструкция лучше. В этом случае придется либо повысить технические требования к материалам, либо доработать конструкцию продукта А и смириться с более высокими затратами.

Теперь я хочу немного отклониться от темы нашего разговора. Во многих компаниях разные виды деятельности — проектирование, производство и продажа — разделены на организационном уровне, причем эти подразделения больше сил тратят на защиту своих территорий, чем на поиск путей сотрудничества. В результате они не видят всех возможностей серьезного повышения прибыли, которые зачастую лежат в межфункциональных, пограничных зонах. В рассмотренном нами примере ФСА и ФСП используются как инструменты, которые заставляют компанию обратить внимание на эти пограничные зоны. Как правило, группы инженеров используют ФСА и ФСП как внутренние процедуры для упрощения конструкции изделий, но, если их применять в более широком масштабе, как описано выше, они становятся мощными инструментами снижения себестоимости продукции.

Некоторые продвинутые японские компании развили эту идею, бросая вызов устоявшемуся порядку вещей: они разрабатывают продукт и произ-

Нажмите здесь, чтобы купить полную версию книги