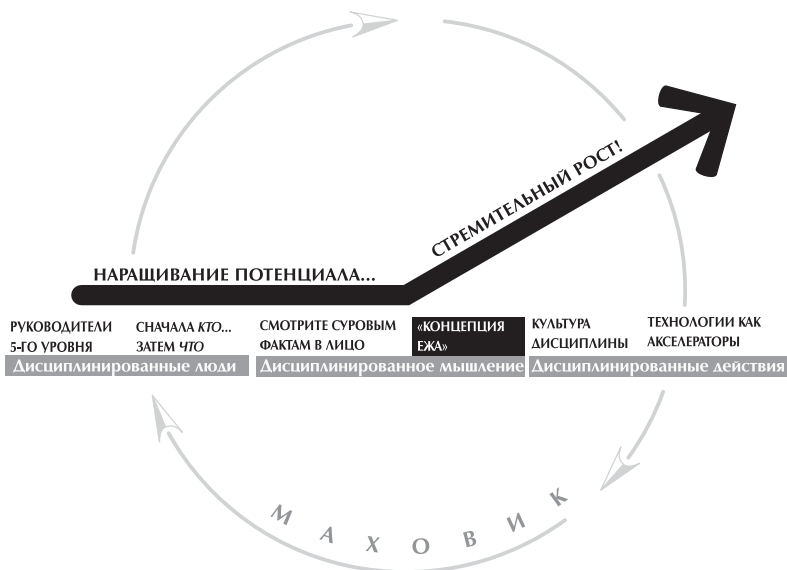


ГЛАВА 5

«Концепция ежа», или Три пересекающихся круга



Познай самого себя.

Надпись в Дельфах, по Платону*

Know thyself.

Scribes of Delphi, via Plato¹

* Nosce teipsum (лат.) — познай самого себя. Эти слова на греческом были высечены над входом в храм Аполлона Дельфийского. Выражение приписывается Фалесу.

Вы лиса или еж?

В знаменитом эссе «Еж и Лиса» Исая Берлин поделил мир на «ежей» и «лис», опираясь на древнегреческую притчу: лиса знает много разного, еж знает что-то одно, но очень важное². Лиса — хитрое существо, способное изобрести миллион сложных стратегий, чтобы исподтишка атаковать ежа. День за днем лиса кружит вокруг его норы, выжидая момент, чтобы наброситься. Быстрая, проворная, красивая, пронырливая, лиса, казалось бы, должна выйти победительницей. Еж, напротив, неповоротлив и выглядит как помесь дикобраза и броненосца. Весь день он бегаёт туда-сюда по лесу, ища, чего бы поесть.

Лиса ждёт, молча притаившись на перекрестке тропинок. Еж идёт, ничего не подозревая, прямо в лапы лисе. «Ага, — думает лиса, — вот ты и попался!» Она выпрыгивает из-за укрытия и стремительно несётся к ежу. Маленький еж, почувствовав опасность, смотрит вверх и думает: «Ну вот, опять, неужели она так никогда ничему и не научится?» — и сворачивается в ровный шарик. Еж становится сферой с острыми иголками, торчащими во все стороны. Лиса, наклонившись к своей жертве, видит, какую защиту воздвиг еж, и отказывается от атаки. Вернувшись в лес, она начинает разрабатывать новый способ нападения. Каждый день сражение лисы и ежа повторяется, и, несмотря на превосходящее коварство лисы, побеждает всегда еж.

Берлин на основе этой притчи предложил поделить всех людей на две группы: «лисы» и «ежи». «Лисы» стремятся к нескольким целям одновременно и видят мир во всей его сложности. Они «разбрасываются, пытаясь добиться сразу многого, — говорит Берлин, — их мышление не объединено концепцией или видением». «Ежи», со своей стороны, упрощают мир, сводя его к простой организующей идее, принципу или концепции, которая связывает все воедино и направляет их действия. Неважно, насколько сложен мир, — «еж» сводит все вопросы и проблемы к упрощенной, иногда даже примитивной, «ежу» понятной идее.

Для «ежа» все, что не вписывается в его собственную концепцию, не имеет значения.

Профессор Принстона Марвин Бресслер во время одной из наших длительных бесед определил, в чем состоит отличие «лис» от «ежей»: «Знаете, что отличает тех, кто вносит действительно значимый вклад в достижение конечной цели, от тех, кто, несмотря на свои способности, не вносит ничего? Первые являются “ежами”. Фрейд с подсознательным, Дарвин с естественным отбором, Маркс с классовый борьбой, Эйнштейн с теорией относительности, Адам Смит с разделением труда — они все были «ежами». Они брали сложный мир и упрощали его. «Те, кто оставил самый заметный след, — сказал Бресслер, — слышали тысячу раз: “Хорошая идея, но вы слишком далеко зашли”»³.

Давайте уточним — «ежи» не глупы. Напротив. Они знают, что суть самого глубокого понимания проста. Что может быть проще, чем $e = mc^2$? Что может быть проще, чем идея, что подсознательное определяет наше ид, эго и суперэго? Что может быть элегантнее, чем булавочная фабрика Адама Смита и его «невидимая рука»? Нет, «ежи» не простачки, они проницательны, что позволяет им за всей сложностью мира различать основополагающие принципы. «Ежи» видят суть и не обращают внимания на остальное.

Что общего между «ежами», «лисами» и великими компаниями? Всё.

Создатели великих компаний были до той или иной степени «ежами». Они использовали свою «ежовую» натуру, чтобы вести компании к тому, что мы назвали «концепцией ежа». Руководители компаний прямого сравнения, бывшие в основном «лисами», не могли воспользоваться преимуществами простоты «ежей», оставаясь непоследовательными.

Давайте вернемся к примеру Walgreens и Eckerd. Вспомним, как Walgreens с 1975 по 2000 год добилась доходности акций, которая

в пятнадцать раз превысила средний показатель по рынку, искусно побив такие великие компании, как GE, Merck, Coca-Cola и Intel. Это исключительный результат для такой малоизвестной, даже скучной компании. В интервью с Корком Уолгрином я настойчиво просил его дать более глубокое объяснение таких удивительных результатов. В конце концов он сказал с некоторым раздражением: «Послушайте, это было не так уж сложно! Как только мы поняли концепцию, мы начали действовать»⁴.

Какую концепцию? Очень просто: лучшая, наиболее удобная аптека с высокой прибыльностью на один визит покупателя. Вот и все. Это и есть уникальная стратегия, которую использовал Уолгрин, чтобы побить Intel, GE, Coke и Merck.

В классической манере «ежа» Уолгрин взял эту простую концепцию и воплотил ее в жизнь с фанатичной последовательностью. Он начал систематически проводить программу замены месторасположения аптек на более удобное, предпочтительнее на углу, чтобы покупатели могли входить и выходить со всех сторон. Если прекрасное помещение на углу появлялось всего в полуквартале от прибыльной аптеки Walgreens, компания закрывала ее (даже если расторжение контракта аренды обходилось в \$1 млн), чтобы открыть новую аптеку на углу⁵.

Walgreens является пионером автоаптек*: в компании поняли, что покупателям нравится идея, и построили сотни этих аптек. В городах Walgreens располагала свои аптеки по соседству друг с другом — так, чтобы до следующей аптеки было не больше нескольких кварталов⁶. В центре Сан-Франциско, например, поставили девять аптек в радиусе мили. Девять⁷! Присмотревшись, можно увидеть, что аптеки Walgreens размещены в некоторых городах так же плотно, как кофейни Starbucks в Сиэтле.

* Drive-through pharmacies, то есть в которые можно «ходить» за лекарствами и другими товарами на автомобиле, подобно некоторым ресторанам McDonald's, где еда подается прямо в машину.



Затем Walgreens связала концепцию удобства с простой экономической идеей – прибыль на визит покупателя. Тесное расположение (девять аптек на милю!) приводит к экономии на масштабе, что дает больше денег на уплотнение сети. Это в свою очередь привлекает еще больше клиентов. Добавляя высокорентабельные услуги, такие как «фото за час», Walgreens увеличивала прибыль от каждого посещения клиента. Увеличение количества услуг вело к увеличению количества посещений, что позволяло реинвестировать прибыль в систему и открывать *еще более* удобные аптеки. Аптека за аптекой, квартал за кварталом, город за городом, регион за регионом – своей невероятно простой идеей Walgreens все больше напоминала «ежа».

В мире, где правят модники от менеджмента, блестящие визионеры, громкоголосые футуристы, продавцы страхов, гуру управления человеческими ресурсами и другие, вид компании, которая добилась блестящего успеха, взяв одну простую идею и с воображением превратив ее в жизнь, производит освежающее впечатление. Стать лучшими в мире благодаря удобным аптекам, постоянно увеличивать

прибыль от каждого визита клиента — что может быть проще и очевиднее?

Но если все было так просто и очевидно, почему Eckerd этого не увидела? Хотя Walgreens работала *только* в городах, где она могла реализовать идею удобства и высокой плотности расположения аптек, мы не обнаружили ничего похожего на последовательную концепцию развития у Eckerd. Дельцы до мозга костей, высшие руководители Eckerd хватались за каждую возможность приобрести магазины где только можно — 42 точки здесь, 36 точек там, хаотично, безо всякой последовательности.

Руководители Walgreens поняли, что роста прибыли можно добиться, только отсекая все, что не укладывается в «концепцию ежа», а руководство Eckerd стремилось к росту во имя самого роста. В начале 1980-х, когда Walgreens молилась на свою концепцию развития сети удобных аптек, Eckerd вышла на рынок домашнего видео, купив компанию American Home Video Corporation. Глава Eckerd сказал журналу Forbes в 1981-м: «Некоторые думают, что чем “чище” наш бизнес (от посторонних видов деятельности), тем лучше. Но я хочу видеть рост, а рынок домашнего видео только зарождается, не то что, скажем, сети аптек»⁸. Попытка Eckerd проникнуть на рынок видеопроката обошлась компании в \$31 млн чистого убытка на момент продажи этого бизнеса Tandy, которая восторженно раструбила, что приобрела активы по цене на \$72 млн ниже их балансовой стоимости⁹.

В тот самый год, когда Eckerd приобрела American Home Video, Walgreens и Eckerd имели одинаковый оборот (\$1,7 млрд). Спустя десять лет оборот Walgreens почти в два раза превышал продажи Eckerd, принеся чистой прибыли в течение этого десятилетия на \$1 млрд больше. Двадцать лет спустя Walgreens стала сильна как никогда, и в нашем исследовании это компания с самыми стабильными и долгосрочными результатами. Тем временем Eckerd прекратила свое существование как независимая компания, будучи проглоченной J. C. Penney¹⁰.

Три круга

«Концепция ежа» была предложена во время одной из встреч нашей исследовательской группы, когда мы пытались понять, как Walgreens удалось добиться таких поразительных результатов.

— Разве мы не говорим просто о стратегии? — спросил я. — Удобное расположение аптек, прибыльность — разве это не базовые стратегические вопросы?

— Но у Eskerd тоже была стратегия, — сказала Дженни Купер, которая занималась сравнительным анализом двух компаний. — Мы не можем сказать, что дело только в стратегии. У них *обеих* была стратегия.

Дженни была права. Стратегия сама по себе не является основным отличием компании, ставшей великой, от всех остальных. *И те и другие* имеют стратегические планы, и нет абсолютно никаких доказательств того, что компании, достигшие выдающихся результатов, вложили больше сил и времени в выработку стратегий или долгосрочное планирование.

— О'кей, значит, мы просто говорим о плохой стратегии и хорошей стратегии?

Моя команда на минуту задумалась. Затем Ли Вилбанк заметил:

— Что меня поражает, так это их невероятная простота. Я имею в виду Kroger с их концепцией супермаркета, Kimberly-Clark с их переходом на потребительские товары или Walgreens с их аптеками. Все это были очень, очень, очень простые идеи.

Вся группа сразу оживилась и начала бурно обсуждать наши компании. Вскоре стало совершенно ясно, что все компании, которые добились выдающихся результатов и вошли в наше исследование, руководствовались при принятии решений простой концепцией, и именно это вело их к успеху. А компании, которые мы использовали для сравнения, такие как Eskerd, споткнулись об амбициозность собственных стратегий роста.

— О'кей, — я решил остудить их пыл, — но является ли сама простота достаточной? Просто потому, что это просто, не означает, что это *верно*. В мире полно компаний, у которых были простые, но *ложные* идеи.

Тогда мы решили систематически рассматривать концепции великих компаний и концепции компаний прямого сравнения. После нескольких месяцев просеивания и сортировки данных и анализа вариантов мы наконец пришли к выводу, что «концепция ежа» в каждой компании, добившейся выдающихся результатов, не была какой-то случайно взятой идеей.

Основное стратегическое различие между великими компаниями и всеми остальными лежит в двух фундаментальных вопросах. Первый: великие компании основывали свои стратегии на глубоком понимании трех основных принципов — того, что мы стали называть тремя кругами. Второй: они сформулировали это понимание в виде простой, четкой концепции, которую мы назвали «концепцией ежа».

Если говорить точнее, «концепция ежа» — *это простая, кристально ясная концепция, представленная в виде трех пересекающихся кругов и дающая ответы на три вопроса.*

1. *В чем вы можете быть лучше всех в мире (и, что одинаково важно, в каком виде деятельности вы не можете быть лучшими в мире)?* Этот подход выходит за рамки понятия ключевой компетенции*. Тот факт, что вы обладаете ключевой компетенцией, не обязательно означает, что в этом вы лучшие в мире. И наоборот, то, в чем вы можете стать лучшими в мире, может оказаться не тем, чем вы занимаетесь в настоящее время.

2. *Как работает ваша экономическая модель?* Все великие компании обладали исключительным пониманием того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности. Более того,

* Ключевая компетенция (core competence) — концепция, призванная служить основой для развития стратегии компаний, была выдвинута С. К. Прахаладом и Г. Хэме-лом (S. K. Prahalad, G. Hamel) в их книге Core competence of the corporation.

все они использовали некий ключевой показатель, «общий делитель» — прибыль на X , — изменения которого оказывали решающее влияние на все их экономические показатели. (Это может быть поток денежных средств на X в социальном секторе.)

3. *Что вы особенно любите делать?* Великие компании отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у них была настоящая страсть. Идея не в том, чтобы разогреть страсть сотрудников к какому-то виду деятельности, — идея в том, чтобы открыть, что по-настоящему увлекает тех, кто работает в компании.

Чтобы вы сразу поняли концепцию трех кругов, приведу пример из жизни. Предположим, вы могли бы выбрать такую работу, которая удовлетворяла бы трем критериям. Первый: к этой работе у вас врожденный или просто Богом данный талант, и вы, возможно, могли бы стать лучшим в мире в применении этого таланта. («У меня такое чувство, будто я рожден для того, чтобы этим заниматься».) Второй: вам хорошо платят за то, что вы делаете. («И мне за это платят? Это что, сон?») Третий: вы делаете работу, которую вы любите, вам нравится сам процесс. («Я жду не дождусь следующего дня, когда снова пойду на работу. Я действительно верю в то, чем занимаюсь».) Если вам удастся оказаться на пересечении этих трех кругов и выразить то, что находится в центре, в виде простой, ясной концепции, определяющей ваш жизненный выбор, вы получите то, что мы называем «концепцией ежа».

Чтобы выработать «концепцию ежа», необходимы *все три* круга. Если вы делаете огромные деньги на чем-то, в чем никогда не станете лучше всех, вы создадите успешную компанию, но не великую. Если в чем-то вы лучше всех, но не испытываете глубокой страсти к тому, что делаете, вам никогда не удержаться наверху. И наконец, вы можете быть одержимы тем, что делаете, но если не являетесь лучшими в мире или если в том, чем вы занимаетесь, нет экономического смысла, вы, возможно, и получите массу удовольствия от своей деятельности, но не добьетесь выдающихся результатов.

Три круга «концепции ежа»



Понимание того, что вы можете (или не можете) делать лучше всех

«Они делают только то, что понимают, и позволяют своим способностям, а не своим эго, определить, что именно предпринять»¹¹. Так писал Уоррен Баффет о своих \$290 млн вложений в Wells Fargo, которые он сделал, несмотря на серьезные сомнения по поводу банковской отрасли¹². Прежде чем выработать свою «концепцию ежа», Wells Fargo попыталась стать глобальным банком, работающим как мини-Citicorp, и довольно посредственно. Затем под руководством сначала Дика Кули, а затем Карла Райхарда менеджеры Wells Fargo начали задавать себе жесткие вопросы: что мы можем потенциально делать лучше, чем любая другая компания, и, что одинаково важно, чего мы *не* можем делать лучше, чем любая другая компания? И если мы не можем быть в этом лучшими, тогда зачем мы вообще это делаем?

Забыв об амбициях, Wells Fargo прекратила большую часть своих международных операций, признав, что в мировом банковском бизнесе не может быть лучше, чем Citicorp¹³. Wells Fargo затем обратила внимание на то, в чем она *могла бы* стать лучшей в мире: управлять банком на манер обычного бизнеса, фокусируясь на западных штатах. Вот и все. Это и была суть «концепции ежа», с помощью которой Wells Fargo из обреченной попытки стать еще одним Citicorp превратилась в один из самых эффективных банков в мире.

Карл Райхард, глава Wells Fargo в период трансформации, — это законченный «еж». Когда его коллеги в Bank of America ударились в контрреволюционную панику из-за отмены государственного регулирования, нанимая гуру в управлении изменениями с их сложными моделями и многочисленными опросами, Райхард свел все к исключительно простой идее¹⁴. «Это не космические исследования, — сказал он в интервью с нами. — То, что мы делали, было очень просто, и мы пытались сохранить это простым. Все было настолько просто и понятно, что, кажется, даже обсуждать это глупо. Средний бизнесмен, имеющий опыт работы в любой конкурентной отрасли, в которой нет государственного регулирования, проглотит это, как гусь майского жука»¹⁵. Райхард сконцентрировал все внимание сотрудников на простой идее «ежа», постоянно напоминая им, что в Модесто можно заработать больше, чем в Токио¹⁶. Те, кто работал с Райхардом, удивлялись его гениальной простоте. «Если бы Карл был прыгуном в воду на Олимпийских играх, — сказал один из его коллег, — то он не стал бы делать сальто в пять оборотов, а сделал бы лучшую в мире ласточку и делал бы это идеально снова и снова»¹⁷.

Фокусирование Wells Fargo на «концепции ежа» было настолько сильным, что она стала, по их собственному признанию, мантрой. В ходе наших интервью люди из Wells Fargo повторяли одно и то же: «Это было несложно. Мы просто очень критично посмотрели на то, что делали, и решили сконцентрироваться на тех нескольких вещах, которые, как мы знали, можем делать лучше, чем кто бы то ни было, и не отвлекаться

на те области, которые потакали бы нашему самолюбию, но в которых мы никогда не стали бы лучшими».

Это приводит нас к одному из ключевых выводов данной главы. «Концепция ежа» — это не цель стать лучшими, не стратегия стать лучшими, не намерение стать лучшими, не план, как стать лучшими. Это понимание того, в чем вы можете быть лучшими. И это различие исключительно важно.

Каждая компания хотела бы стать лучшей в чем-нибудь, но немногие, вооружившись глубоким знанием и обладая не замутненным тщеславием рассудком, понимают, в чем они действительно могут стать лучшими в мире и, что одинаково важно, в чем они *не могут стать* лучшими. Именно это и определяет основную разницу между великими компаниями и всеми остальными.

Посмотрите на разницу между Abbott Laboratories и Upjohn. В 1964 году обе компании были почти идентичны с точки зрения их оборота, прибыли и номенклатуры. У обеих компаний ключевой объем бизнеса был в фармацевтике, в основном в производстве антибиотиков. Обе компании были семейным бизнесом. Обе компании отставали от средних показателей по отрасли. Но затем в 1974 году Abbott добилась коренных изменений в своих экономических показателях: доходность по акциям стала в четыре раза выше, чем средний показатель по рынку, и в пять с половиной раз выше, чем у Upjohn, в течение последующих пятнадцати лет. Одно важное отличие — Abbott использовала «концепцию ежа», опираясь на понимание того, в чем они действительно могут быть лучшими, а Upjohn нет.

Abbott начала с того, что посмотрела в лицо суровым фактам. В 1964 году она лишилась возможности стать лучшей фармацевтической компанией. Пока Abbott сонно плелась в 1940-е и 1950-е, проживая прибыли с продажи эритромицина, такие компании, как Merck, создали исследовательские лаборатории, способные конкурировать с Гарвардом и Беркли. К 1964-му Джордж Кейн и команда Abbott поняли, что Merck и другие добились такого мощного отрыва в научных разработках, что пытаться стать лучшей фармацевтической компанией — это все

равно что футбольной команде* средней школы бросить вызов Dallas Cowboys.

Даже если вся история Abbott и была связана с фармацевтикой, стать лучшей фармацевтической компанией больше не представлялось возможным. Так под руководством лидера 5-го уровня, вооружившись парадоксом Стокдейла, особенно тезисом о вере, команда Abbott начала поиск того, в чем они могли бы стать лучшими. Примерно в 1967 году такое понимание появилось: «мы потеряли шанс стать лучшей фармацевтической компанией в мире, но у нас есть шанс стать лучшими в разработке продукции для здравоохранения, которая позволит медицинским учреждениям снизить свои издержки». Abbott начала экспериментировать с продуктами питания для больниц (для помощи послеоперационным больным в быстром восстановлении сил) и диагностическими приборами (один из путей снизить стоимость лечения – это правильная диагностика). Abbott стала компанией № 1 на обоих рынках и вскоре добилась того, что стала лучшей компанией в мире, создающей продукцию, которая делает здравоохранение более экономичным¹⁸.

В Urjohn так и продолжали жить с иллюзией, что они могут победить Merck¹⁹. Позже, когда их отрыв от лидеров фармацевтической отрасли только увеличился, они начали заниматься деятельностью, в которой определено не могли стать лучшими в мире, такой как производство пластиков или химикатов. Когда разрыв увеличился еще больше, они обратились к «этическим» препаратам**, все еще не желая признать, что слишком малы, чтобы выиграть по-крупному в фармацевтической игре²⁰. Хотя Urjohn тратила на исследования почти в два раза больше (в процентном отношении от объема продаж) Abbott, прибыль была меньше половины прибыли Abbott к 1995 году, когда Urjohn купили²¹.

* Имеется в виду американский футбол.

** Принятое в фармацевтической отрасли название для лекарств по рецепту.

Определенно, «концепция ежа» и ключевая компетенция — это не одно и то же. Вы можете быть компетентны в чем-то, но необязательно иметь шанс стать в этом лучшим в мире. Допустим, молодой человек имеет «отлично» по математике в старших классах и сдает ее на «отлично» на выпускных экзаменах, он компетентен в математике. Означает ли это, что молодой человек должен стать математиком? Необязательно. Предположим, он поступает в колледж, начинает специализироваться в математике, по-прежнему получает «отлично», но сталкивается с ребятами, у которых врожденные способности к точным наукам. Как сказал один из студентов, оказавшихся в подобной ситуации: «У меня ушло бы три часа, чтобы закончить задание на экзамене. А в классе были такие, которые заканчивали то же задание за тридцать минут и все равно получали пять с плюсом. У них просто мозги по-другому устроены. Я очень быстро понял, что могу стать очень компетентным математиком, но никогда не буду лучшим».

Пример Abbott и Urjohn наглядно иллюстрирует разницу между принципом ключевого бизнеса и «концепцией ежа». Наличие ключевого бизнеса и то, что вы занимались этим многие годы, а может, и десятилетия, не означает, что вы делаете это лучше всех в мире. А если вы не можете быть лучшим в мире в своем ключевом виде деятельности, тогда ваш ключевой бизнес не может стать основой вашей «концепции ежа».

На этого молодого человека родители и друзья будут оказывать давление, уговаривая продолжать: «Но у тебя же получается». Так же как и наш молодой человек, многие люди выбрали или случайно оказались на работе, на которой им никогда не достичь высочайшего мастерства. Страдая от «проклятья компетенции» и не имея «концепции ежа», они почти никогда не достигают выдающихся результатов.

«Концепция ежа» требует строжайших стандартов качества. Не просто активизации сильных сторон и компетенции, но глубокого

понимания того, в чем ваша организация действительно имеет потенциал стать лучшей. Как и Urjohn, компании, использованные для сравнения, оставались в бизнесе, в котором они были хороши, но никогда не стали бы лучшими, или, что еще хуже, выходили на новые рынки и пытались добиться стремительного роста и прибыльности там, где они никогда не могли бы стать лучшими. Они делали деньги, но никогда не становились великими.

Чтобы перейти от хорошего к великому, требуется преодолеть «проклятье компетентности». Необходимо мужество, чтобы признать: «То, что мы умеем делать это хорошо, зарабатываем деньги и растем, совсем не значит, что мы можем стать в этом лучшими». В компаниях, которые добились выдающихся результатов, понимали, что, если продолжать делать то, что хорошо получается, можно добиться только хороших результатов. Фокусироваться на том, что вы можете делать лучше, чем какая бы то ни было другая организация, — вот единственный путь к великим результатам.

В каждой из компаний, добившихся выдающихся результатов, прекрасно понимали этот принцип и направили все свои усилия в области, в которых они могли стать лучшими (см. таблицу 5.1). В компаниях прямого сравнения редко достигали такого понимания.

Эта таблица показывает, как компании, которые добились выдающихся результатов, рассматривали свои возможности и как этот анализ послужил основой перехода от хорошего к великому. Список не включает те виды деятельности, в которых компании уже были лучшими в мире, когда их руководство начало осуществлять преобразования (большинство компаний не имело такой сферы деятельности, в которой они были бы лучшими); напротив, это список видов деятельности, которые компании выбрали как те, в которых они могли бы стать лучшими в мире.

Таблица 5.1. Компании, которые добились выдающихся результатов, — круг «можем стать лучшими в мире в ...» в «концепции ежа»

<p>Abbott Laboratories: могла стать лучшей, создавая продукцию, снижающую издержки системы здравоохранения</p>	<p>В Abbott поняли, что они не смогли бы стать лучшей фармацевтической компанией в мире, невзирая на то, что медикаменты в то время составляли до 99% от их оборота²². Они сместили фокус на создание продукции, которая позволила бы организациям системы здравоохранения снижать собственные издержки, например специальное питание для больниц, диагностическое оборудование, расходные материалы для больниц</p>
<p>Circuit City: могла стать лучшей, внедрив 4S Model для продажи дорогостоящих товаров</p>	<p>В Circuit City поняли, что они могут стать McDonald's в продаже дорогих потребительских товаров и централизованно управлять широкой сетью магазинов. Их отличие состояло не в том, что они использовали модель 4S (Service, Selection, Savings, Satisfaction[*]) как таковую, а в том, что они были способны последовательно и исключительно успешно претворить ее в жизнь</p>
<p>Fannie Mae: могла стать лучшей на финансовом рынке ипотечных кредитов</p>	<p>Главной проблемой было увидеть то, что она: а) может стать участницей финансовых рынков не хуже любой другой компании на Уолл-стрит; б) может развить уникальную способность оценивать риски, связанные с ипотечными кредитами</p>
<p>Gillette: могла стать лучшей в производстве галантерейных товаров со всемирно известными брендами, что требовало бы использования высоких технологий</p>	<p>В Gillette понимали, что они обладают очень необычной комбинацией навыков: 1) способностью производить миллиарды дешевых высокотехнологичных изделий (например, лезвия для бритвы) и 2) способностью создавать всемирные бренды — это своего рода Coca-Cola на рынке бритв и зубных щеток</p>
<p>Kimberly-Clark: могла стать лучшей в мире в производстве потребительских товаров на основе бумаги</p>	<p>В Kimberly-Clark поняли, что у них есть возможность создавать бренды category killer^{**}, то есть продукты, которые выпускаются под этими брендами, начинают ассоциироваться с самим брендом (например, Kleenex) в потребительских товарах на основе бумаги</p>
<p>Kroger: могла стать лучшей с оригинальными супермагазинами</p>	<p>Kroger всегда была сильна в разработке инновационных решений для продовольственных магазинов. Они реализовали эту способность, создав такой тип магазина, где множество мелких магазинчиков с высокой рентабельностью уживались под одной крышей</p>

* Сервис, выбор, экономия, удовлетворение.

** «Продукт-убийца».

<p>Nucor: могла стать лучшей, связав во-едино корпоративную культуру и технологию, чтобы производить сталь с низкой себестоимостью</p>	<p>В Nucor поняли, что они сильны в двух видах деятельности: 1) создании корпоративной культуры, направленной на достижение высоких результатов, и 2) внедрении новых технологий. Комбинируя две эти возможности, Nucor стала № 1 в США в производстве стали с минимальной себестоимостью</p>
<p>Philip Morris: могла стать лучшей в мире, производя сигареты, а позже и другую продукцию, которая удерживала бы клиентов</p>	<p>В начале преобразований в Philip Morris поняли, что могут стать лучшей табачной компанией в мире. Позже им пришлось заняться другим бизнесом (так поступили в целях самозащиты все табачные компании), но они продолжали опираться на свои способности в создании брендов на рынке «грешных» продуктов, таких как пиво, табак, шоколад, кофе, и на рынке продовольствия</p>
<p>Pitney Bowes: могла стать лучшей в мире в передаче сообщений с использованием сложных технологий</p>	<p>Когда в Pitney бились над вопросом, что помимо почтовых машин они могут делать лучше всех, то поняли: 1) они не просто почтовая компания, а нечто большее — участники бизнеса, связанного с коммуникациями и передачей сообщений; 2) их сила в создании сложных машин для автоматизации операций</p>
<p>Walgreens: могла стать лучшей в управлении аптеками</p>	<p>В Walgreens понимали, что они должны стать не просто сетью аптек, но сетью удобно расположенных точек розничной торговли. Так, они начали искать лучшие места, размещая множество магазинов на ограниченном участке, и стали пионерами в создании автоаптек. Они также активно инвестировали в технологии (недавно — в создание своего интернет-портала), пытаясь связать все аптеки Walgreens во всем мире и превратить их в одну гигантскую аптеку «по соседству»</p>
<p>Wells Fargo: могла стать лучшей, управляя банком как бизнесом, сосредоточив внимание на западных штатах</p>	<p>В Wells Fargo поняли две наиважнейшие вещи. Первая: большинство банков рассматривали себя как банки, действовали как банки и оберегали свою банковскую культуру. Wells Fargo рассматривала себя как обычное предприятие, которое случайно оказалось в банковском бизнесе. «Управляйте им как обычным бизнесом», «управляйте им, как будто вы им владеете» — эти максимы стали мантрой. Вторая: в Wells Fargo поняли, что не могут стать лучшим в мире глобальным банком, но могли бы стать лучшими на западе США</p>

Заглянем в ваш ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ДВИГАТЕЛЬ

Что у вас в знаменателе?

Компании, которые добились выдающихся результатов, очень часто добились их в совершенно «невыдающихся областях». Банковское дело было в последней четверти отраслей с точки зрения средней доходности по отрасли, в то время, когда доходность по акциям Wells Fargo превзошла рынок в четыре раза. Еще более впечатляющих результатов добились Pitney Bowes и Nucor, которые работали в отраслях, входивших в последние 5% по прибыльности, и все же обе эти компании опередили средние показатели по рынку более чем в пять раз. Только одна из компаний, добившихся выдающихся результатов, была в успешной отрасли (попадавшей в 10% лучших отраслей), пять были в хороших отраслях, оставшиеся пять были либо в плохих, либо в очень плохих отраслях (см. приложение 5.A, где приведены общие данные по отраслям).

Наше исследование ясно показывает, что нет необходимости принадлежать к успешной отрасли, чтобы стать великой компанией. Каждая компания, добившаяся выдающихся результатов, создала собственную экономическую машину, невзирая на ситуацию в отрасли. Они были способны добиться этого, поскольку имели глубокое понимание того, что составляет основу их экономической деятельности.

Это не учебник по микроэкономике. У каждой компании в каждой отрасли свои экономические реалии, и я не собираюсь их здесь обсуждать. Главная идея заключается в том, что все великие компании обладали глубоким пониманием движущих сил своего бизнеса и строили свои системы в соответствии с этим пониманием.

Однако мы заметили, что у всех великих компаний есть одна общая черта, «общий знаменатель». Представьте, что *вам нужно выбрать один, и только один показатель — прибыль на X (или, в социальном секторе, денежный поток на X), который, увеличиваясь со временем, имел бы самое сильное и постоянное влияние на экономические результаты вашей деятельности.* Мы пришли к заключению, что этот вопрос ведет к глубокому пониманию основ экономической деятельности организаций.

Вспомните, как Walgreens перешла от такой стандартной формы отчетности, как прибыль с магазина, и сконцентрировала все свое внимание на прибыли за *каждое посещение клиента.* Удобное расположение магазинов стоит дорого, но, увеличивая прибыль за каждое посещение, Walgreens смогла значительно улучшить удобство своих аптек (девять на милю!) и одновременно увеличить прибыльность всей системы. Стандартный подход — прибыль с магазина — вступил бы в противоречие с концепцией удобства. (Самый быстрый способ увеличить прибыль с магазина — это уменьшить число магазинов и располагать их в менее дорогих местах. Но это не укладывалось бы в концепцию максимального удобства.)

Или Wells Fargo. Когда команда Wells Fargo столкнулась с неприятным фактом превращения продукции банковской отрасли в безликий товар (что происходило из-за отмены государственного регулирования), там поняли, что стандартная банковская отчетность — прибыль по кредиту или прибыль по вкладу — больше не работает. Вместо этого они ввели новый показатель: *прибыль на сотрудника.* Следуя этой логике, Wells Fargo стала одним из первых банков, который изменил структуру сети своих филиалов, перейдя к формату маленьких отделений и АТМ.

«Общий знаменатель» может быть неочевиден, даже незаметен. Главное — задать себе вопрос, что является этим единственным показателем, и уже сам этот вопрос позволит вам добиться четкого понимания основ деятельности вашей экономической модели.

Например, в Fannie Mae поняли, что их показателем должна быть прибыль на *уровень риска* по каждому ипотечному кредиту, а не на сам кредит (что казалось очевидным). Это было великолепное решение. Действительно, решающий фактор экономической деятельности Fannie Mae — это способность лучше, чем кто бы то ни было в отрасли, понять риск невыполнения обязательств. Затем они начали зарабатывать деньги, занявшись страхованием и управляя разницей в уровнях риска. Просто, проникновенно, неожиданно — и в самую точку.

Nucor тоже внесла свой вклад в методику управления исключительно конкурентной сталелитейной отраслью, разработав новый показатель — прибыль на тонну готовой стали. На первый взгляд кажется, что прибыль на одного рабочего или на стоимость активов — тот самый показатель. Но в Nucor понимали, что движущая сила их бизнеса — это комбинация сильной рабочей этики и современных технологий. Прибыль на рабочего или на стоимость активов не отражала бы одновременно того и другого — этого удалось добиться за счет использования показателя прибыли на тонну готовой стали.

Нужен ли вам этот единый знаменатель? Нет, но попытка его найти поможет вам понять, что происходит в вашем бизнесе, лучше, чем гадание по трем или четырем показателям. То, что вы задаетесь вопросом, что служит основой вашей экономической деятельности, приводит к лучшему пониманию вами ключевых факторов успеха.

Когда мы начали обсуждать эту идею единого знаменателя, решили опробовать ее на нескольких командах высших руководителей.

Мы обнаружили, что вопрос вызывает бурные дебаты и споры. И даже когда люди не смогли или отказались искать этот единый знаменатель их деятельности, сам вопрос помогал им лучше понять экономическую природу их бизнеса. Это и есть самое важное — иметь знаменатель не ради знаменателя, а ради более глубокого понимания того, как создать сильную и долгосрочную экономическую модель.

Таблица 5.2. Главный экономический показатель, который выработали компании в период трансформации

Abbott: на сотрудника	Основание: переход от прибыли на группу товаров к прибыли на сотрудника согласуется со стремлением снизить издержки системы здравоохранения
Circuit City: на географический регион	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на регион отражал региональную экономию на масштабе. В то время пока пересчет на магазин продолжал оставаться очень важным, пересчет на регион открыл дорогу новому виду анализа и позволил добиться показателей, которые были лучше, чем у Silo
Fannie Mae: на уровень риска по каждому ипотечному кредиту	Основание: переход от прибыли на кредит к прибыли на уровень риска отражает фундаментальное заключение о том, что управление уровнем риска по процентной ставке уменьшает зависимость компании от колебаний процентных ставок
Gillette: на клиента	Основание: переход от прибыли на подразделение к прибыли на клиента показывает, насколько действенным может быть принцип экономики повторных покупок (например, бритвенных кассет), помноженный на прибыль на каждое приобретение (например, Mach 3, а не одноразовые лезвия)
Kimberly-Clark: на бренд	Основание: переход от прибыли на основной актив (комбинат) к прибыли на бренд; менее циклический и более прибыльный в удачные и неудачные годы
Kroger: на местное население	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на местное население отражает то заключение, что доля местного рынка определяет экономическую деятельность продовольственных магазинов. Если вы не можете стать № 1 или № 2, то вам лучше отказаться от этого вида деятельности
Nucor: на тонну готовой стали	Основание: переход от прибыли на подразделение к прибыли на тонну готовой стали отражает слияние уникальной культуры Nucor с технологией мини-заводов, что лучше, чем просто фокус на объеме
Philip Morris: на категорию глобального бренда	Основание: переход от прибыли на регион продаж к прибыли на категорию глобального бренда отражает понимание того, что путь к выдающимся результатам лежит через создание брендов, обладающих всемирной силой, таких как Coca-Cola
Pitney Bowes: на клиента	Основание: переход от прибыли на аппарат к прибыли на клиента отражает стремление компании использовать существующие продукты для расширения номенклатуры, предлагаемой существующим клиентам
Walgreens: на визит покупателя	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на клиента отражает символическую взаимосвязь между удобным (и дорогим) расположением аптек и высокими долгосрочными показателями экономической деятельности
Wells Fargo: на сотрудника	Основание: переход от прибыли на кредит к прибыли на сотрудника отражает понимание сурового факта отмены госрегулирования: банковские услуги — безликий товар

Все компании, которые добились выдающихся результатов, имели такой единый знаменатель (см. таблицу 5.2), а компании прямого сравнения, как правило, нет. Мы обнаружили только одну компанию среди компаний прямого сравнения, действительно добившуюся детального понимания основ своей экономической деятельности, — Hasbro. Она поняла, что такие известные игры, как «Солдат Джо» или «Монополия», приносят больше денег, чем громкие, но недолговечные хиты²³. Hasbro является единственной компанией среди наших компаний прямого сравнения, которая добилась понимания всех трех кругов в «концепции ежа». Она стала лучшей в мире, приобретая и обновляя популярные игрушки и игры, выбрасывая их на рынок и снимая с продаж с тем, чтобы максимизировать прибыль. И их люди были увлечены бизнесом. Последовательно применяя концепцию трех кругов, Hasbro стала лучшей компанией среди тех, кого мы использовали для сравнения, только подтверждая, насколько действенной может быть «концепция ежа».

Hasbro не смогла удержать свои результаты в долгосрочной перспективе отчасти потому, что ей не удалось остаться внутри трех кругов после неожиданной смерти главы фирмы Стивена Хассенфелда. Пример Hasbro подтверждает главный урок.

Если вы успешно применяете эти идеи, но потом перестаете это делать, вы незамедлительно отправитесь от великого к хорошему или еще дальше. Есть только один способ остаться великим — последовательно применять принципы, которые помогают вам добиться выдающихся результатов.

Понять, к чему вы испытываете настоящую страсть

Когда мы встречались с руководителями Philip Morris, то столкнулись с увлеченностью и страстностью, которые нас поразили. Помните, в главе «Сначала кто» Джордж Вайсман говорит, что работа для него была как любовь, любовь настолько сильная, что уступала только любви

к собственной жене. Несмотря на то что компания предлагала набор «порочных» продуктов (сигареты Marlboro, пиво Miller, сыр Velveeta с 67%-ным содержанием жира, кофе Maxwell House для тех, у кого кофеиновая зависимость, шоколад Toblerone для шоколаголиков и так далее), мы обнаружили, что менеджеры компании одержимы своей работой. Большинство были также страстными потребителями своей собственной продукции. В 1979 году Росс Милхайзер, который являлся вице-председателем Philip Morris и заядлым курильщиком, сказал: «Я люблю сигареты. Это одна из тех вещей, которые делают жизнь стоящей»²⁴.

Люди, работавшие в компании, любили Philip Morris и то, что они делали. Они представляли себя одинокими и независимыми ковбоями, как на рекламных плакатах Marlboro. У нас есть право курить, мы будем отстаивать это право! Когда мы осуществляли наш предыдущий проект, одна из членов совета директоров сказала: «Мне нравится быть в совете директоров Philip Morris. Это как участвовать в чем-то особенном». Сказав это, она гордо выпустила струю сигаретного дыма²⁵.

Вы можете сказать: «Но это просто защитная реакция табачной промышленности. Им просто ничего другого не остается, как говорить это. Иначе они не смогли бы ночью уснуть!» Но помните, что R.J.R. *тоже* являлась представителем табачной промышленности и тоже подвергалась нападкам со стороны общественного мнения. В противоположность Philip Morris она начала диверсифицироваться от табачного бизнеса на рынки, где могла бы расти, независимо от того, была ли у нее страсть к продукции компаний, ею поглощаемых, или могла ли она стать лучшей на этих рынках. Люди Philip Morris всегда придерживались табачного направления в бизнесе во многом просто потому, что любили этот бизнес. Люди R.J.R. видели в табачном бизнесе просто источник прибыли. Как было красочно описано в книге «Варвары у ворот»*, руководители R.J.R. потеряли интерес к чему бы то ни было, кроме собственного обогащения через захват контроля в совете директоров²⁶.

* Bryan Burrough, John Helyar. *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco.*

Кажется, что не совсем уместно считать такую эфемерную вещь, как страсть, интегральной частью стратегической модели. Но, анализируя великие компании, мы столкнулись с тем, что страсть играет ключевую роль в их версиях «концепции ежа». Вы не можете производить страсть, вы не можете стимулировать страстность ваших сотрудников. Но вы можете открыть, *что* пробуждает страсть в вас и в тех, кто вокруг вас.

В великих компаниях не говорили: «Хорошо, ребята, давайте сейчас все станем очень страстными по поводу того, что мы делаем». Они шли прямо противоположным путем: мы должны заниматься только тем, что нас действительно увлекает. Руководители Kimberly-Clark перешли на потребительские товары во многом потому, что это их захватывало. Как сказал один из руководителей: «Традиционные бумажные продукты — это хорошо, но у них нет обаяния подгузника»²⁷.

Когда руководители Gillette решили создать сложное производство относительно дорогих бритвенных систем и не возиться с низкоприбыльными одноразовыми лезвиями, они сделали это во многом потому, что были равнодушны к одноразовым бритвенным лезвиям. «Зеин говорит о бритвенных системах с таким жаром, как будто он инженер Boeing или Hughes», — написал один журналист о главе Gillette в 1996 году²⁸. В Gillette всегда добивались исключительных результатов, когда брались за бизнес, соответствовавший их «концепции ежа». «Люди, не увлеченные Gillette, могут не подавать заявления о приеме на работу», — написал репортер Wall Street Journal, который упомянул, что одна из выпускниц престижной бизнес-школы не получила работы, продемонстрировав недостаточную страстность в отношении дезодоранта фирмы²⁹.

Вы, возможно, тоже не очень увлечены дезодорантами. Вам, вероятно, будет трудно влюбиться в лекарства, гастрономы, сигареты или аппараты для сортировки почты. Вы можете спросить, что же это должен быть за человек, чтобы увлечься идеей банка, похожего на McDonald's,

или увидеть обаяние в подузнике. В конце концов, это не важно. Важно то, что *они* увлечены тем, что делают, и увлеченность эта глубокая и искренняя.

Это не означает, однако, что вы должны испытывать глубокую страсть по поводу механики бизнес-процесса как таковой (хотя и это возможно). Круг страсти может быть также очерчен вокруг того, что является целью существования вашей организации. Наверняка люди Fannie Mae не были увлечены механикой процесса превращения ипотечных кредитов в опционы. Но они *были* одержимы идеей помочь людям всех социальных классов, происхождения и рас претворить в жизнь американскую мечту о собственном доме.

Линда Найт, которая пришла работать в Fannie Mae в 1983 году, когда компания переживала самое тяжелое время, сказала нам: «Это была компания, сделавшая владение собственным домом реальностью для тысяч американцев. Это гораздо больше, чем просто делать деньги; вот почему мы так самоотверженно пытались сохранить, защитить и укрепить компанию»³⁰. Как подытожил другой руководитель Fannie Mae: «Я считаю, что мы — главный механизм в развитии социальной системы Америки. Когда я вижу, как постепенно исчезают неблагополучные районы, потому что люди приобретают собственное жилье, работаю с новым зарядом энергии».

Победа ясного понимания ситуации над бравадой

В ходе дискуссий мы замечали, что часто говорим о разнице в состоянии компании до и после осознания «концепции ежа». До — это как идти на ощупь в тумане. Вы определенно продвигаетесь вперед, но не так, как если бы вы могли видеть вокруг. На пересечении дорожек вы можете видеть только то, что перед вами, и должны продвигаться медленно, мелкими шажками. После туман исчезает, и вы можете видеть на многие мили

вокруг. Теперь вам не надо раздумывать на каждом перекрестке, и вы можете идти вперед быстрым шагом или даже бегом. После того как вы начали применять «концепцию ежа», миля летит за милей, перекресток за перекрестком, вы быстро принимаете решения, туман уже не помеха.

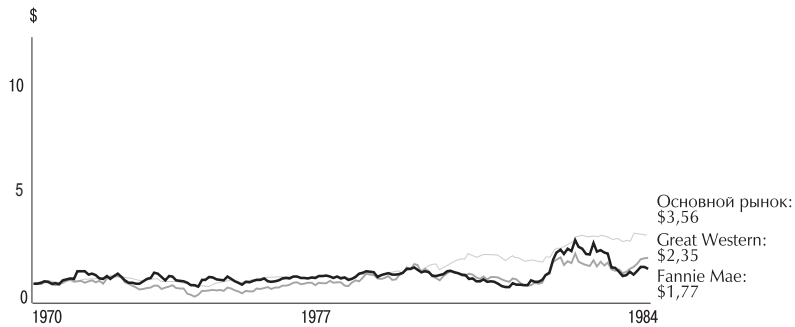
Как это ни парадоксально, компании, используемые для сравнения, несмотря на программы реструктуризации, энергичные маневры и харизматичных лидеров, в большинстве случаев оказались неспособными выйти из тумана. Они пытаются бежать, принимая неверные решения на развилках, и им постоянно приходится возвращаться обратно. Иногда они совсем слетают с дороги, врезаются в деревья или летят под откос. (Но, нет сомнения, делают это на полной скорости и с большой помпой!)

Для компаний, используемых для сравнения, тот же самый мир, который стал таким простым и понятным для тех, кто опирается на простую и ясную концепцию и добивается выдающихся результатов, остался сложным и туманным. Почему? По двум причинам. Во-первых, компании прямого сравнения никогда не задавали правильных вопросов — тех, которые мы описали с помощью трех кругов. Во-вторых, они ставили цели и выработывали стратегии, движимые больше собственной бравадой, чем пониманием ситуации.

При анализе компаний, использованных для сравнения, становится очевидно, насколько бездумно они пытались добиться быстрых темпов роста: более двух третей компаний были одержимы стремлением добиться роста во что бы то ни стало, пренебрегая принципами «концепции ежа»³¹. Такие фразы, как «Мы пытались добиться роста любой ценой», «Верим, что размер означает успех», часто встречаются в материалах прессы по этим компаниям. С другой стороны, ни одна из великих компаний не была одержима идеей роста. И все же их рост в долгосрочной перспективе намного превзошел рост компаний, для которых он являлся мантрой.

FANNIE MAE, GREAT WESTERN И ОСНОВНОЙ РЫНОК

Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1970—1984

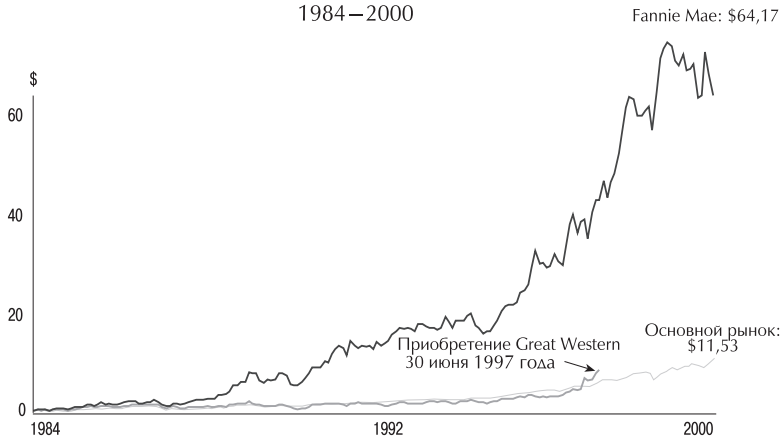


Примечания.

1. Совокупная стоимость инвестиций в \$1, 31 декабря 1970 — 1 января 1984 года.
2. Дивиденды реинвестированы.

FANNIE MAE, GREAT WESTERN И ОСНОВНОЙ РЫНОК

Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1984—2000



Примечания.

1. Fannie Mae, начало преобразований в 1984 году.
2. Совокупная стоимость инвестиций в \$1, 31 декабря 1984 — 1 января 2000 года.
3. Дивиденды реинвестированы.

Возьмем Great Western и Fannie Mae. «Great Western — это неуправляемый ребенок, — писала The Wall Street Transcript. — Он хочет расти во все стороны»³². Компания искала себя на финансовом рынке, в лизинге, страховании, производстве, постоянно покупая компании в погоне за ростом³³. Больше! Еще больше! В 1985 году глава Great Western сказал на собрании аналитиков: «Не думайте о том, как нас называть, — банк, ссудно-сберегательная ассоциация или зебра»³⁴.

Это так непохоже на Fannie Mae, у которой было простое, абсолютное понимание того, в чем они действительно могут стать лучшими на ипотечном финансовом рынке — лучше даже, чем Goldman Sachs или Solomon Brothers, — создавая новые финансовые рынки, связанные с ипотечными кредитами. Она создала мощную экономическую машину, сместив фокус своей бизнес-модели с продаж ипотечных кредитов на управление рисками. И вела эту машину с настоящей страстью: люди в компании Fannie Mae были действительно увлечены тем, что они играют важную роль в демократизации института домовладения.

До 1984 года стоимость акций обеих компаний была одинаковой. Но в 1984-м, год спустя после того, как в Fannie Mae выработали свою «концепцию ежа», ее акции взлетели, в то время как Great Western продолжала тешить себя и других иллюзиями вплоть до момента ее поглощения в 1997-м. Сфокусировавшись на простой элегантной концепции, а не просто на росте, Fannie Mae увеличила оборот почти в три раза с 1984 по 1996 год. Great Western, при всех стероидных инъекциях, за тот же период увеличила оборот и прибыль на 25%, но потеряла независимость в 1997-м.

Пример Fannie Mae против Great Western иллюстрирует очень важную вещь: стремление к росту и «концепция ежа» — не одно и то же. Если у вас правильная концепция и все решения принимаются в соответствии с ней, вы получите такой импульс, что вашей главной проблемой станет не как расти, а как расти не так быстро.

«Концепция ежа» — это поворотный пункт на пути от хорошего к великому. В большинстве случаев резкое улучшение в показателях наступает в течение нескольких лет с момента принятия концепции. Более того, все, что далее изложено в книге, опирается на предположение, что компания использует «концепцию ежа». Как станет совершенно понятно в последующих главах, «дисциплинированные действия» — третий важный элемент нашей методологии после «дисциплинированных людей» и «дисциплинированного мышления» — имеют смысл только при условии, что компания использует «концепцию ежа».

Несмотря на ее исключительную важность (или скорее благодаря ее исключительной важности), было бы ужасной ошибкой бездумно хвататься за «концепцию ежа». Вы не можете просто поехать на природу на пару дней, начертить несколько схем и графиков, запустить серию дискуссий и выработать таким образом понимание того, чем вы будете заниматься в будущем. Нет, конечно, можно попробовать, только то, что вы добудете, будет неверно. Это как если бы Эйнштейн сказал: «Кажется, пора стать великим ученым, так что я поеду в Four Seasons на эти выходные, составлю схемы и открою тайны вселенной». Глубокого понимания таким образом не добиться. Эйнштейн десять лет бродил в тумане, чтобы создать теорию относительности, а он был неглупый парень³⁵.

В среднем у великих компаний ушло *четыре года* на то, чтобы выработать свои «концепции ежа». Как и научная теория, «концепция ежа» упрощает сложный мир и облегчает принятие решений. Но хотя сама концепция характеризуется простотой и элегантностью, ее разработка может быть чертовски сложной и длительной. Важно понять, что разработка «концепции ежа» — это *непрерывный внутренний процесс*, а не случайность.

Суть процесса состоит в вовлечении людей в оживленную дискуссию, опирающуюся на факты и построенную вокруг трех кругов. *Действительно* ли мы понимаем, в чем можем стать лучшими в мире, в отличие от того, в чем мы можем просто добиться успеха? *Действительно* ли мы понимаем, что является двигателем нашей экономической модели,

что является нашим экономическим критерием? *Действительно* ли мы понимаем, что более всего воспламеняет нашу страсть?

Есть один особенно полезный прием, который стимулирует процесс и который мы назвали «Совет». Совет — это группа людей, которые принимают участие в обсуждениях и дебатах вокруг вопросов, описанных тремя кругами. Дискуссии повторяются и повторяются. Совет пытается найти ответы на важнейшие для компании вопросы.

В ответ на вопрос «Как же нам выработать нашу “концепцию ежа”?» я указал бы на схему, которая называется «Выработка “концепции ежа”», и сказал: «Создайте Совет и используйте это как модель. Задавайте правильные вопросы, устраивайте дискуссии, принимайте решения, анализируйте результаты и учитесь — и все это в контексте трех кругов. Продолжайте снова и снова, добиваясь понимания».

Если кто-то задаст вопрос: «А как ускорить процесс выработки “концепции ежа” для нашей компании?» — я отвечу: «Увеличьте число сессий для проработки всех ваших вопросов в течение определенного отрезка времени». Если вы повторите весь процесс достаточное число раз, используя вопросы, описанные тремя кругами, обязательно достигнете глубокого понимания, которое необходимо для выработки «концепции ежа». Это не случится в один день, но это непременно случится.

Характеристика Совета

- a) Совет существует для того, чтобы добиться понимания важнейших проблем, с которыми сталкивается организация.
- b) В Совет входят представители высшего руководства, он служит интересам высшего руководства, обычно в него входят от пяти до двенадцати членов.
- c) Каждый член Совета должен иметь возможность спорить и обсуждать ответы на вопросы, но не исходить при этом из честолюбия или собственных интересов.
- d) Каждый член Совета должен уважать других членов Совета, все члены Совета равны *без исключений*.

- e) Члены Совета исходят из разного видения перспективы, но каждый член Совета имеет глубокое знание определенных аспектов деятельности организации или среды, в которой она работает.
- f) Совет включает ведущих руководителей компании, но не только, и не каждый высший руководитель должен быть членом Совета.
- g) Совет – это постоянно действующая структура, а не комитет, собранный по случаю на специальный проект.
- h) Совет встречается периодически, не чаще раза в неделю, но не реже раза в квартал.
- i) Совет не стремится к консенсусу, понимая, что такие решения часто противоречат лучшим решениям. Ответственность за принятие окончательного решения остается за руководителем компании.
- j) Совет – это неформальный орган, он не включен в организационную структуру и не имеет устава.
- k) Совет может функционировать под разными именами, обычно совершенно безобидными. В великих компаниях были такие названия, как «комитет по повышению рентабельности», «комитет корпоративной продукции», «группа стратегического развития», «совет руководителей».

Должна ли каждая организация выработать «концепцию ежа»? Что если вы проснетесь однажды, трезво посмотрите вокруг и заключите: «Нет и не было ничего, что мы делали бы лучше других»? В этом и есть один из самых интересных аспектов нашего исследования. В большинстве случаев компании, которые добились выдающихся результатов, не были лучшими в мире ни в одной сфере деятельности и имели мало предпосылок стать таковыми. Используя парадокс Стокдейла («Должно быть что-то, в чем мы можем стать лучшими, и *мы найдем это!* Но мы также должны трезво взглянуть на действительность и понять, в чем мы не можем быть лучшими, и *не строить иллюзий!*»), каждая из великих компаний, какой бы жалкой она ни была в начале, довела выработку собственной «концепции ежа» до конца.

Выработка «концепции ежа». Повторяющийся процесс



Вырабатывая свою концепцию, помните, что, когда в компаниях, достигших выдающихся результатов, ухватили «концепцию ежа», там не стали прыгать выше крыши и бить себя кулаками в грудь, бахвалясь, как в компаниях прямого сравнения. «Да, мы можем быть лучшими в этом виде деятельности», — констатировали они факт так же спокойно, как то, что небо голубое, а трава зеленая. Момент осознания своей «концепции ежа» — это как одинокая, чистая, идеально сыгранная нота в финале фортепьянного концерта Моцарта, которая повисает высоко в воздухе в абсолютной тишине концертного зала. Нет необходимости что-то говорить, истина скажет сама за себя.

Это напоминает случай из жизни моей семьи, который демонстрирует принципиальную разницу между пониманием своих возможностей и бравадой. В начале 1980-х моя жена Джоан стала участвовать в марафонах и триатлонах. По мере накопления опыта она чувствовала себя все уверенней. Однажды она приняла участие в состязании, в котором соревновались лучшие триатлонистки мира и, несмотря на плохое

выступление в плавании (она отстала на сотни мест от лидеров) и то, что ей пришлось толкать тяжелый, неаэродинамический велосипед на высокий холм, ей удалось прийти к финишу в первой десятке.

Несколько недель спустя за завтраком Джоан подняла глаза от утренней газеты и совершенно спокойно сказала: «Я думаю, что могла бы выиграть Айронмэн».

Айронмэн – это чемпионат мира по триатлону, который включает заплыв на 2,4 мили в океане, 112 миль велосипедной гонки и вдобавок 26,2 мили марафона по раскаленному, образованному лавой побережью Кона на Гавайях.

«Конечно, для этого мне надо было бы оставить работу, отказаться от предложений бизнес-школ (ее приняли на учебу в несколько лучших бизнес-школ) и посвятить все время тренировкам. Но...»

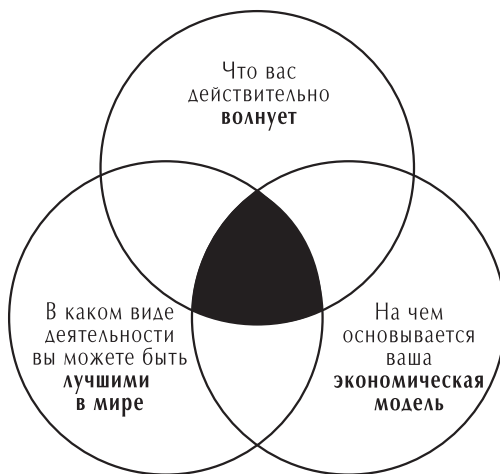
Ее слова были лишены бахвальства – никакой нервозности, никакого хвастовства, никакой рисовки. Она не пыталась меня убедить. Она просто поделилась тем заключением, которое считала фактом, истиной не более разительной, чем то, что стены покрашены в белый цвет. У нее была страсть. У нее были способности. Если бы она выиграла соревнования, у нее был бы и финансовый результат. Цель выиграть Айронмэн пришла после того, как ранее была выработана «концепция ежа».

Она решила участвовать в соревновании. Она ушла с работы. Она отказалась от предложений бизнес-школ. Она продала комбинаты! (Но она оставила меня в своей команде.) Три года спустя, жарким октябрьским днем 1985-го, она порвала финишную ленточку на Гавайях, став первой чемпионкой мира. Когда Джоан решила, что будет добиваться победы в Айронмэне, она не знала, станет ли лучшей в мире триатлонисткой. Но она поняла, что *могла бы* ею стать, это была реальная возможность, не самообман. В этом вся разница. Это то различие, которое важно понять стремящимся перейти от хорошего к великому, и это то отличие, которого не понимают терпящие поражение.

Основные выводы

Чтобы перейти от хороших результатов к выдающимся, необходимо добиться глубокого понимания того, что мы описываем с помощью трех кругов, служащих основой для простой и понятной «концепции ежа».

Три круга «концепции ежа»



- Главное — понять, в какой области ваша организация *может* быть лучшей в мире, и одинаково важно понять, в чем она *не может* быть лучшей в мире; но не в чем она *хотела бы* быть лучшей в мире. «Концепция ежа» — это не цель, не стратегия, не намерение, это *понимание*.
- Если вы не можете быть лучшими в мире в вашем основном бизнесе, то он не может служить основой для вашей «концепции ежа».
- Понимание того, в чем вы можете быть лучшими в мире, — это более жесткий стандарт, чем «ключевая компетенция». У вас может быть

компетенция, но не обязательно есть способности стать лучшими в мире в рамках своей компетенции. С другой стороны, существует много сфер деятельности, в которых вы могли бы стать лучшими в мире, но это не область вашей сегодняшней компетенции.

- Поймите, что является движущей силой вашего бизнеса, ищите такой показатель результатов вашей деятельности (прибыль на Хили, в социальном секторе, – поток денежных средств на X), изменения которого в наибольшей степени отражают динамику вашей деятельности.
- Великие компании ставили цели и выработывали стратегии, опираясь на понимание ситуации, в которой они находились. Компании, которые мы использовали для сравнения, были движимы собственным бахвальством.
- Выработка «концепции ежа» – это повторяющийся процесс. Полезным инструментом может быть Совет.

Неожиданные заключения

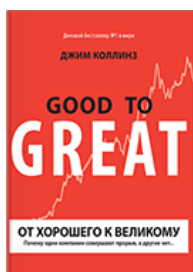
- Компании, которые добились выдающихся результатов, похожи на ежей – простоватых неповоротливых существ, которые знают что-то очень важное и придерживаются этого. Компании, которые мы использовали для сравнения, больше похожи на лис – пронырливых, хитрых, знающих очень много разного, но непоследовательных.
- В среднем у великих компаний уходило четыре года, чтобы выработать собственную «концепцию ежа».
- Стратегии как таковые не отличают великие компании от компаний прямого сравнения. У тех и у других была стратегия, и у нас нет доказательств, что великие компании тратили больше времени или сил на стратегическое планирование.

Примечания к главе 5

- ¹ Платон считал, что это глубочайшее суждение было надписью в Дельфах (Протагор, 343В); Plato: *The Protagoras and Meno* translated by W.K.C. Guthrie (New York and London: Penguin Classics, 1956), 77.
- ² Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (Chicago: Elephant Paperbacks, 1993).
- ³ Разговор с автором.
- ⁴ Интервью в рамках исследования #10-F, с. 3.
- ⁵ Интервью в рамках исследования #10-D, с. 22.
- ⁶ “Convenience with a Difference”, *Forbes*, June 11, 1990.
- ⁷ Walgreens Annual Report 1998, 16.
- ⁸ “Tuning In”, *Forbes*, April 13, 1981, 96.
- ⁹ “Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit”, *The Wall Street Journal*, July 5, 1985.
- ¹⁰ Moody’s Industrial Subsidiary List (Mergent FIS, 2000).
- ¹¹ Warren Buffet, *The Essays of Warren Buffet: Lessons for Corporate America* (Lawrence A. Cunningham, 1998), 98.
- ¹² “Warren Buffet’s favorite banker”, *Forbes*, October 18, 1993.
- ¹³ “Wells Fargo Targets Southern California”, *American Banker*, July 10, 1987, 1; “Wells Fargo to Cut Overseas Activities to Boost its Profit”, *The Wall Street Journal*, May 3, 1985, 32; “Wells Fargo Trims its Sails”, *American Banker*, May 3, 1985; “A banker even Keynes might love”, *Forbes*, July 2, 1984, 42.
- ¹⁴ “BankAmerica launches probe”, *The Wall Street Journal*, January 28, 1985, 27; “More than mortgages ails BankAmerica”, *Fortune*, April 1, 1985, 50; “Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica”, *The Wall Street Journal*, July 18, 1985, 1; “Sam Armacost’s Sea of Troubles”, *Banker*, September 1, 1985, 18.
- ¹⁵ Интервью в рамках исследования #11-H, с. 5, 13.
- ¹⁶ Интервью в рамках исследования #11-F, с. 5, 11.
- ¹⁷ “Boot Camp For Bankers”, *Forbes*, July 23, 1990, 273.
- ¹⁸ “Hospital Suppliers Strike Back”, *The New York Times*, March 31, 1985, Section 3, 1; *The Abbott Almanac: 100 Years of Commitment to Quality Health Care* (Benjamin Company, 1987), 170, 210; “Abbott: Profiting From Products that Cut Costs”, *Business Week*, June 18, 1984, 56; “In Medical Testing, Abbott is the Name of the Game”, *Business Week*, June 1, 1987, 90.

- ¹⁹ “Riptide: Can Upjohn Manage its Way out of a Product Gap”, *Financial World*, September 5, 1989, 26; “Upjohn: The Corporation: Strategies: Will This Formula Cure What Ails Upjohn: As the sharks circle, it’s spending big on R&D and marketing”, *Business Week*, September 18, 1989, 65.
- ²⁰ “Riptide: Can Upjohn Manage its Way out of a Product Gap”, *Financial World*, September 5, 1989, 26.
- ²¹ “Upjohn: Mergers: Upjohn Finally Makes it to the Big Leagues: How CEO Zabriskie engineered the Pharmacia merger”, *Business Week*, September 4, 1995.
- ²² 1960 and 1961 Abbott Annual Reports.
- ²³ “Hasbro may alter bid to appease Tonka holders”, *Financial London Times*, April 16, 1991, 26; “Tonka says yes to Hasbro”, *Financial London Times*, April 19, 1991, 30.
- ²⁴ “Tobacco: Profit Despite Attacks”, *The New York Times*, January 25, 1979.
- ²⁵ James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Collins, 1997), 86.
- ²⁶ Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991).
- ²⁷ Интервью в рамках исследования #5-А, с. 13.
- ²⁸ “An Iconoclast in a Cutthroat World”, *Chief Executive*, March 1996.
- ²⁹ “Gillette Holds its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave”, *The Wall Street Journal*, December 10, 1992.
- ³⁰ Интервью в рамках исследования #3-Г, с. 7.
- ³¹ Компании, которые мы использовали для сравнения и которые продемонстрировали одержимость идеей роста: Bank of America, Addressograph Multigraph, Eckerd, Great Western Financial, Silo, Upjohn, Warner-Lambert, Burroughs, Chrysler, Harris, Rubbermaid и Teledyne.
- ³² “The Wall Street Transcript: Corporate Critics Confidential: Savings and Loan Industry”, *The Wall Street Journal*, June 12, 1989, 93, 903.
- ³³ “How Playing it Safe Worked for Great Western”, *Business Week*, September 7, 1987, 70.
- ³⁴ “The Wall Street Transcript: Remarks by James F. Montgomery to the Boston Security Analysts Society, October 8, 1985”, *The Wall Street Journal*, December 23, 1985, 80245.

³⁵ В письме Карлу Силигу Эйнштейн писал: «Между рождением замысла идеи теории относительности и завершением соответствующей публикации прошло пять или шесть недель. Но едва ли верно считать, что это было днем рождения, поскольку материалы и составляющие части накапливались в течение ряда лет...». В письме к Р. С. Шанкланд в 1952 году он счел, что «работал десять лет» над теорией. Ronald W. Clark, *Einstein: The Life and Times* (New York and Cleveland: The World Publishing Company, 1971), 74–85, 120.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

