



ЭЛ РАЙС

**СТРАТЕГИЯ  
ФОКУСИРОВАНИЯ**

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ  
КАК КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО

**MCI**

Эл Райс  
**Стратегия фокусирования. Специализация  
как конкурентное преимущество**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=7905198](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=7905198)*

*Стратегия фокусирования: Специализация как конкурентное преимущество / Эл Райс: Манн,  
Иванов и Фербер; Москва; 2014  
ISBN 978-5-00057-190-3*

**Аннотация**

В этой книге подробно описывается стратегия, которая позволит вашей компании развиваться, увеличивать долю рынка и повышать акционерную стоимость, не жертвуя ключевыми активами, которые понадобятся ей в долгосрочной перспективе. Сфокусированность обеспечит любому бизнесу долговременный рост и процветание.

# Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие к обновленному изданию	6
Предисловие	8
Вступление	10
Введение	13
Глава 1	14
Глава 2	28
Глава 3	37
Глава 4	46
Глава 5	52
Сузить специализацию	56
Конец ознакомительного фрагмента.	57

# Эл Райс

## Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество

Al Ries

**Focus:**

**The Future of Your Company Depends on It**

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers и литературного агентства Andrew Nurnberg*

© Al Ries, 1995, 2005

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Номер 1**

Игорь Манн

### **Стратегия голубого океана**

Чан Ким и Рене Моборн

### **От хорошего к великому**

Джим Коллинз

### **Великие по собственному выбору**

Джим Коллинз и Мортен Хансен

*Посвящается Джеку Трауту, лучшему партнеру по бизнесу*

## Предисловие к обновленному изданию

«Стратегия фокусирования» – первая книга, написанная в соавторстве с Лаурой, моей дочерью и партнером. С начала нашего сотрудничества прошло десять лет. За это время Лаура превратилась в первоклассного специалиста по стратегии маркетинга. Ее часто цитируют в Wall Street Journal и New York Times. В октябре 2002 года она вошла в список «гуру менеджмента года» журнала Business 2.0 наряду с такими выдающимися авторами, как Ларри Боссиди, Ноэль Тичи и К. Прахалад.

Помимо прочего, Лаура – полноценный партнер в наших издательских начинаниях. После того как эта книга была опубликована впервые, мы с дочерью написали еще четыре работы: «22 непреложных закона маркетинга»<sup>1</sup>, The 11 Immutable Laws of Internet Branding («11 непреложных законов интернет-брендинга»), «Расцвет пиара и упадок рекламы»<sup>2</sup> и нашу последнюю книгу «Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса»<sup>3</sup>. Но «Стратегия фокусирования» остается нашей главной книгой. Многие признавались, что из всех работ Райсов, которые они читали, эта – их любимая, поскольку в ней просто и доступно аккумулируется суть всех наших концепций.

«Стратегия фокусирования» оказала большое влияние на наш бизнес: сегодня мы консультируем крупные корпорации, в первую очередь из списка Fortune 500. Последовав собственному совету, мы избрали для своей компании узкую специализацию. На наших фирменных бланках, визитных карточках, рекламных буклетах и страничках в интернете значит: «Райс и Райс. Консультанты по фокусировке».

Я был бы рад сказать, что со времени первой публикации книги «Стратегия фокусирования» в 1996 году многие компании взяли курс на специализацию. Но это не так. Корпоративная Америка пока не понимает, почему не стоит увлекаться новыми бизнесами, выходить на новые рынки, покорять новые территории.

Наши верные читатели знают о «концепции четырех всадников апокалипсиса». Так мы называем диверсификацию, расширение продуктовой линейки, синергию и конвергенцию, которые до сих пор не дают спокойно жить корпоративной Америке.

• Диверсификация – первый всадник. Бывшего CEO<sup>4</sup> Coca-Cola Роберто Гойзуэту критиковали за то, что он не включает в свою компанию другие бизнесы, как сделала PepsiCo, купив Pizza Hut, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken.

«Почему-то в нашей стране считают, – парировал Гойзуэта, – что больший успех сопутствует тому, у кого на руках два провальных бизнеса вместо одного преуспевающего, то есть если ты разрываешь свои риски. Это просто безумие». Мы с ним согласны.

В [главе 6](#), «Сказка о двух колах», мы советуем PepsiCo отказаться от своих сетей ресторанов. (Именно так компания и поступила через год после выхода этой книги в свет.)

• Второй всадник – расширение продуктовой линейки. Руководствуясь широко распространенной рекомендацией о том, что следует «извлекать выгоду из капитала бренда», многие компании тратят уйму времени, придумывая, как использовать свой бренд в других продуктовых категориях. Обычно это упражнения в разочаровании.

IBM, например, поместила свое универсальное имя на персональных компьютерах – IBM PC. За двадцать три года, в течение которых компания их маркирует, ее убытки, по некоторым оценкам, достигли 15 миллиардов долларов. Теперь IBM наконец признала пораже-

---

<sup>1</sup> Райс Э., Райс Л. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, Харвест, 2009.

<sup>2</sup> Райс Э., Райс Л. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: АСТ, Ермак, 2004.

<sup>3</sup> Райс Э., Райс Л. Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса. М.: АСТ, Транзиткнига, 2005.

<sup>4</sup> Здесь и далее – генеральный директор. *Прим. ред.*

ние и выгодно продала этот бизнес китайской компании Lenovo – за 1,5 миллиарда долларов. Если расширение продуктовой линейки не приносит пользы IBM, неужели оно сработает в вашей компании? Как вы считаете?

Что следовало сделать IBM? Ответ очевиден: выпускать персональные компьютеры под другим брендом. Мы расскажем об этом в [главе 12](#), «Создание многоступенчатой специализации».

В [главе 13](#), «Как дисциплинировать динозавра», мы рекомендуем IBM сосредоточить усилия на открытых операционных системах, что компания таки сделала несколько лет назад. В прессе писали, что IBM ежегодно выделяет миллиард долларов на развитие Linux. Мы рады за нее.

- Третий всадник – синергия. Если диверсификация и расширение продуктовой линейки не дают достаточно оснований для расширения бизнеса, всегда можно сослаться на синергию. Один прибавить один равно три (если не учитывать, что чаще всего один плюс один в сумме дают не больше полутора.)

Возьмем, к примеру, слияние Hewlett-Packard и Compaq<sup>5</sup>, инициированное экс-председателем HP Карли Фиориной. Как писал Economist, «мадам Фиорина рвалась вперед; несмотря на критику, она яро защищала слияние с Compaq, настаивая на том, что синергия постепенно превратит HP в лидера в своем бизнесе».

Синергия наносит ответный удар. Распыляясь на несколько видов деятельности, вы теряете цель. После слияния с Compaq новая, отяжелевшая Hewlett-Packard пыталась заниматься всем – от управления хранилищами данных и серверов до консалтинга и аутсорсинговых услуг. Не говоря уже о производстве принтеров и персональных компьютеров.

Сравните показатели Hewlett-Packard до и после слияния с Compaq. За семь лет до слияния продажи HP достигали 296,3 миллиарда долларов, чистая прибыль после уплаты налогов составляла 18,7 миллиарда, рентабельность была на уровне 6,3 %.

Что произошло после слияния? Рентабельность снизилась до 2,4 %. Неудивительно, что Карли Фиорину уволили.

- Конвергенция – последний и самый опасный всадник, приносящий особенно много бед. Обратите внимание на [главу 3](#), «Что движет делением». (Сегодня мы называем эту движущую силу «дивергенцией», чтобы подчеркнуть отличие от «конвергенции».)

Никто так не увлекался конвергенцией, как отрасль потребительской электроники. Практически каждый ее крупный игрок открыто пропагандировал эту концепцию. Вот как, например, выглядит последняя реклама Sony: «Конвергенция: окрыляющая смесь видео-, аудио- и информационных технологий». Когда вы, подобно Sony, делаете все на свете, конвергенция кажется ответом на ваши молитвы.

К несчастью, Sony делает все, кроме денег. За последнее десятилетие ее чистая прибыль после уплаты налогов составляла лишь 0,9 % объема продаж.

В области потребительской электроники есть лишь одна узкоспециализированная компания – Nintendo. Она выпускает только видеоигры и плееры для них.

Сравните сфокусированную компанию (Nintendo) с той, которая распыляет свое внимание и ресурсы (Sony). Несмотря на то что Nintendo в тринадцать раз меньше Sony, за последние десять лет она заработала больше. В среднем ее коэффициент чистой прибыли составляет 13,9 %.

Более того, за последнее десятилетие Nintendo заработала больше денег, чем шесть крупнейших японских производителей потребительской электроники, вместе взятых, хотя их доходы в семьдесят раз превышали доход Nintendo.

Такова сила сфокусированности.

---

<sup>5</sup> Данные, приведенные в книге, актуальны на момент выхода в свет ее первого издания. *Прим. ред.*

## Предисловие

Большую часть своей жизни я работал в маркетинге, изучая его на практике. Итогом моих трудов стала книга о том, как корпорация может найти свою специализацию, то есть сфокусироваться. Эта книга посвящена основной задаче маркетинга. Но она не просто рассказывает о том, как продать продукт, а помогает заглянуть в будущее.

Первоочередная задача руководителя корпорации – оценить ее перспективы. Не какое-нибудь абстрактное, а конкретное будущее возглавляемой им организации. И стратегия фокусирования предлагает реальную возможность сконцентрироваться, заглянуть на несколько лет или десятилетий вперед. Используя ее, вы поймете, в какой области будет работать ваша компания и какие шаги нужно сделать, чтобы осуществился ваш план. Именно в этом заключается основная задача маркетинга.

«Любое коммерческое предприятие выполняет две, и только две функции: маркетинг и инновации», – пишет Питер Друкер.

«Маркетинг – отличительная, уникальная функция бизнеса, – продолжает Друкер. – Бизнес отличается от других общественных организаций тем, что продает какой-либо продукт. Ни церковь, ни армия, ни система образования, ни государственный аппарат этим не занимаются. Таким образом, любую организацию, использующую в своей деятельности маркетинг для разработки и продажи продукта, можно назвать бизнесом. Организации, не занимающиеся маркетингом или прибегающие к нему непостоянно, бизнесом считать нельзя».

Пришло время признать заслуги маркетинга. А ведь Питер Друкер написал эти слова еще в 1954 году в книге «Практика менеджмента»<sup>6</sup>. Но, как водится, корпорации очень медленно меняют приоритеты.

После Первой мировой войны все внимание было сосредоточено на производстве. Искусство управления отождествляли с концепцией научной организации труда Фредерика Тейлора. Успех сопутствовал компаниям, которым удавалось выпускать продукты быстрее и дешевле, чем конкурентам.

После Второй мировой войны акцент постепенно сместился на финансы. Искусство управления стала олицетворять «портфельная» концепция. Успеха достигали корпорации, постигшие мастерство покупки и продажи компаний.

А что же сегодня? Похоже, и производственный, и финансовый аспекты менеджмента отслужили свое. Сейчас в приоритете – маркетинг.

Что общего между Биллом Гейтсом (Microsoft), Россом Перо (Perot Systems), Сэмом Уолтоном (Wall-Mart), Фредом Тернером (McDonald's), Майклом Эйснером (Walt Disney), Джоном Смейлом (Procter & Gamble), Роберто Гойзуэтой (Coca-Cola) и Роджером Смитом (General Motors)? Может быть, вы знаете, что это самые знаменитые главы компаний минувшего десятилетия<sup>7</sup>. Журнал Advertising Age с 1985 по 1994 год называл их «маркетологами года». (В 1995 году Майкл Эйснер получил это звание повторно).

Advertising Age признал сегодняшние реалии бизнеса. Современный CEO просто обязан отлично разбираться в маркетинге. Как тонко подметил соучредитель Hewlett-Packard Дэвид Паккард, «это слишком важное дело, чтобы поручать его отделу маркетинга».

Пожалуй, в предыдущем десятилетии самой успешной компанией была Microsoft. Лу Герстнер из IBM сказал о Билле Гейтсе и его детище: «Наш главный конкурент в области

---

<sup>6</sup> Друкер П. *Практика менеджмента*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

<sup>7</sup> В книге описаны события, происходившие в 90-х годах прошлого века, когда готовилось к выходу первое издание.  
*Прим. ред.*

программного обеспечения – не самая хорошая высокотехнологичная компания. Но в маркетинге она одна из лучших, которые мне встречались; а я занимаюсь им уже двадцать лет».

«Зачем маркетологу писать книгу о менеджменте?» – думаете вы. Хороший вопрос. Чтобы выяснить, кто такой менеджер. И ответ: это специалист по маркетингу, который разбирается в балансовых отчетах и отчете о прибылях и убытках.

## Вступление

В то удивительное время, когда я начинала работать со своим отцом, интернет только зарождался. И мы постарались оказаться среди первых, кто подал заявку на регистрацию «нашего имени». К счастью, нам удалось застолбить [www.ries.com](http://www.ries.com). (Слава богу, наша фамилия не Смит и не Джонс.)

Доступ к интернету был важен и по другой причине. Отец поручил мне проведение исследований для книги «Стратегия фокусирования», над которой тогда трудился. В те времена такая работа обычно была связана с многочисленными и долгими посещениями библиотек – а это я особенно не любила еще с университета. Интернет все изменил.

Теперь с помощью нескольких кликов мышкой можно было собрать огромное количество информации, что я и делала в ходе подготовки первого издания, которое вышло в свет в 1996 году.

«Стратегия фокусирования» отличается от первых пяти книг моего отца Эла Райса. Она длиннее, в ней содержится гораздо больше информации (фактов, цифр и примеров из жизни), чем в предыдущих работах, – и все это тоже благодаря интернету.

При написании следующих книг («22 непреложных закона брендинга», *The 11 Immutable Laws of Internet Branding* [«11 непреложных законов интернет-брендинга»], «Расцвет пиара и упадок рекламы» и «Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса») мы придерживались той же системы работы. По нашему мнению, недостаточно описать маркетинговую концепцию или принцип, проиллюстрировав их одним-двумя примерами. Чтобы показать, что они действуют, нужно анализировать цифры. Другими словами, следует изучить отчет о прибылях и убытках компании, а не только позиционирование и стратегию.

Вас заинтересовала какая-либо идея или концепция. Возможно, ее даже позитивно освещали в прессе. Но обеспечивает ли она финансовый результат? В конце концов, прибыль остается прибылью. Она – мерило успеха. Если идея не приносит денег, она неэффективна, что бы ни говорили критики.

Но и это еще не все. Помимо проведения анализа финансовых результатов множества разных компаний мы пытались рассмотреть еще два важных фактора: время и конкуренцию.

Как известно, то, что работает сейчас, не обязательно сохранит эффективность в дальнейшем. Иногда потерявшая специализацию компания разрушается в течение десятилетий. Или, например, вы можете быть лидером рынка из-за отсутствия конкуренции. Но что произойдет с бизнесом, если рынок наводнят узкопрофильные конкуренты.

Хороший пример этих двух сил в действии – отрасль авиаперевозок. Не так давно она процветала. В 1975 году в США было десять крупнейших авиакомпаний: United, Eastern, Delta, American, TWA, Allegheny, Northwest, Braniff, Western и Pan American. Доход отрасли регулярных авиаперевозок за прошлое десятилетие составил 102,1 миллиарда долларов, а чистая прибыль после уплаты налогов – 1,6 миллиарда, или 1,6 %.

Сегодня Eastern, TWA, Braniff и Pan American канули в Лету. Allegheny превратилась в USA Airways, Western купила Delta. Из-за потери специализации и появления узкопрофильных конкурентов авиаперевозчики переживают трудные времена. Например, в прошлом десятилетии доход American Airlines составил почти 180 миллиардов долларов, убыток – около миллиарда. А ведь все восхищаются маркетинговыми инновациями, проведенными этой авиакомпанией (в их числе, кстати, запуск первой программы для часто летающих пассажиров).

Впрочем, финансовые трудности есть не только у American. За последние десять лет пять крупнейших авиакомпаний США (American, United, Delta, Northwest и Continental)

получили 675 миллиардов долларов дохода, увеличив при этом свои убытки до 646 миллионов.

Подобные неудачи постигли многие американские корпорации. Их руководство принимает решения, возможно, правильные в краткосрочном плане, но не учитывающие долгосрочную перспективу. В результате они теряют свою основную специализацию.

Оказавшись на перепутье, каждая авиакомпания начинала разрываться между различными вариантами выбора или пыталась идти во всех направлениях сразу. А ведь следовало принять простое решение: что перевозить – пассажиров или грузы?

«Займемся и тем и другим, – был единогласный ответ. – Место под пассажирским салоном у нас пустует. Это же элементарно!» Поэтому все крупнейшие авиакомпании США стали перевозить и пассажиров, и грузы.

Однако они перевозят не так много грузов. В прошлом году доход American Airlines от таких перевозок составил 558 миллионов долларов, то есть всего 3 % совокупного дохода авиакомпании. Для сравнения, в том же году доход от грузовых перевозок FedEx составил 24,7 миллиарда долларов. Помимо всего прочего, эта компания получила прибыль в размере 838 миллионов – неплохо по сравнению с миллиардом убытка American!

Увы, желание убить двух зайцев посещает почти всех без исключения. Однажды, например, у United Parcel Service возникла неудачная идея оснастить свои самолеты пассажирскими сиденьями, чтобы по выходным перевозить людей чартером.

Следующий «небесный перекресток» – выбор направлений для пассажирских авиарейсов. Летать в деловые центры или курортные города? «Садимся на оба стула, – решили все. – Зачем ограничивать себя направлениями одного типа? Хьюстоном или Гавайями? Мы можем летать куда угодно».

Еще одно распутие – территория совершения полетов. Летать внутри страны или за ее пределы тоже? «Берем оба направления», – говорят все авиаперевозчики. Итак, все крупнейшие авиакомпании США перевозят пассажиров как по внутренним, так и по международным маршрутам.

Постфактум легко заметить все минусы стратегии «двух зайцев». Однако в краткосрочном плане эти маркетинговые шаги повышали доходность компаний и приносили прибыль. Лишь со временем, когда появлялись узкоспециализированные конкуренты, стратегия оказывалась несостоятельной.

Конкуренция убивает. В отрасли авиаперевозок крах произошел с выходом на рынок Southwest. Эта компания не сворачивала с избранного пути. Исключительно деловые направления – никаких курортов. Только экономкласс – никакого бизнес-класса, не говоря уж о первом. Только внутренние перевозки, международные исключены.

В полете с Southwest Airlines вы не увидите никаких излишеств. Еду не подают, домашних животных перевозить нельзя, нет возможности зарезервировать место заранее или перемещать багаж с рейса на рейс. Такая стратегия позволяет компании использовать самолеты только одного типа – Boeing 737. Для сравнения, в парке Delta семь разных типов самолетов, помимо тех, на которых летают такие ее подразделения, как Connection ComAir и Atlantic Southwest Airlines.

Узкая специализация помогает улучшить качество работы. Компании гораздо проще прокладывать маршруты и обслуживать оборудование так, как это делает Southwest. Эксплуатация всего одной модели воздушного судна позволяет механикам быстро набить руку. Отметим, что за 31 год работы ни один пассажир авиакомпании не погиб.

Узкая специализация способствует увеличению прибыли. За последние десять лет Southwest Airlines получила 44,3 миллиарда долларов дохода, ее чистая прибыль после уплаты налогов составила 3,6 миллиарда, а норма рентабельности поразительно высока –

8,1 %. (Даже в лучшие времена американская отрасль авиаперевозок не достигала таких высот.)

На фондовом рынке компания Southwest Airlines сегодня стоит 12,4 миллиарда долларов, то есть в три раза дороже American, United, Delta, Northwest и Continental, вместе взятых.

Так что же делают «многофункциональные» американские авиакомпании, чтобы противостоять столь грозному конкуренту? Думаете, они поняли, что к успеху ведет «сосредоточенность на малом?» А вот и нет! Против Southwest (вместе с JetBlue и AirTran) они применяют свое обычное оружие – пытаются убить двух зайцев одним выстрелом.

Нам нужна авиакомпания полного цикла услуг или бюджетная авиакомпания? Сидеть на двух стульях – таков стандартный подход. Поэтому Delta Airlines запускает Song, а United Airlines – Ted<sup>8</sup>.

А что скажете об идее фирменного обслуживания United (или ФО) на трансконтинентальных авиаперелетах? Теперь помимо цен на первый, бизнес– и экономкласс, в United введены билеты «первого ФО», «бизнес-ФО», и «эконом-ФО».

По секрету для United: это не работает.

Сидеть на двух стульях пытаются практически все компании из любых отраслей экономики. С тех пор как было опубликовано первое издание этой книги, проблема не исчезла. Напротив, все даже ухудшилось, поскольку компании стремятся достичь лишь краткосрочных финансовых целей. По этой причине мы думаем, что «Стратегия фокусирования» по-прежнему актуальна для менеджеров, работающих в современной конкурентной среде.

*Лаура Райс,*

*президент Ries&Ries, автор книги «Визуальный молоток. Как образы побеждают тысячи слов»<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> Song и Ted – авиакомпании-дискаунтеры. *Прим. ред.*

<sup>9</sup> Райс Л. [Визуальный молоток. Как образы побеждают тысячи слов](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## Введение

Солнце – мощный источник энергии. Каждый час оно отдает ее Земле в огромных количествах. Но стоит надеть панаму и намазаться солнцезащитным кремом, и можно долго находиться на солнце, не испытывая при этом вредного воздействия излучения.

Лазер – слабый источник энергии. Это всего несколько ватт, превращенные в нацеленный когерентный поток света. С помощью лазера можно просверлить отверстие в бриллианте или удалить раковую опухоль.

Сфокусировав деятельность своей компании, вы достигнете того же эффекта – получите мощную, сравнимую с лазером способность доминировать на рынке. Именно для этого нужно научиться фокусироваться. Расширяя направления деятельности, компания теряет силу. Она становится похожей на солнце, энергия которого рассеивается на слишком большое количество продуктов и рынков.

В последние несколько десятилетий на рынке начался настоящий бум новых продуктов. Быстрое развитие технологий и удешевление производства привели к значительному росту количества и разнообразия продуктов, доступных покупателям повсюду. Компьютеры, ксероксы, цветные телевизоры, видеокамеры и звукозаписывающие устройства, сотовые телефоны, факсимильное оборудование – этот список можно продолжать еще долго.

Компании ответили на «требования времени» расширением продуктовой линейки. Производитель электротехнического оборудования General Electric стала выпускать телевизоры, реактивные двигатели, компьютеры, пластмассовые изделия и другие продукты, не имеющие отношения к электрооборудованию. Она даже предлагает финансовые услуги<sup>10</sup>. И так вели себя почти все компании в мире – от American Express до Zenith.

Сегодня ситуация изменилась. Очевидно, что никто не может постоянно расширять ассортимент. В один прекрасный момент доходы начинают уменьшаться. Бизнес теряет эффективность, конкурентоспособность и, хуже того, способность управлять разнородным набором продуктов и превращается в красного гиганта – выгоревшую звезду, громадину в сотни раз больше Солнца, но с более низкой температурой. Но если звезды нельзя сфокусировать, то компании можно. Такова основная мысль книги.

Пришло время придать компаниям силу, сужая их фокус. Некоторые руководители уже поняли, насколько это важно. В последнее время в СМИ много пишут о компаниях, которые решили вернуться к узкой специализации. Даже могущественная General Electric уменьшается. В прошлом десятилетии она продала сотни бизнесов, сократила штат почти в два раза, избавилась от предприятий, производивших компьютеры, бытовую технику и телевизионное оборудование.

Конечно, с математической точки зрения невозможно поддерживать годовые темпы роста в 10, 15 или 20 % на протяжении длительного времени. В прошлом году доход General Motors составил 155 миллиардов долларов. Если бы компания ежегодно росла на 20 %, через 21 год она превратилась бы в «красного гиганта» стоимостью 7,1 триллиона долларов, то есть стоила бы дороже нынешнего размера ВВП США.

Сегодня мы наблюдаем реакцию на излишний рост. Некоторые компании перестали расти и движутся в обратном направлении. Они возвращаются к основам, уподобляются лазеру – фокусируются. Вам придется сделать то же самое, потому что от этого зависит будущее вашего бизнеса.

---

<sup>10</sup> См.: Уэлч, Д., Бирн Д. Джек. [Мои годы в GE](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

## Глава 1

# Как корпоративная Америка потеряла фокусировку

Что движет корпоративной Америкой? Если сказать одним словом, то рост. Руководство требует ежегодного роста продаж и прибыли, даже если компания работает на стагнирующем рынке.

Компании действуют вполне предсказуемо. Ради осуществления своего плана они предлагают все более разнообразные продукты. Выходят на новые рынки. Приобретают новые компании или продукты. Организуют совместные предприятия. Однако, как ни называй этот процесс – расширением продуктовой линейки, диверсификацией или синергией, стремление к росту как таковое заставляет компании отказываться от первоначальной узкой специализации.

Хотя увеличение размеров бизнеса может стать наградой за определенные действия, стремление к росту ради роста – серьезная стратегическая ошибка. Это главная причина, по которой американские корпорации утратили фокусировку.

СЕО дорого платят за стратегические ошибки. Без сомнения, именно ошибки руководства заставили компании рассредоточить свои усилия. Еще никогда за всю историю советы директоров не выставляли вон столько первых лиц. Назовем лишь несколько имен: Джеймс Робинсон из American Express, Джон Скалли из Apple, Энтони Д'Амато из Borden, Барри Гиббонс из Burger King, Род Кэньон из Compaq, Кен Ольсен из Digital Equipment, Кей Витмор из Eastman Kodak, Роберт Стемпл из General Motors, Том Барретт из Goodyear, Джон Эйкерс из IBM, Джозеф Энтони из Kmart, Уильям Аджи из Morrison Knudsen и Пол Лего из Westinghouse.

Впрочем, отказаться от специализации вынуждает не только стремление к росту. Компании расширяют свою деятельность, и это происходит естественно, как будто само по себе.

Успешная компания обычно имеет четкую специализацию и сфокусирована на одном продукте или рынке. Однако со временем она начинает расплываться, предлагая слишком много продуктов в разных ценовых категориях чересчур большому количеству рынков. И теряет чувство направления, перестав понимать, куда движется и какова ее цель. Ее миссия утрачивает смысл.

Вероятно, вы тоже работали в такой компании. Во всяком случае многие из нас точно работали. Сначала кажется, будто все идет хорошо. Первоначальный продукт пользуется большим успехом. Компания стремится вперед, ее ожидания велики. Акции растут как на дрожжах.

Но успех вызывает побочные эффекты – например возможность развиваться в разных направлениях. При этом все пропитывается ожиданиями и приятным волнением. В офисных коридорах все чаще слышится: «Мы будем править миром!» Такой была General Motors в шестидесятых, Sears в семидесятых, IBM в восьмидесятых, Microsoft в девяностых.

Но овладеть миром не удастся. Через некоторое время что-то меняется. Целый мир новых возможностей вдруг превращается в мир, полный проблем. Задачи не выполняются. Продажи стопорятся. Прибыль уменьшается. Отовсюду слышатся нелестные отзывы.

«Иногда мне кажется, что те, кто стоит во главе крупных корпораций в США, страдают от дефицита внимания, – говорит консультант Барри Спайкер. – Эти люди не способны сосредоточиться». Так случилось с General Motors, Sears и IBM. Microsoft приговор еще не вынесен. Если, как обычно бывает, история повторится, Microsoft станет следующей IBM, пополнив ряды компаний, потерявших специализацию.

В физике отсутствие сосредоточенности называют энтропией, или дезорганизацией. Согласно формулировке второго начала термодинамики Рудольфа Клаузиуса, в закрытых системах энтропия не убывает. Скажем, вы навели порядок в своем шкафу. Через месяц там снова будет царить бардак. Вы воочию наблюдаете эффект энтропии – один из фундаментальных законов физики.

Корпорации мало отличаются от платяных шкафов. Со временем каждая из них перестает быть сфокусированной.

Предположим, однажды субботним утром вы затеваете уборку в гараже. Дело простое, но к вечеру вы довольны собой, потому что навели там полный порядок. Нашлось место всему. Все вещи теперь лежат на своих местах. Вы обещаете себе с этой минуты всегда класть предметы на место и следить за тем, чтобы порядок в гараже оставался таким же, как в этот апрельский день. Но год спустя вы опять видите знакомую картину: все перевернуто вверх дном.

Корпорации мало чем отличаются от гаражей.

Или загляните в бардачок своей машины. Откройте и посмотрите, что творится внутри. Наверное, там лежит много вещей, о которых вы и не подозревали. Карты, ручки, солнцезащитные очки, чеки с автозаправочных станций, жевательная резинка, мелочь, бумажные салфетки, документы на машину, страховые полисы за последние три года, руководство пользователя.

А корпорации мало отличаются от бардачков.

Теперь откройте верхний ящик письменного стола. Разве там лежит то, что должно лежать? Можете не продолжать...

Человеческая природа и характер корпорации подобны: им свойственно терять фокус. Питер Друкер рисует нам мрачную картину типичной корпорации: «Анализ бизнеса в целом и его основных составляющих всегда показывает, что он более беспорядочен, чем ожидается. Продукты, которые все продвигают, оказываются вчерашним днем, инвестициями в эго руководителей. Деятельность, на которую никто не обращает внимания, становится главным источником издержек; а они настолько велики, что угрожают конкурентоспособности компании. Получается, то, что компания считает ценностью, не имеет никакого значения для клиентов».

Не напоминает ли вам это компанию, в которой вы работаете? Питер Друкер рекомендует направить «скудные ресурсы на наиболее вероятные возможности». В противном случае придется запастись большой дозой риталина<sup>11</sup> для топ-менеджмента.

Компании теряют сфокусированность по двум причинам. Первая уже полностью дискредитирована. Вторая еще на коне, хотя жизнь ее уже потрепала.

Во-первых, мы говорим о диверсификации. Помните, как была некогда популярна эта управленческая стратегия? Каждая крупная корпорация в прямом смысле слова сошла со своей дороги, чтобы продемонстрировать приверженность этой философии – не класть все яйца в одну корзину.

Все вдруг стали сравнивать себя с табуретами. Трехногий табурет метафорически описывал компанию, занятую тремя основными направлениями деятельности, табурет с четырьмя ножками – четырьмя. (По понятным причинам о двуногих табуретах создатели корпоративных планов не упоминали.)

Особой популярностью у тех, кто практиковал диверсификацию, пользовались финансовые услуги. Сотни компаний занялись этим бизнесом, среди них и Sears, и American Express, и Xerox, и Prudential Insurance, и Westinghouse Electric.

Судьба Westinghouse Electric очень печальна. Обескровленная своим почившим в бозе финансовым отделением (Westinghouse Financial Services), несколько лет назад она едва

---

<sup>11</sup> Лекарственное средство из группы психостимуляторов. *Прим. ред.*