сила упрощения

ключ к достижению
феноменального рывка
в бизнесе и карьере

РИЧАРД КОХ

Ричард Кох

Сила упрощения. Ключ к достижению феноменального рывка в бизнесе и карьере

«Эксмо»
2016

УДК 159.9
ББК 88.4

Кох Р.

Сила упрощения. Ключ к достижению феноменального рывка в бизнесе и карьере / Р. Кох — «Эксмо», 2016

ISBN 978-5-04-089751-3

Упрощение – вот ключ к выдающемуся успеху в карьере и бизнесе. Apple, McDonald's, IKEA и другие легендарные бренды в свое время сделали ставку на упрощение и не ошиблись. Авторы этой книги предлагают две беспроигрышные модели упрощения, которые в ста процентах случаев приводят к резкому рывку в развитии компании. Ричард Кох, автор культового бестселлера «Принцип 80/20», и Грег Локвуд анализируют механизмы преобразований, предпринятых руководителями гиперуспешных компаний, и рассказывают, как с помощью предложенных инструментов вывести свой бизнес на новый уровень.

УДК 159.9
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-089751-3

© Кох Р., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Предисловие Ричарда Коха 6
Предисловие Грега Локвуда 8
Секрет раскрыт! 9
[Часть 1] 14
[Глава 1] 15
[Глава 2] 20
[Глава 3] 25
[Глава 4] 31
[Глава 5] 38
Конец ознакомительного фрагмента. 43

Ричард Кох
Сила упрощения. Ключ к достижению феноменального рывка в карьере и бизнесе

© Деревянко Е., перевод на русский язык, 2017
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

* * *

Предисловие Ричарда Коха

Последние сорок лет я исследую базовые принципы, целенаправленно используя которые люди могут строить эффективный бизнес. Эти принципы, простые и элегантные, способствуют процветанию как самих бизнесменов, так и мира вокруг них.

Действенные принципы, или правила, – замечательная вещь, поскольку они позволяют сэкономить массу усилий и избежать попадания в тупик. В науке и бизнесе подобных правил немного. Но если большинство ученых прекрасно знают о существовании основополагающих принципов в своей области, бизнесмен, строящий на них свою повседневную работу, – редкость. Обычно в деловой среде предпочитают *методы,* но по отношению к принципам методы – явление низшего порядка. Еще в XIX веке философ Ральф Уолдо Эмерсон писал: «Методов может быть больше миллиона, а основных принципов – совсем не много. Человек, усвоивший принципы, может уверенно создавать собственные методы. А тот, кто пытается использовать методы, не зная принципов, обречен на неудачу».

> **Чтобы соответствовать понятию основополагающего, принцип должен быть действенным настолько, чтобы позволять любому человеку – вроде нас с вами – достигать блестящих результатов. Не в силу выдающихся личных качеств, а лишь благодаря его точному соблюдению при наличии хотя бы капельки здравого смысла.**

Принципы могут подсказать, какой бизнес стоит создавать или в какой области стоит работать – с точки зрения шансов на успех.

После множества проб и ошибок я сумел обнаружить несколько действительно поразительных принципов. Четыре года назад на вопрос, есть ли какое-то одно основополагающее правило, наиболее полезное в бизнесе, я бы ответил: это Звездный принцип.

Возможно, вы знаете, что это моя интерпретация знаменитой матрицы Бостонской консалтинговой группы (матрицы *BCG*). Ее также называют «матрицей роста». По ней любой бизнес попадает в одну из четырех категорий.

- «Звезды» – крупнейшие компании на быстро растущих рынках.
- «Темные лошадки» – не самые крупные компании на быстро растущих рынках.
- «Дойные коровы» – крупнейшие компании на стагнирующих рынках.
- «Собаки» – не самые крупные компании на стагнирующих рынках.

Звездный принцип гласит:

- лучшие компании – «звезды», они занимают лидирующую позицию на рынке или в рыночной нише, которая растет наиболее быстрыми темпами (минимум 10% ежегодного прироста на протяжении нескольких лет подряд);
- невероятная ценность «звезд» заключается в возможности многократного роста при сохранении высокой рентабельности и отсутствии проблем с денежными средствами;
- лишь 1–2% всех бизнесов относятся к «звездным», и в то же время они генерируют более 100% всей денежной выручки от продаж конкретного товара на протяжении его жизненного цикла (более 100% – потому что «незвездные» бизнесы тратят больше, чем получают от продаж этого товара). Поэтому предприниматели и инвесторы зарабатывают свои состояния именно на «звездных» компаниях;
- создать новую «звезду» можно, либо обогнав лидера зарождающегося рынка, либо придумав совершенно новый вид бизнеса или его подвид, который составит отдельный сегмент в рамках существующей отрасли[1].

[1] Richard Koch (2008). *The Star Principle: How It Can Make You Rich*, London: Piatkus.

Инвестируя в соответствии со Звездным принципом, я и заработал свое состояние[2]. За минувшие 23 года я вкладывал средства в 16 компаний, находившихся либо на фазе стартапа, либо на самых ранних стадиях развития. Восемь из них получили прибыль, которая обеспечила моим вложениям как минимум пятикратную окупаемость. В пересчете на сложную ставку это означает доходность на уровне 20% годовых – намного больше среднего заработка профессиональных венчурных капиталистов[3].

Как мне это удалось? Я неуклонно придерживался Звездного принципа. И теперь я инвестирую только в «звездные» компании или в те, которые обладают «звездным» потенциалом.

Однако есть и проблема. Звездный принцип подсказывает, является ли существующая компания «звездой». Однако он ничего не говорит, как создать «звездный» бизнес или как обогнать лидера быстрорастущего рынка и стать «звездой».

Итак, есть ли какой-то другой принцип, способный гарантированно подсказать, как этого достичь? Четыре последних года я провел в поисках ответа на этот вопрос.

Благодаря совместной работе с венчурным инвестором Грегом Локвудом (моим соавтором по книге «Суперсвязь») и поддержке исследователей фирмы *OC&C Strategy Consultants* мне удалось найти ответ. Похоже, единственно правильный ответ.

И этот ответ заключается в том, что следует *упрощать* — и компанию, и ее рынок. Если хотите узнать, почему это настолько важно и как это сделать, – читайте дальше.

---

[2] Sunday Times Rich List 2015, *Sunday Times Magazine,* 26 April 2015, P. 72: Richard Koch J180m.

[3] Венчурные капиталисты (от англ. *venture* — рискованный) – инвесторы новых, растущих или борющихся за место на рынке предприятий. Эти инвестиции связаны с высокой степенью риска. – *Прим. перев.*

Предисловие Грега Локвуда

Я занимаюсь инвестициями в бизнес, и поэтому мне положено быть скептиком. Банальные лозунги и модные фишки из области менеджмента вызывают у меня инстинктивное отторжение. Я считаю, что существует масса деталей и нюансов, делающих компанию успешной, и что самое главное – люди, которые руководят новым бизнесом. Так что я выгляжу несколько странным партнером Ричарда, который уверен, что все сложные вещи можно объяснить гораздо более простыми.

И тем не менее за четырнадцать лет нашего знакомства Ричард помог мне осознать, что некоторые элементарные и сугубо практические принципы часто (хотя и не всегда) объясняют суть и позволяют делать верные прогнозы. Наглядными примерами этому являются Звездный принцип и Принцип 80/20.

Правила, предлагаемые Ричардом, всегда просты для понимания, их легко транслировать и, что, наверное, важнее всего, они побуждают к действию.

> **А бизнес-результаты тех, кто прав в целом и действует решительно, обычно бывают лучше, чем у тех, кто не жалеет времени на поиски чего-то идеального со всех точек зрения.**

Упрощение бизнеса путем сведения инноваций к двум альтернативным стратегиям, проверенным на практике, продолжает Принцип 80/20 и Звездный принцип Ричарда. Он упрощает и стратегическое планирование как таковое, и искусство создания простых и высокоэффективных компаний.

Наконец, эта тема привлекает тем, что инновационность присутствует в ней в своем самом действенном смысле. Мы часто считаем, что инновации – то же, что открытия или изобретения. Культовый статус изобретателя вполне обоснован – чтобы раздвинуть границы знания, создать нечто совершенно новое или разрешить проблему, считавшуюся неразрешимой, надо быть совершенно особенным человеком. Однако вновь созданное знание впрямую касается лишь немногих. Наибольшую экономическую пользу приносят *упростители* – те, кто выводит плоды научных открытий и изобретения на массовый рынок.

Реальные перемены в окружающем и максимальные экономические выгоды определяются формулой *Польза* х *Количество получивших ее людей*. Творцов заслуженно возводят на пьедесталы. Однако в равной мере нам стоит прославлять и тех, кто предлагает миллионам людей адекватное соотношение цены и качества товаров и услуг. Это – *культ упростителя*.

Секрет раскрыт!

В моем предисловии я (Ричард) писал о значении упрощений для вашего бизнеса и рынка, на котором вы работаете. Почему это настолько важно? Оказывается, это секрет создания огромного рынка и развития очень прибыльного бизнеса.

Я впервые понял это в двадцать пять лет, столкнувшись с фирмой *Boston Consulting Group* (*BCG*). В Бизнес-школе Уортон у меня была «индивидуальная специализация». Это означало: я могу изучать все, что меня интересует, в том числе и модные тогда кооперативы. Но как создавать суперприбыльные бизнесы, меня не научили. Я даже слегка паниковал по поводу того, кому я могу понадобиться после окончания учебы, поскольку у меня не было конкретной специальности – вроде корпоративных финансов или маркетинга. Более того, усвоив множество всяческой «зауми» на тему бизнеса, я не знал ничего особенно полезного в практическом смысле.

Вы можете представить, какое я испытал облегчение, когда встретил рекрутеров из *BCG*, сообщивших, что им нужны молодые и совершенно неопытные люди вроде меня, которых можно научить использовать их модель делового успеха. Это подразумевало, что бизнес клиента нужно классифицировать как «звезду», «дойную корову», «темную лошадку» или «собаку», а потом объяснить ему, что с этим делать. От меня не требовали собственных знаний, нужно было просто научиться делать такой анализ.

Я был впечатлен спецификой бизнеса *BCG*. Ведущие американские и мировые компании платили фирме бешеные деньги, и это притом, что основную массу типовых консультаций штамповала небольшая группа толковых, но совершенно неопытных новоиспеченных выпускников со степенью MBA. Я увидел, что ценность этих услуг для заказчиков в том, что на основе выводов консультанта они могут закрывать или продавать компании с невысоким потенциалом и *концентрировать свои усилия* на наиболее успешных, то есть на «звездных» бизнесах.

Однако еще больше меня поразило то, что *BCG* растет как на дрожжах и сохраняет при этом исключительно высокую рентабельность при минимальных «производственных издержках». Благодаря тому, что в основе «бостонской матрицы» лежат довольно простые принципы, *BCG* могла брать на работу неспециалистов вроде меня и за очень короткий срок натаскивать их на выполнение аналитической работы в нужном русле.

Как *BCG* это удалось? Благодаря упрощению. Из великого множества серьезных научных трудов по стратегии бизнеса извлекли сухой остаток, который превратили в изящную, легко тиражируемую модель. Воспроизвести ее с учетом специфики конкретного заказчика стоило относительно недорого, а крупные корпорации, составлявшие основу клиентской базы *BCG*, были готовы платить за эту полезную для них работу очень большие деньги.

Какую же пользу видели в ней заказчики? Бостонская матрица была настолько простой, что ее понимали все сотрудники организации, и настолько практичной, что все менеджеры видели в ней конкретное руководство к действию. Она была простой в применении, исключительно удобной, изящной и легко запоминающейся. Клиенты могли использовать ее в качестве простого и унифицированного средства коммуникации между всеми сотрудниками.

Звездный ли у вас бизнес? На www. Simplify.fm вы получите его оценку по Звездному принципу за шестьдесят секунд.

Это навело меня на мысль, что самые успешные компании, наверное, не только лидеры на быстрорастущих рынках (Звездный принцип), но еще и устроены проще остальных. Выражаясь строго экономически, в упрощении заключены два огромных преимущества:

• оно способно обеспечить высокие темпы роста бизнеса и рынка;

• оно может обеспечить высокую прибыль, поскольку позволяет снижать издержки при высоких отпускных ценах.

Классная штука, однако!

Я стремился к простым решениям на протяжении всей своей карьеры, однако никогда не подходил к упрощениям столь же системно, как в случаях с Принципом 80/20 или со Звездным принципом. А затем, около пяти лет назад, Грег обратил внимание на этот мой теоретический изъян. И мы двинулись в путь, увенчавшийся книгой, которую вы сейчас читаете.

Красной нитью

Мы с Грегом пришли к выводу, что упрощение *может* вести к выдающимся успехам. Но нас ждал большой сюрприз. Мы решили наглядно проиллюстрировать упрощение на примерах самых удачливых упростителей за последние сто лет. В нашем распоряжении оказалось великое множество примеров из далекого и совсем близкого прошлого.

А затем нам открылась истина, представляющая собой подлинный секрет упрощения. Почти все истории великих успехов XX века вплоть до сегодняшнего дня являются историями об упрощении.

Мы поняли, что упрощение не просто *может* приводить вести к выдающимся экономическим успехам, как предполагают теоретики стратегии и экономики. Подробно изучая деятельность людей, благодаря которым менялась не только деловая среда, но и способы труда и образ жизни, мы осознали, что разумное и талантливое упрощение *всегда было и по сей день* направлено именно на это. Оно действительно ведет к выдающимся успехам и оказывает огромное воздействие на общество в целом.

Если составить список самых успешных людей за последние сто лет (или, если угодно за пятьдесят, двадцать, десять или даже пять), то окажется, что подавляющее большинство из них были великими упростителями:

• Генри Форд;
• Аллен Лэйн;
• Братья Макдональд и Рэй Крок;
• Уолт Дисней;
• Ингвар Кампрад;
• Кихачиро Кавасима;
• Брюс Хендерсон;
• Ф. Кеннеи Айверсон;
• Херб Келлехер;
• Стив Джобс и Джони Айв;
• Акио Морита;
• Билл Бэйн;
• Джеймс Дайсон;
• Митт Ромни;
• Джефф Безос;
• Пьер Омидьяр;
• Ларри Пейдж и Сергей Брин;
• Дэниел Эк;
• Джо Геббиа;
• Трэвис Каланик и Гарретт Кэмп.

Этот далеко не полный список, и он постоянно расширяется по мере того, как с каждым месяцем растет число «единорогов» (частных компаний, оцененных более чем в миллиард долларов).

Все перечисленные выше предприниматели упрощали. Некоторые из них заявляли об этом без обиняков. Например, вот что говорил Генри Форд о своем детище – модели «Т», совершившей революцию в автомобилестроении:

«…Самой важной ее особенностью была простота… Я – как конструктор – хотел создать автомобиль настолько простой, чтобы в нем мог разобраться любой человек. Это обоюдополезный подход, применимый к чему угодно. Чем проще вещь, тем проще ее изготовить, тем дешевле ее можно продавать и, соответственно, тем больше ее будут покупать».

Рэй Крок писал о братьях Макдональд:

«Они создали радикально новый способ ведения дел: ресторан с минимизированными до предела меню и сервисом, ставший прототипом полчищ фастфудов, расползшихся по всей стране… Разумеется, такая простота производственного процесса позволила Макдональдам контролировать качество на каждом этапе, и в этом-то и был весь фокус. Когда одним прекрасным днем 1954 года я увидел это воочию, то почувствовал себя каким-то доморощенным Ньютоном, от черепушки которого отскакивает картофелина, выращенная в штате Айдахо»[4].

Его первым девизом для *McDonald's* была «аббревиатура KISS – то есть: *Keep It Simple, Stupid*»[5].

Стив Джобс описывал собственный подход так: «Максимальная простота… Управление компанией, новые разработки, реклама должны быть нацелены именно на это: давайте сделаем это простым. Действительно простым»[6].

Его биограф Уолтер Айзексон писал, что Джобс «упрощал устройства, убирая кнопки, программное обеспечение – убирая второстепенные функции, а интерфейсы – убирая опции. Он объяснял приверженность простоте своими занятиями дзен-буддизмом»[7].

Дизайнер Джони Айв, создавший все устройства *Apple*, начиная с *iPod*, не устает повторять при каждом удобном случае, что его подход состоит в создании невероятно простых в использовании предметов, хотя конструировать их исключительно сложно. Он подчеркивает, что создать нечто простое – трудно. Цель – «распутать клубок сложных проблем так, чтобы решение казалось очевидным и невероятно простым, а вы не имели ни малейшего представления о том, каких трудов это стоило»[8].

Нам с Грегом непонятно, почему до сих пор никто, насколько нам известно, не приходил к выводу, что *именно упрощение* является главным инновационным фактором товаров и услуг, одинаково высоко оцениваемых потребителями, обществом и акционерами производящих их компаний. Упрощение красной нитью (пусть не всегда видимой) пронизывает историю бизнеса всех поколений.

Но теперь это уже не секрет! И десятки тысяч инноваторов (в числе которых, возможно, и вы) обрели возможность создавать незаурядные ценности и для себя, и для всех остальных. Процесс интеллектуальных инноваций может быть ускорен!

А мы с Грегом сделали еще одно открытие. Каждый из этих упростителей, без исключений, следовал какому-то одному из двух возможных подходов к упрощениям. Поэтому,

---

[4] Ray Kroc (1977). *Grinding It Out: The Making of McDonald's*, Chicago: Contemporary Books, P. 70–71.

[5] «Не усложняй, тупица!»

[6] Walter Isaacson (2011). *Steve Jobs*, New York: Simon & Schuster, P. 126.

[7] Там же, стр. 564.

[8] Leander Kahney (2008/2009) *Inside Steve's Brain*, London: Atlantic Books, P. 96.

если вы хотите спросить, *как* упрощать, мы ответим, что вам нужно выбрать одну из двух одинаково надежных и хорошо зарекомендовавших себя моделей.

Как упрощать

Две стратегии упрощения сильно различаются между собой и практически никогда не совместимы. Поэтому, как будет продемонстрировано на многочисленных примерах, приступая к упрощению, вам придется выбрать какую-то одну стратегию. Какая из них лучше подходит вашему предприятию, амбициям и рыночным возможностям, станет понятно после некоторых рассуждений и тестов, о которых мы подробно поговорим ниже. Избранной стратегии надо будет придерживаться неуклонно.

Сами по себе стратегии просты.

Первую мы называем *ценоупрощение*. Она подразумевает снижение цены на товар или услугу в два раза и более. В некоторых случаях цена падает на 90% всего за пару лет. На первый взгляд это может показаться невероятным, однако мы приведем многочисленные примеры, рассказывающие, как это происходило в действительности.

Новые, намного более дешевые товары или услуги не идентичны старым, более дорогим, однако имеют те же базовые функции. Например, никто не станет утверждать, что перелет лоукостером столь же приятен, как и перелет на самолете обычных авиалиний. Тем не менее вас так же быстро доставят из пункта А в пункт Б и с соблюдением всех правил безопасности. Как мы поясним ниже, снижение цены на 50–90% обычно означает не снижение качества продукта, а то, что его стали производить по-другому – более эффективно и в большем количестве. А зачастую и с частичным вовлечением в этот процесс потребителей!

Говоря коротко, ценоупрощение возможно потому, что рынок обычно реагирует на резкое снижение цен ростом спроса по экспоненте. При снижении цены вдвое спрос не удваивается. Он возрастает пятикратно, десятикратно, стократно, тысячекратно и более. Если цены снижаются на 80 или 90% по сравнению с изначальными, спрос может увеличиваться в десятки или сотни тысяч раз. А иногда кратность измеряется миллионами – посмотрите, что сделал *McDonald's* с рынком гамбургеров.

В то же время ценоупрощение имеет экономический смысл только в случае, если есть возможность упростить производственный процесс и снизить издержки как минимум вдвое.

Разумеется, уполовинить цены и издержки непросто, не говоря уже о том, насколько сложно снизить их в десять раз по сравнению с первоначальными. Но есть проверенный шаблон для действий в этом направлении, который одинаково хорошо подходит для любой отрасли и любого региона. Ценоупрощение может потребовать не только переделки самого продукта, но и переустройства целой отрасли – того, что на профессиональном языке называется *перестройкой бизнес-системы*. Поставить вверх дном целую отрасль трудно. И, тем не менее, существует надежный способ трансформации, общий практически для всех примеров из нашего исследования.

Видео Ричарда Коха: Как ценоупростители заставляют спрос расти в геометрической прогрессии и создают совершенно новые рынки: www.simplify.fm.

Для обозначения второй стратегии, которая сильно отличается от первой, но не менее эффективна, мы используем термин *принципиальное упрощение*. Под этим подразумевается создание полезных, привлекательных и очень простых в использовании товаров – таких, как например *iPad* (или любое другое устройство *Apple* последнего десятилетия), скутер *Vespa*, поисковик *Google* или приложение для вызова такси *Uber*. Кроме того, принципиально упрощенные товары, как правило, радуют своей эстетикой.

Принципиальное упрощение создает большой рынок, не существовавший в аналогичной форме прежде или же не существовавший вообще. Например, рынок планшетов не существовал до появления *iPad*. В отличие от ценоупрощения, принципиальное упрощение не предполагает радикального снижения цены на товар и может даже вызывать ее повышение. Однако при этом принципиальное упрощение улучшает соотношение потребительской ценности и цены, и, соответственно, спрос, поскольку товар или услуга становятся намного проще в использовании, практичнее и/или красивее. Принципиальное упрощение становится преимуществом, когда потребитель получает *удовольствие* от его использования.

Так же, как и в случае с ценоупрощением, существуют общие подходы к принципиальным упрощениям, которые мы подробно рассмотрим ниже.

Если вы не слишком терпеливы (а нетерпеливость относится к достоинствам делового человека) и хотите перескочить непосредственно к сделанным нами выводам, спокойно переходите к Части 4, которая называется «Преимущества упрощения». В ней кратко изложены важнейшие результаты наших исследований. А потом можете читать остальные части книги.

Тем, кто терпеливее и читает по порядку (а терпение – тоже достоинство), мы предлагаем начать с начала, то есть с Части 1, которая называется «Великие упростители» и в которой описан ряд выдающихся примеров упрощений.

Часть 2 под названием «Как упрощать» поможет вам определить, какая из двух стратегий упрощения лучше подходит вам и вашей компании, и познакомит с их шаблонами.

Часть 3 под провокационным названием «Спасать ли динозавров?» рассказывает об угрозах для лидеров рынка со стороны упростителей и о том, как ведущие компании могут удержать свои позиции. На сайте www.SIMPLIFYforCEOs.com можно ознакомиться с интерактивным руководством по упрощению и понять, чем оно может быть полезно уже выстроенному солидному бизнесу.

Часть 4 – «Преимущества упрощения» рассматривает экономическую выгоду, полученную упростителями. Эти вопросы независимо от авторов книги были исследованы консультантами по стратегии фирмы *OC&C*. Они отобрали и проанализировали двенадцать кейсов – по шесть для каждого типа упрощения. А мы с Грегом поясняем, почему эти компании стали столь успешными и чем эти примеры похожи (или не похожи) друг на друга.

Давайте-ка прямо к делу!

[Часть 1]
Великие упростители

Мы начинаем с рассмотрения наиболее выдающихся примеров упрощения, которые стали объектами нашего исследования. Среди них есть множество блестящих историй последнего времени, а также мы представляем несколько кейсов, которым уже не один десяток лет.

Кое-кто из вас может усомниться в ценности столь «древних» примеров. Но мы поставим вопрос по-другому – «Кто из упростителей оказал наибольшее влияние на окружающий мир?». Действительно, некоторые из них – относительно молодые компании. Это Apple, Google, eBay, Amazon.com. По нашему убеждению, очень скоро к ним присоединится и Uber. Но есть и другие истории, начавшиеся очень давно, – например, Ford и McDonald's. Мы убедимся, что среди самых выдающихся упростителей оказываются те, кто может похвастаться десятилетиями уверенного роста и способностью удерживать свои позиции. Их успешные методы перенимают упростители наших дней, в числе которых можете оказаться и вы.

[Глава 1]
Человек, сделавший путешествия доступными

Привычный способ ведения дел – не самый лучший.
Генри Форд

Древняя история? В современном деловом мире не осталось тех, кто мог бы вспомнить переворот, произведенный Генри Фордом, и его случай редко рассматривается даже в учебных курсах бизнес-школ. Тем не менее сейчас мы убедимся, какие бесценные уроки для амбициозных предпринимателей и руководителей наших дней содержит история Форда.

В 45 лет в меру успешный промышленник Генри Форд сделал смелый шаг, перевернувший весь мир. Благодаря этому шагу Форд стал одним из главных творцов и наиболее влиятельных людей XX столетия: он решил упростить автомобиль и сделать его общедоступным.

Видео Ричарда Коха: Как представления Генри Форда о простоте позволили ему затмить всех остальных в автомобильном бизнесе: www.simplify.fm.

В своей автобиографии Форд вспоминает об этом переломном моменте:

«Я хочу подчеркнуть, что привычный способ ведения дел – не самый лучший. Я принял решение полностью порвать с традиционными методами. С этого момента начинается история небывалого успеха компании.

Мы честно следовали устоявшейся практике отрасли. Наша машина была проще всех остальных. В компании не было чужих денег. Но, кроме этих двух моментов, мы ничем существенным не отличались от остальных автопроизводителей»[9].

На тот момент производством автомобилей занимались несколько сотен конкурентов. Они походили друг на друга – все получили инженерное образование, почти все занимались конструированием, все горячо увлекались автомобилями, выставляли машины на гонки и очень интересовались результатами. И никто из них не выпускал больше нескольких автомашин в сутки. Потребители их продукции были тоже одинаковы: богатые праздные джентльмены, как правило «свихнувшиеся» на автомобилях, умеющие управлять и ремонтировать свои роскошные игрушки. Форд, хоть и не лидер рынка, был одним из крупнейших производителей – он выпускал примерно пять автомашин в день.

Но каким бы обыкновенным ни казался Генри Форд в 1908 году, в его взглядах всегда присутствовало нечто необычное. «С того дня, когда на улицах появились первые автомобили, я считал, что они могут быть предметом первой необходимости», – писал он[10]. В эпоху, когда цена автомашины намного превышала годовой заработок квалифицированного рабочего, подобное мнение выглядело чудачеством. Но Форд был упёртым человеком. Хотя вся отрасль работала на обеспечение богачей «прогулочными автомобилями», видение Форда было совершенно иным. К ужасу своих торговых агентов, он объявил им:

«Я построю поистине «народную» машину. Она будет достаточно большой, чтобы в нее помещалась семья, но достаточно компактной, чтобы обычный человек мог управлять и обслуживать ее. Машину будут делать из лучших материалов лучшие специалисты. Ее конструкция будет максимально простой. Но при этом она будет стоить столь недорого,

[9] *Ford*. Указ. соч., стр. 64.
[10] Там же, стр. 67.

что купить ее, к радости домочадцев и с Божьего благословения, сможет любой человек с достойной зарплатой»[11].

> **Генри Форм писал, что такое видение «привело к работе над единственной задачей – постройке автомобиля, отвечающего чаяниям большинства людей… Год за годом мы старались, и по сей день стараемся совершенствовать, улучшать и повышать качество, постоянно снижая цену»**[12].

Идея создания общедоступного автомобиля вдохновила Форда. Блестящая интуиция подсказала ему, что главное – цена. Он был убежден, что если создать достаточно недорогую машину, то она будет продаваться в огромных количествах. И у него были практические основания так считать. В 1905–1906 годах Форд выпускал две модели, одну за 1000, другую за 2000 долларов. За год компании удалось продать 1599 машин. На следующий год он упростил конструкцию обеих моделей и снизил цены: «Самая дешевая модель продавалась теперь за 600 долларов, а самая дорогая – всего за 750, и мы смогли воочию убедиться, что значит цена. Мы продали 8423 машины – почти в пять раз больше, чем в самый удачный год в прошлом»[13].

Сознавать, что цена может быть главным фактором роста продаж – одно дело, но как Форду удалось держать столь низкие цены, что его продукция стала товаром массового спроса? Его первоначальная идея состояла в перестройке производства и переходе на выпуск одной стандартной несложной модели:

«Поэтому одним прекрасным утром 1909 года я без каких-либо предупреждений объявил, что в будущем мы будем выпускать единственную модель, которой будет модель «Т», и что шасси будет одинаковым для всех автомобилей…[14]

Самым важным свойством новой модели… была ее *простота*. Машина состояла всего из четырех конструктивных блоков: силового агрегата, рамы, переднего моста и заднего моста. Я считал своей задачей как конструктора создать настолько простую машину, чтобы разобраться в ней мог любой человек. Это обоюдополезный подход, применимый к чему угодно. Чем проще вещь, тем проще ее изготовить, тем дешевле ее можно продавать и, соответственно, тем больше ее будут покупать»[15].

Итак, создав единственный товар, который выпускался более десяти лет с незначительными изменениями и дополнениями, Форд сумел существенно снизить свои затраты.

Кроме того, он обращал особое внимание на материалы, которые использовались в его автомобилях. Например, он стал первопроходцем использования ванадиевой стали, изобретенной во Франции. Она была очень легкой и вместе с тем очень прочной, что представляло большую потребительскую ценность. Поначалу пришлось преодолевать некоторые трудности: эту сталь в Америке не делали вообще. Тогда Форд купил небольшой металлургический завод в Кэнтоне, штат Огайо, и стал проводить пробные плавки за собственный счет. По его собственным воспоминаниям, «первая плавка закончилась неудачей. В стали осталось слишком мало ванадия. Я заставил их попробовать еще, и со второго раза сталь получилась»[16]. Прочность на разрыв новой продукции была на уровне 170000, что почти в три раза превышало показатель обычной американской стали. Благодаря ванадиевой стали машины

[11] Там же, стр. 73.

[12] Там же, стр. 67–68.

[13] Там же, стр. 58.

[14] Там же, стр. 72.

[15] Там же, стр. 69.

[16] Там же, стр. 66.

Форда были легче (это привело к сокращению расхода топлива), а стоила она дешевле, чем традиционный материал.

Вторым фактором дешевизны машин Форда стала новая система производства. Она позволяла изготавливать их в большом количестве при низкой себестоимости. Его самый большой в мире завод (не именно автомобильный, а вообще самый большой в мире завод) был построен на участке площадью почти в 25 гектаров в Хайленд-Парке в окрестностях Детройта. Сразу после его открытия, которое состоялось 1 января 1910 года, производительность резко возросла: «Сравним 1908 и 1911 годы… Численность рабочих выросла с 1908 человек до 4110, а производство автомобилей – с шести с небольшим тысяч до тридцати пяти тысяч. Обратите внимание, что рост количества работников не пропорционален росту производства»[17].

Хотя Форду удалось почти в три раза увеличить объем готовой продукции на единицу штата, а себестоимость производства его машин была намного ниже, чем у конкурентов, абсолютные показатели эффективности оставались на низком уровне. Реальный прорыв случился с внедрением настоящей инновации. Это был переход от мелкосерийного производства к сборке на непрерывно движущемся *конвейере*. Это произошло в 1913 году, и именно тогда Форд выдвинул свое знаменитое требование относительно черного цвета всех его автомобилей. Объяснялось это тем, что только черный лак мог сохнуть достаточно быстро, чтобы соответствовать скорости конвейера.

Благодаря упрощению и масштабу производства цена модели «Т» опустилась к 1914 году до 550 долларов, а количество проданных автомобилей составило 248307 штук. К 1917 году цена упала еще больше – до 360 долларов, а продажи подскочили до 785432 штук. В 1920 году было куплено 1, 25 миллиона машин модели «Т». По сравнению с 1909 годом цена машины снизилась на 63%, практически до трети первоначальной (которая и так была примерно на 20% ниже аналогов других производителей). В результате объем продаж автомобилей Форда увеличился в шестьдесят семь раз.

> **По сравнению с продажами 1905–1906 годов (то есть до начала стратегии упрощения) продажи 1920 года выросли в 781 раз. Упрощение сделало модель «Т» одновременно доступнее и дешевле в производстве. А снижение цены послужило гигантским стимулом роста рынка в целом и доли Форда на нем.**

К 1920 году эта доля возросла до 56%, что было в три раза больше, чем у ближайшего конкурента – компании *General Motors*, объединявшей пять различных марок автомобилей. Рентабельность компании *Ford* намного превосходила всех остальных автопроизводителей мира как по абсолютным (по отношению к продажам), так и по относительным (к стоимости капитала) показателям.

> **Спрос реагировал на снижение цен настолько сильно, что этому удивлялся даже сам Генри Форд. Понижение отпускной цены на 35–40% от первоначальной увеличило объем продаж в 700 раз.**

Подобная закономерность будет не раз появляться на страницах этой книги: воздействие действительно серьезного снижения цен на рост объема продаж обычно недооценивается. Связь между снижением цен и увеличением спроса носит асимметричный характер.

> **Если снизить цену наполовину или более, спрос возрастет экспоненциально – в десятки, сотни или тысячи раз. Это один из наших**

[17] Там же, стр. 74.

важнейших выводов. Радикальное снижение цен – одна из наиболее могущественных экономических сил в природе.

Генри Форд стоит первым в ряду наших *ценоупростителей*. Его важнейшей целью было резкое, существенное снижение цены на автомобили. Этот пример прекрасно иллюстрирует, что снижение себестоимости и цены – не разовое мероприятие, а постепенный продолжительный процесс. В его основе находятся несколько крупных инноваций (в случае Форда это упрощенная конструкция машины, стандартизация на основе единственной модели и движущийся конвейер) и целый ряд мелких новаторских решений.

Снизить цену вдвое сразу не получится. Наоборот, для этого придется создать целую *цепочку* благотворных факторов. Первое понижение цены способствует росту спроса и рыночной доли. Этот положительный эффект позволяет еще больше снизить себестоимость и отпускные цены, а это в свою очередь снова повышает спрос. Самое главное – упорное стремление достичь минимально возможной себестоимости и самой низкой отпускной цены.

Хотя главной целью упрощений Форда всегда было снижение себестоимости, он занимался ими и ради решения двух других задач – создания более удобной и простой автомашины – и в управлении, и в обслуживании. Одной из причин удобства модели «Т» был новый сорт стали, который делал машину легче и прочнее. В результате автомобили Форда стали надежнее и экономичнее машин конкурентов, ведь расход топлива растет вместе с массой.

Форд сконструировал машину, которую было «просто использовать – ведь большинство людей не являются механиками»[18]. Он ввел в обиход «планетарную коробку передач», облегчающую переключение скоростей и делающую автомобиль более маневренным. Отсюда и рекламный слоган: «Фордом» сможет управлять любой». Машина состояла всего из четырех конструктивных элементов (силового агрегата, рамы, и переднего и заднего мостов), и доступ к ним не представлял труда. Благодаря этому для ремонта и замены деталей при поломках не требовались специальные навыки.

Все эти конструктивные изменения вели к снижению себестоимости производства, к большей функциональности и удобству использования. Автомобили «Форд» были легче, дешевле в эксплуатации и обслуживании, прочнее и надежнее, а также проще в управлении, обслуживании и ремонте.

Результаты

• Генри Форд заработал состояние, которое журнал *Forbes* оценивал в 2008 году в 188 миллиардов долларов (в пересчете с учетом текущей рыночной стоимости). Большую часть этих денег Форд завещал своему благотворительному фонду. Кроме того, Форд стал автором американского ответа марксизму – «фордизма», то есть массового производства дешевой, простой и хорошо сконструированной продукции в сочетании с высокими заработными платами работников. Успех модели «Т» сделал Форда любимцем американских президентов, а еще он, к счастью или несчастью, повлиял на промышленную политику Ленина, Сталина и Гитлера.

• Компания *Ford Motor* создала могучий бренд, который смог пережить самого Форда и его сына Эдсела и даже последующих абсолютно бездарных управленцев. Компании уже 110 лет, и сегодня она оценивается в 59 миллиардов долларов. Общегодовой темп прироста ее стоимости, рассчитанный начиная с 1906 года, составил почти 10%[19].

[18] Там же, стр. 68.

[19] См. Главу 15.

• Был сформирован глобальный рынок автомобилей массового спроса.

• Обычным людям стало доступнее свободное передвижение, что раньше было возможно лишь для представителей привилегированных слоев общества.

• Пример Форда предопределил появление некоторых других великих упростителей (о них мы тоже поговорим в этой книге), поскольку они опирались на его методы.

Резюме

1. Один из способов создания новых больших рынков – упрощение товара, которое позволит удешевить производство и, следовательно, увеличить продажи.

2. В рамках ценоупрощения требуется снизить цену как минимум на 50%. Это не обязательно должно произойти одномоментно, однако затраты и отпускные цены надо последовательно понижать не менее чем на 10% в год.

3. Учитесь у Форда:

• полностью реконструировать свой товар, исключать из него необязательные или дорогие составляющие;

• сужать продуктовую линейку, по возможности построив ее вокруг единственного стандартного товара;

• сокращать количество компонентов;

• отказываться от наворотов и ненужных опций;

• использовать разнообразные современные материалы, более легкие и дешевые;

• использовать складские и производственные мощности, существенно превышающие возможности конкурентов;

• распределять рабочие задачи так, чтобы максимально полно использовать специализации своих работников;

• автоматизировать работу.

4. Если вы относитесь к ценоупростителям, то ваша основная цель – снизить цены. Но, подобно Форду, вам наряду с этим надо повышать качество, функциональность и удобство использования своего товара, если это можно делать без дополнительных затрат.

[Глава 2]
Миллиардер из автобуса

Достигайте лучших результатов меньшими средствами.
Ингвар Кампрад

Ингвар Кампрад обставил больше квартир, чем кто-либо еще за всю историю человечества. Он с нуля построил компанию, которая стоит больше сорока миллиардов долларов. И всего этого он достиг *упрощением*.

Когда Ингвар Кампрад основал *IKEA* как компанию, торгующую по каталогам, ему было всего семнадцать. Рассказывают, как-то раз, когда стол не помещался в его машину, приятель предложил отпилить ножки. И Кампрада сразу же осенила идея: торговать мебелью можно в разобранном виде[20]. Он сообразил, что половину продажной цены стола составляет его транспортировка. И если убедить покупателя собирать товар самому, используя идеально подогнанные элементы и простые инструкции, то затраты можно сократить вдвое. Это было подлинное открытие.

IKEA видит свою задачу в том, чтобы продавать стильную мебель по низким ценам. В 1976 году Кампрад написал «Кредо торговца мебелью», своего рода Библию принадлежащей ему фирмы[21]. В книге подчеркивается важность простоты – как способа предлагать потребителю мебель по ценам не просто низким, а поразительно низким. Да, продукция *IKEA* должна быть красивой; да, она должна быть максимально стильной; да, фирма широко использует шведские традиции качества.

Но в основе деятельности IKEA лежит идея, что себестоимость ее продукции должна быть в два, а лучше в три раза ниже себестоимости аналогичных товаров, присутствующих на рынке.

Например, в 1996 году *IKEA* собиралась выпустить в продажу кружку за пять шведских крон (примерно 55 центов). Большая часть себестоимости продаж приходилась на транспортные расходы, и компания нашла способ уместить на одной паллете 864 кружки. Тем не менее затраты были сочтены излишне высокими, и кружку переделали так, чтобы размещать на паллете по 1280 штук. А затем дизайн пересматривали еще несколько раз до тех пор, пока на паллету не стало помещаться 2024 кружки, что позволило снизить затраты на транспортировку на 60%.

Одержимость низкой ценой и экономией идет непосредственно от основателя *IKEA*. Сотрудники до сих пор вспоминают, как Кампрад отправился на торжественный вечер по случаю вручения ему награды «Бизнесмен года». Увидев, что человек вылез из обычного городского автобуса, охранники отказались пропустить Кампрада в зал.

Как IKEA удается быть такой дешевой?

Ответ на этот вопрос в основном связан с транспортными расходами. Задумайтесь о том, что стол или шкаф, продающийся в магазине, транспортируется минимум дважды, а чаще трижды: с фабрики на склад, оттуда в магазин, а затем – на дом к покупателю. *IKEA*

---

[20] He Lives in a Bungalow, Flies EasyJet and "Dries Out" Three Times a Year. The Man who Founded *IKEA* and is Worth J15bn, *Daily Mail*, 14 April 2008, www.dailymail.co.uk/news/article-559487/He-lives-bungalow-flies-easyJet-dries-times-year – man-founded-*IKEA*-worth-pound-15bn.html.

[21] Ingvar Kamprad (1976). *The Testament of a Furniture Dealer*, Delft, The Netherlands: Inter *IKEA* Systems BV.

убирает большую часть этих затрат. Обычно ее товары путешествуют за счет компании лишь однажды – от изготовителя в магазин. А поскольку они находятся в разобранном виде, то их намного проще и дешевле перевозить и складировать, чем собранную мебель. Разумеется, кому-то все равно придется везти товар на дом к покупателю и заниматься там его сборкой. Но этот кто-то – сам покупатель! Скоро мы узнаем, почему это так нравится потребителям.

Но сначала давайте разберемся, что еще делает *IKEA*, чтобы ее цены были столь привлекательными. Если бы дело было только в торговле сборно-разборной мебелью, то сымитировать это было бы очень просто. Однако никто не сумел и близко подойти к масштабу, успешности и минимальным ценам, которыми отличается *IKEA*. А почему?

Частично потому, что торговля осуществляется в гигантских магазинах, которые *IKEA* строит на окраинах городов. Они намного больше, чем аналоги конкурентов. Кроме того, дело в организации торговли. С самого начала магазины были огромными и в них использовался новаторский подход к побуждению к покупке – то, что в *IKEA* называют *длинной дорогой*. Имеется в виду неспешное движение по залам против часовой стрелки, напоминающее поход в парк развлечений.

Товарных категорий великое множество, но в каждой из них относительно немного разновидностей товара. Покупателям не надо обращаться к продавцам, они могут все выбрать сами при помощи простых указателей, информационных плакатов и очень красиво изданногокаталога. Затем покупки складывают на тележку или в специальную сумку и отвозят на кассу, а оттуда – домой.

IKEA и ее покупатели получают дополнительные выгоды еще в пяти областях, помимо экономии на транспортных расходах:

• универсальный характер магазинов. В *IKEA* представлено практически все, что может понадобиться для обстановки дома, – от одеял и подушек до картин и элементов декора. Это удобно покупателю и увеличивает объем продаж;

• высокий показатель продаж каждого магазина, даже в пересчете на квадратный метр площади, в сочетании с низкой стоимостью торговых площадей благодаря их размещению на окраинах;

• низкий показатель затрат на персонал, поскольку его очень немного;

• высокий показатель оборачиваемости товарных запасов благодаря тому, что в каждой товарной категории относительно немного позиций. Те же кружки – они могут быть дешевыми и симпатичными, но не стоит рассчитывать на их большое разнообразие.

• *IKEA* тестирует новые товары в нескольких магазинах, чтобы определить, что будет пользоваться успехом, а что – нет. Это позволяет отказаться от не слишком успешной продукции, которую потом придется распродавать со скидкой (обычная проблема в торговле мебелью).

И даже это еще не все. В основе простой системы работы *IKEA* лежит новый подход к делу. *IKEA* сама конструирует большинство товаров, которые продает в своих магазинах, и очень тщательно подходит к отбору изготовителей продукции. Изготовители получают заказы на огромные партии небольшого количества позиций, что позволяет им существенно снизить себестоимость товаров, а *IKEA* – получать наиболее выгодные условия поставки. Изготовители, таким образом, становятся *частью системы IKEA*.

Всеобъемлющая система работы *IKEA* куда проще и эффективнее по сравнению с традиционными способами производства и торговли мебелью. Обычно этот бизнес представляет собой микс из производств (как правило, небольших), отгружающих продукцию небольшим торговым предприятиям. Доставка товара в розничные точки – трудная проблема, которая иногда решается самим производителем, но чаще – сторонними логистическими компаниями, не умеющими перевозить мебель. До появления *IKEA* в мебельной

индустрии царила полная неразбериха – множество слабо скоординированных небольших предприятий на всех трех уровнях (производство, розничная торговля и дистрибуция).

Подобно Генри Форду в автомобилестроении, Ингвар Кампрад постепенно перестраивал всю отрасль. Оба этих человека создавали новые бизнес-системы, которые становились намного более эффективными и поэтому могли предлагать потребителю лучшее качество за меньшую цену.

Автомобили и мебель – очень разные товары, однако в том, что сделали Форд и Кампрад есть нечто общее, и вы можете позаимствовать эти элементы, чтобы перестроить свою отрасль.

• Упрощение товара, позволяющее исключить лишние затраты.

• Ограниченное количество товарных позиций в каждой категории позволяет увеличить объем производства и продаж. В результате резко падает стоимость складских запасов.

• Существенное снижение издержек на каждом этапе производства и дистрибуции. В случае Форда, это было достигнуто при помощи конвейера, тогда как Кампрад организовал эквивалент конвейерной сборки в своих магазинах – сборку в основном осуществляют покупатели, причем как в торговом зале, так и дома.

Успех и красота систем Форда и Кампрада в том, что они стали *единственными в своем роде и не имеющими конкурентов*. Как только Форд построил самый большой в мире завод, на рынке просто не оказалось места для подражателей. Как только Кампрад создал свои магазины, его систему не мог воспроизвести никто: рынок в целом и в каждой конкретной товарной категории был просто недостаточно велик. Если бы Кампрад развивался недостаточно быстро, то имитаторы получили бы возможность «переикеить *IKEA*» и его компанию постигла бы неудача. Но это никому не удалось. Его новая бизнес-система была прекрасна тем, насколько соответствовали друг другу все ее элементы. И когда конкуренты действительно поняли, как она устроена, имитировать ее было уже поздно.

Как IKEA соблазняет своих покупателей

IKEA зарабатывает кучу денег, заставляя покупателей помогать ей. Как ей удается убедить потребителей, что им надо заняться этим непростым делом? И почему они соглашаются?

Очевидный ответ: очень низкие цены – почти в два раза ниже, чем в традиционных мебельных магазинах. И это правильный ответ. Однако неполный.

Если бы *IKEA* привлекала только ценой, то покупателей у нее было бы намного меньше. Прогулявшись по магазину *IKEA*, можно увидеть не только стесненных в деньгах студентов и новобрачных, но и множество вполне обеспеченных людей. Можно и не заходить в магазин, а просто посмотреть на парковку: на ней будет достаточно солидных машин и внедорожников. Но чтобы понять, почему это так, потребуется визит в сам магазин. Если присмотреться к поведению покупателей, то станет понятно: хотя *IKEA* и требует от них многого, но и предлагает взамен немало преимуществ, которых не найти в обычном мебельном магазине.

IKEA делает свои товары и процесс их покупки *удобнее*, предлагая покупателю универсальное решение. Поход в магазин может стать занятием на целый день для всей семьи – в нем есть ясли и игровые зоны для детишек и недорогие рестораны. По выходным и в праздничные дни детей развлекают бесплатные аниматоры.

Далее, товары *IKEA* не лишены *изящества*. Под изящной вещью мы понимаем нечто эмоционально подкупающее или привлекательное, а не просто элементарно полезный пред-

мет. Стильные и грамотно сконструированные товары *IKEA* вполне соответствуют этому определению.

Кроме того, покупать в *IKEA просто*. Магазины легко найти по гигантским желто-синим указателям, при каждом из них есть большая бесплатная парковка. Ассортимент любого магазина больше, чем у конкурентов. И подавляющее большинство покупок можно сразу же увезти домой, не дожидаясь доставки.

Для многих покупателей эти преимущества *IKEA* (даже без учета низких цен) компенсируют или даже перевешивают недостатки (в основном это время и усилия, которые требует система от потребителя). И именно здесь хитрая задумка Ингвара Кампрада проявилась особенно ярко. Если внимательно изучить все преимущества, не связанные с ценой, то окажется, что все их роднит одно: *они либо обходятся IKEA совсем дешево, либо даже являются источником дополнительного дохода*.

Пара-тройка жонглеров или клоунов обойдутся почти даром в пересчете на один покупательский визит, а если благодаря им количество семейных визитов в магазин возрастет, то они многократно окупят свое присутствие в торговом зале. Рестораны прибыльны. Если благодаря наличию яслей молодая пара сможет задержаться в магазине подольше, то она наверняка совершит больше покупок. Хороший дизайн обходится не дороже плохого. Указатели на ближайших шоссе или улицах выполняют функцию рекламы, а стоят дешевле. Участки, на которых строят магазины, обычно обходятся дешево, поскольку там нет других торговых площадей, следовательно, большая парковка будет не слишком затратной. Товарный запас магазинов велик, однако благодаря большому числу посетителей оборот выше, чем в обычных торговых точках.

Предлагая своим покупателям низкозатратные (или прибыльные) дополнительные услуги, *IKEA* сознательно *отказывается* от некоторых типичных (и весьма затратных) сервисов, принятых в отрасли. Так, если бы по торговым залам магазинов *IKEA* слонялись толпы высокооплачиваемых продавцов-консультантов, это откусило бы у компании немалую часть прибыли. Если бы мебель продавалась в собранном виде, ее себестоимость удвоилась бы. Один из главных принципов Ингвара Кампрада гласит:

> **«Достигайте хороших результатов меньшими средствами… Нас не интересует решение, пока мы не понимаем, во сколько оно нам обойдется».**

Подобно Форду Кампрад занимался *ценоупрощением*. Обычный подход к ценоупрощению заключается в том, чтобы отказаться от некоторых особенно затратных услуг, заменив их большим количеством низкозатратных (а в идеале – приносящих доход) сервисов. Мы убедились, что *IKEA* именно так и делает.

Основная цель – снизить цены и одновременно предложить «дешевые» или «бесплатные» дополнительные услуги и привилегии, увеличивающие поток покупателей. Эти дополнительные плюсы можно разбить на категории: *удобство, простота использования* и *изящество*. Любой упроститель должен пофантазировать, какие дешевые или бесплатные дополнительные плюсы предложить своему покупателю.

Другие важнейшие составляющие арсенала упростителя – изобретательность, масштаб, умение смотреть на бизнес глазами потребителя (что очень хорошо получается у *IKEA*), сегментация рынка (тщательный выбор целевой аудитории с пониманием, кто в нее попадает, а кто нет) и исключительная твердость в отсечении любых необязательных функций, несущих дополнительные затраты или усложняющих систему.

В долгосрочной перспективе важнейшим тестом любой новой системы, упрощающей работу компании, является возможность ее *имитации* или *усовершенствования конкурентами*. Если новая система достаточно дерзкая, если она отказывается от традиционных

выгод, которыми потребитель готов жертвовать ради существенно более низких цен, если она предлагает другие уникальные и недорогие преимущества, то риск имитации или вытеснения резко падает. Большая рыночная доля ликвидирует этот риск окончательно.

Если, подобно *IKEA*, вы можете занять больше половины соответствующего рынка (в случае *IKEA* – рынка мебели для самостоятельной сборки) и стать в десять раз больше ближайшего конкурента, то можете чувствовать себя спокойно, по крайней мере до тех пор, пока конкуренты не придумают другой способ двукратного снижения цен. В случае с *IKEA* это крайне маловероятный сценарий.

Результаты

• *IKEA* создала рынок сборно-разборной мебели и обеспечила элегантной и недорогой домашней обстановкой десятки миллионов потребителей.

• *IKEA* – крупнейшая в мире розничная сеть торговли мебелью с годовым оборотом более 29 миллиардов евро. Объем продаж *IKEA* на ее родном европейском рынке почти в десять раз превышает объем ближайшего конкурента.

• При среднегодовом росте отрасли в 2% *IKEA* росла на 14.

• *IKEA* – исключительно прибыльная компания, ее операционная маржа составляет более 15%, что вдвое превышает среднеотраслевой показатель. Мы оцениваем стоимость компании в 47 миллиардов долларов.

Главное

1. Опыт *IKEA* показывает, что при наличии изобретательности и корректной модели развития можно снижать цены более чем в два раза (в ее конкретном случае – от 50 до 80%).

2. Ингвар Кампрад построил новую систему, основанную на самостоятельной сборке мебели покупателем, стильном дизайне продукции, огромных магазинах, больших объемах продаж в каждом ассортиментном направлении и контроле над сторонними производителями, которые интегрированы в бизнес *IKEA*. Можете представить себе какой-то новый способ ведения дел в своей отрасли, который позволит снизить цены на 50 или более процентов?

3. *IKEA* вовлекла покупателей в систему производства и продаж, убедив их делать большую часть работы. И снова – есть ли что-либо подобное в вашей отрасли, возможно ли это вообще?

4. Покупатели согласны играть по правилам *IKEA* не только из-за исключительно низких цен, но потому, что компания предлагает им преимущества и опыт, недоступные в других торговых сетях. Есть ли у вашей компании возможности предложить потребителям преимущества, которые не будут очень затратными или даже повысят прибыль?

5. В настоящий момент система *IKEA* кажется неуязвимой в силу рыночной доли компании и очень большого объема продаж, защищающих ее от имитаторов. Однако этого могло и не произойти, если бы в свое время кто-нибудь начал внедрять клоны системы *IKEA* за пределами Швеции. Так что, если вы придумаете новый удобный способ ценоупрощения, обеспечьте его широкую международную экспансию, прежде чем его начнут копировать за рубежом.

[Глава 3]
Еда на конвейере

Совершенство достигнуто не тогда, когда нечего добавить, а тогда, когда нечего убрать.
Антуан де Сент-Экзюпери

Этот символ, который знают и любят (и ненавидят) во всем мире, придумали три человека. Упрощать в сфере обслуживания – не менее полезно, чем в товарном производстве, и точно по тем же причинам.

Одним прекрасным днем 1954 года пятидесятидвухлетний мужчина не самого крепкого здоровья прилетел из Чикаго в Лос-Анджелес. На следующее утро он отправился в путь и проехал около ста километров в направлении пустыни Мохаве. Конечной точкой его маршрута был небольшой угловой домик в маленьком городке. Вид этого сооружения не произвел на приезжего особого впечатления – оно не слишком соответствовало тому, что он слышал об этом месте.

Незадолго до одиннадцати утра стали появляться работники – мужчины в нарядных белых рубашках, отутюженных брюках и бумажных панамах. Гостю это понравилось. Мужчины начали закатывать в здание тележки, груженные едой и напитками. Работая в нарастающем темпе, они напомнили гостю муравейник. Стали подъезжать машины, очень скоро до предела заполнившие парковку, и посетители выстроились в очередь, поскольку места внутри хватило не всем.

Происходящее впечатлило исследователя, но он по-прежнему испытывал некоторые сомнения. Он стал в очередь и спросил у смуглолицего человека в элегантном хлопковом костюме, стоявшего перед ним:

– Скажите, а что здесь такого интересного?

– Не ели здесь прежде, а?

– Нет.

– Тогда поймете сами. За пятнадцать центов вам дадут гамбургер, лучше которого вы сроду не пробовали. И возиться с чаевыми для официанток не придется.

Приезжий вышел из очереди и обогнул здание, за углом которого расположились в тени несколько работяг, уплетавших гамбургеры. Он подошел к человеку в рабочей спецовке и спросил, часто ли тот заходит сюда пообедать.

– Каждый божий день, – ответил человек, не переставая жевать. – Это куда лучше, чем холодная мясная запеканка моей старухи[22].

Приезжий по имени Рэй Крок был ушлым коммерсантом, торговавшим автоматами для продажи напитков. Когда в придорожном заведении наступило послеобеденное затишье, он познакомился с его хозяевами, Маком и Диком Макдональдами, и пригласил их поужинать.

Тем же вечером братья рассказывали о своей системе работы, и Крок был поражен ее простотой и эффективностью. Меню, включая напитки, ограничивалось девятью позициями. Из еды были только гамбургеры или чизбургеры с картошкой фри. Все бургеры были одинаковыми – пятьдесят граммов мяса, приготовленного одним и тем же способом. В кафе гамбургер стоил тридцать центов, а у Макдональдов – всего пятнадцать, а за чизбургер они просили на четыре цента больше. Но главной приманкой служила картошка фри: десять центов за стограммовый пакет – можно считать, почти даром. Меню завершали: кофе – по

[22] Цитируется по книге: Chris Zook and James Allen (2012). Repeatability: Building Enduring Businesses for a *World of Constant Change*, Boston, MA: Harvard Business Review Press, P. 99–100.

пятачку за чашку, кола по гривеннику или большой молочный коктейль за двадцать центов. И всё.

Крок понял, что в Сан-Бернардино он нашел золотую жилу, о которой мало кто знал. Братья начали свое дело еще в 1948 году[23], переделав ресторан-барбекю в хитроумно устроенный конвейер с едой, который они называли «линией ускоренной подачи». В те времена типичным общедоступным рестораном было семейное кафе с сотней позиций в меню.

> **Придуманное братьями меню из девяти строчек оставалось постоянным. Еду готовили и подавали в одном и том же, как будто автоматическом, режиме. Посетитель всегда получал свое блюдо сразу же, с пылу с жару.**

Платить надо было в момент заказа, а после еды полагалось самостоятельно убрать за собой мусор.

Вся еда, и особенно картошка фри, была вкусной, однако Крок не сомневался, что главным фактором привлекательности стала *цена*. Поесть у Макдональдов стоило в два раза дешевле, чем в обычном кафе. Как это удавалось Дику и Маку?

Подобно Генри Форду и Ингвару Кампраду, они увеличивали ценность своего бизнеса путем *вычитания*. Отказавшись от разнообразия в меню, они резко упростили снабжение сырьем, управление заведением и сам процесс приготовления и подачи блюд. Отказались и от официанток.

> **Упростив и доведя до автоматизма весь процесс, убедив посетителей делать некоторую часть работы и применив конвейерный подход к приготовлению пищи, они в разы сократили долю затрат на персонал в себестоимости одного блюда – по сравнению с аналогичными затратами обычного кафе.**

Поражала и пропускная способность – оборот небольшого заведения, которое посетил Рэй Крок, превышал 400 тысячи долларов в год. В нынешних деньгах это примерно четыре миллиона долларов – выше, чем оборот среднестатистического современного *McDonald's*, в котором намного больше посадочных мест[24].

Благодаря большим заказам говядины и других ингредиентов стала возможна цепная реакция: снижение цены на гамбургеры вызвало рост спроса, это позволило добиться от поставщиков еще бóльших скидок, снизить долю накладных расходов в себестоимости продукции, и в итоге еще больше снизить отпускные цены на фоне постоянного роста рентабельности.

Даже когда сеть состояла всего из нескольких небольших ресторанчиков, *McDonald's* был исключительно привлекательным клиентом для поставщиков, что позволяло снижать затраты на снабжение. Список ингредиентов для меню из девяти позиций включал менее сорока наименований, в отличие от кафе, где более обширный ассортимент блюд требовал закупки сотен самых разнообразных позиций.

Даже если оборот какого-то *McDonald's* не превышал обороты соседних кафе, ему было легче получать объемные скидки на булочки, кетчуп, горчицу и прочие ингредиенты[25].

Увидев все это, Крок понял, что перед ним *машина для печатания денег*. Кроме этого, ему стало ясно: для дальнейшего снижения затрат и отпускных цен следует масштабировать бизнес, сохраняя в неприкосновенности простоту его устройства. На том самом ужине, после первого знакомства с братьями, он сказал им, что не видел ничего и близко похожего на

---

[23] Большинство источников указывают, что ресторан в Сан-Бернандино был открыт братьями в 1940 году.

[24] He Lives in a Bungalow. Указ. соч.

[25] Kamprad. Указ. соч.

их систему, продавая кухонное оборудование ресторанам и забегаловкам по всей Америке. Он спросил Макдональдов, почему они до сих пор не открыли с десяток таких же заведений. Ответом ему было молчание. «Мне показалось, что я ляпнул что-то не то или выгляжу как-то странно. Оба брата просто сидели и разглядывали меня»[26].

Пауза затянулась, а затем Мак указал Кроку на пригорок за рестораном. Там стоял большой белый дом с красивым крыльцом, откуда братья могли любоваться заходом солнца. Они любили мир и покой и не хотели проблем, связанных с большим бизнесом. Нынешняя жизнь их полностью устраивала.

Крок не понял. Он считал, что они набрели на золотую жилу, и будь он на их месте…

Чего достигли Макдональды до своего знакомства с Кроком? Они изобрели продукт и доказали его гигантские возможности. Они придумали новый тип ресторана и убедились в экономической выгоде непритязательного фастфуда. Было сформировано уникальное предложение для потребителя, и стало ясно, в чем его привлекательность. Как и в случаях Генри Форда и *IKEA*, сильнейшим фактором этой привлекательности была *ошеломляюще низкая цена*.

Громадный рекламный плакат над входом в первое заведение Макдональдов возвещал: «Знаменитые гамбургеры Макдональдов – закупайтесь мешками».

А по бокам текста значительно более крупным шрифтом было выведено «15 с». Пятнадцать центов[27].

Были и дополнительные плюсы (опять-таки, как и у Форда и *IKEA*):

1. Удобство:

• высококачественная еда. Как говорил Рэй Крок, «простота производственных процессов позволяла Макдональдам контролировать качество на каждом его этапе, и в этом-то и была вся штука»[28];

• стабильность и постоянство – продукт всегда был одинаковым.

2. Изящество:

• нарядная униформа и толковые работники;

• привлекательный логотип;

• чистота и гигиеничность заведения.

• запоминающееся название и «м-брендинг»[29].

3. Простота использования:

• быстрое обслуживание;

• отсутствие чаевых.

По лицензии братьев работали еще восемь ресторанов в Калифорнии и два в Аризоне, но в них не соблюдалась простота, присущая заведению в Сан-Бернардино. По словам Рэя Крока, «собственная точка братьев в Сан-Бернардино была по сути единственным *настоящим McDonald's*». Остальные дополняли меню всякими пиццами, буррито и энчиладами. Во многих из них гамбургеры были хуже, потому что мясо нарубали вместе с потрохами, и от этого они получались слишком жирными»[30].

---

[26] Цитируется по книге Chip Heath and Dan Heath (2008). *Made to Stick*: *Why Some Ideas Take Hold and Others Come Unstuck*, London: Arrow, P. 28.

[27] Kroc. Указ. соч., стр. 6–8 (в пересказе, цитаты дословные).

[28] The "Average" *McDonald's* by the Numbers, *Burger Business*, 8 February 2012, www.burgerbusiness.com/?p=9385, retrieved 3 November 2012.

[29] Имеются в виду различные названия на букву М, присущие *Mcdonald's,* – маккофе или макзавтрак.

[30] Kroc. Указ. соч., стр. 100.

По мнению Крока, надо было продавать франшизу на *настоящий McDonald's*. По условиям его контракта с братьями к нему перешли права на продажу франшизы новым заведениям, а в 1961 году он выкупил компанию целиком, заплатив за нее 2,7 миллиона долларов (примерно 21 миллион долларов в сегодняшних деньгах).

После этого Крок стал превращать *McDonald's* в большую сеть. Он создал универсальный качественный продукт и разработал единую систему ведения бизнеса, не допускающую никаких отклонений. Эта система была достаточно простой, чтобы ей могли пользоваться тысячи предпринимателей – покупателей франшизы, и в то же время она позволяла сохранять контроль и обеспечивать полное соответствие установленным стандартам.

В своих воспоминаниях Крок посвящает макдональдсовской картошке фри целых двенадцать страниц – он утверждает, что она в корне отличается от того, что делают конкуренты, и рассказывает о религиозном благоговении, с которым относились к ее приготовлению и при братьях, и позже, уже под его руководством.

Правильное приготовление картошки фри в промышленных масштабах было одной из первых серьезных проблем, стоявших перед Кроком. Он пишет об отчаянии, которое испытал в 1955 году, когда в первом открытом им ресторане в городе Дес-Плейнс в Иллинойсе не смогли воспроизвести вкус картошки фри от братьев Макдональд. По его словам, это была такая же картошка, как везде, но при этом и близко не лежала к той, которую готовили в калифорнийском заведении Макдональдов.

Крок сильно расстроился и позвонил братьям, которые никак не могли взять в толк, что же он делает не так. Прорыв произошел после того, как один ученый из Ассоциации торговцев картофелем и луком попросил Крока детально описать процесс приготовления фри в Сан-Бернардино. Оказывается, секрет состоял в том, что картофель хранился в темноте в проволочных корзинах достаточно долгое время, он подсыхал, и содержащиеся в нем сахара превращались в крахмал. По рекомендации экспертов по картофелю Крок стал использовать для технологической подготовки продукта большой электровентилятор. И – о чудо! Теперь картошка фри стала точно такой же, как в самом первом ресторане, а технологический процесс можно было повторить во всех новых заведениях[31].

Крок пишет и о том, как он создал «авторскую» систему, обеспечивающую стабильность как для потребителя, так для франчайзи:

• одинаковое меню (отклонения не допускаются) и одинаковые методы, позволяющие достигать одинакового качества еды[32];

• идеальная чистота в туалетах, ресторанах и на парковках. *Чистота* – один из четырех главных принципов (наряду с *качеством, сервисом* и *экономическим смыслом*), на необходимости соблюдения которых настаивал Крок[33];

• никаких телефонов, музыкальных или торговых автоматов;

• «Университет Гамбургера» для обучения сотрудников;

• франшиза, включающая готовое место под ресторан и финансирование;

• экономическая целесообразность: узкая продуктовая линейка и содействие лучшим поставщикам в снижении их затрат (обеспечение их заказами от максимального количества точек *McDonald's*, отгрузка большими упаковками и поставка больших объемов в каждую точку)[34].

---

[31] Там же, стр. 11–12.

[32] Там же, см. фото на стр. 106–107.

[33] Там же, стр. 71.

[34] Там же, стр. 113.

Любой автор мемуаров – из бизнесменов вроде Крока или Форда – максимально использует эту возможность для рекламы качества своего продукта. И в то же время очевидно, что и Крок, и Форд, и Кампрад отлично понимали, что суть их систем в том, чтобы предложить хороший товар по исключительно низкой цене. Чем больше масштаб деятельности при неизменности продукта и производственных процедур, тем ниже цены. А чем ниже цены, тем выше удовлетворенность покупателя, объем продаж, прибыль и стоимость компании.

Крок удерживал цену на гамбургеры в *McDonald's* на уровне 15 центов вплоть до 1967 года, когда «Великое общество»[35] президента Джонсона и вьетнамская война спровоцировали инфляцию. Крок нехотя согласился на повышение до восемнадцати центов:

> **«Если посмотреть на это с точки зрения потребителя – а я так и делаю, потому что наш босс именно он, – то имеет значение каждый цент»[36]. Таково кредо каждого ценоупростителя.**

Кто создал большую ценность – братья Макдональды или Рэй Крок? Как посмотреть. В финансовом смысле вклад Крока намного больше. Да, действительно, братья создали продукт, бренд, систему ценообразования и, разумеется, сам бизнес. Изменения, которые претерпела их модель, начиная с 1961 года можно считать непринципиальными. Однако правильная имитация обычно оказывается более живучей. И в этом случае имитация позволила создать исключительно ценный бизнес мирового значения.

Вкладом Рэя Крока стало создание простой, стандартизированной и качественной системы франчайзинга, благодаря которой сегодня *McDonald's* есть в абсолютном большинстве стран.

Результаты

• *McDonald's* был первым предприятием общественного питания, в котором принцип конвейера был применен к формату кафе с небольшим, но полноценным выбором блюд. Кроме того, он превратил фастфуд в глобальное явление. *McDonald's* создал новый тип предприятия общественного питания и стал образцом для подражания для специалистов по курице, пицце и любых других видов фастфуда. По сравнению с суммарным мировым оборотом подобных предприятий даже *McDonald's* выглядит карликом.

• К концу 1976 года в сети *McDonald's* насчитывалось 4177 ресторанов. Семь лет спустя это количество практически удвоилось (без малого восемь тысяч). В 1984 году скончался Рэй Крок, все эти годы находившийся на своем посту. Сегодня компания ежедневно принимает 67 тысяч посетителей в 35 тысячах ресторанов, находящихся в 119 странах мира – от Панамы до России и Новой Зеландии.

• В 1976 году доходы *McDonald's Corporation* (без учета объемов продаж франшиз и дочерних компаний, но с учетом их платежей материнской компании) превысили сумму в один миллиард долларов, а прибыль после налогообложения составила более ста миллионов долларов. В 2014 году доходы составили 28,1 миллиарда долларов при чистом доходе в 8,8 миллиарда долларов.

> **Стоимость компании в наши дни – 93,5 миллиарда долларов, то есть в 39 тысяч раз больше, чем получили братья Макдональды от продажи фирмы Рэю Кроку в 1961 году.**

---

[35] «Великое общество» – набор внутренних реформ, запущенных в США по инициативе президента Джонсона. Он хотел построить «великое общество», в котором не будет бедности.

[36] Там же, стр. 77–78.

Для сравнения: индекс *Standard & Poor's*[37] за этот же период вырос всего в двадцать пять раз. Таким образом, Крок (и те, кто пришел ему на смену) добавили к стоимости компании около 90 миллиардов долларов. Они сделали это развивая формат, придуманный Диком и Маком Макдональдами, которые не смогли или не захотели его распространять.

Главное

1. *McDonald's* – еще один пример ценоупрощения: отказ от всего лишнего и переход к конвейерному методу избавили от сложностей и позволили снизить затраты вдвое. А вы смогли бы модернизировать отрасль производства или услуг, в которой пока не произошло ничего похожего?

2. Если вы работаете в отрасли услуг, не отчаивайтесь: ценоупрощение применимо в сервисе или розничной торговле ничуть не хуже, чем в производстве.

3. Снижение цен вдвое и правильное использование экономических факторов позволили вывести мировой спрос на гамбургеры в фастфуде на уровень, который было невозможно вообразить в 1948 году. Знаете ли вы какой-нибудь вялый рынок, который можно взорвать похожим образом, если с помощью автоматизации снизить цены как минимум в два раза и вовлечь в дело потребителей или франчайзинг?

4. И еще раз: произведя упрощения, компания создала новую, авторскую *модель бизнеса*, основанную на совершенно иных экономических принципах – по сравнению с более сложно устроенными ресторанами. Если вы размышляете о ценоупрощении, подумайте, как подойти к созданию новой экономической модели, более совершенной по сравнению с существующими?

5. Компания сочетает исключительно низкие цены с удобством (стабильное качество еды, игровые зоны для детей), эстетикой (мгновенно узнаваемая символика) и простотой использования (скорость обслуживания). Что может стать эквивалентом этих дополнительных плюсов в вашей отрасли?

6. Формат *McDonald's* в миниатюре придумали два основателя компании. Экономическим гигантом сделал его человек, стандартизировавший эту модель и распространивший ее в невообразимых для создателей масштабах. Поэтому стоит поискать простую модель, которую можно превратить в глобальный продукт и развернуть в мировом масштабе.

[37] Индекс *Standard & Poor's* – фондовый индекс, в корзину которого включено пятьсот акционерных компаний США с наибольшей капитализацией.

[Глава 4]
Победа над Большим братом
Что на самом деле происходило в 1984 году

Он упрощал устройства, уничтожая кнопки, он упрощал программы, уничтожая функциональные возможности, упрощал интерфейс, уничтожая настройки. Он считал, что любовь к простоте появилась у него благодаря дзен-буддийским практикам.
Уолтер Айзексон

Эта история о человеке и машине, полностью изменивших и нашу работу, и наш отдых. Стив Джобс – человек, который изменил рамки действительности, а настаивая на простоте и ее пользе для потребителя, он смог достичь невозможного.

Это было невиданное прежде зрелище. В разгар матча за Суперкубок 22 января 1984 года, сразу после очередного тачдауна, в телевизорах всей страны появились образы, созданные режиссером фильма «Бегущий по лезвию» Ридли Скоттом: в мрачном подземелье бритоголовые люди внимают речам Большого брата с киноэкрана, затем появляется бегунья в белой майке с надписью *Macintosh*, которая уходит от полицейской погони и кувалдой вдребезги разбивает киноэкран. Закадровый голос сообщает: «24 января *Apple Computer* представит свой *Macintosh*. И вы поймете, почему 1984 год не будет похож на роман «1984».

Производство этого минутного рекламного ролика обошлось в 750 тысяч долларов, а его трансляция – еще в 800 тысяч. Но дело того стоило. О ролике тем же вечером рассказали все главные телеканалы страны, а рекламный эффект был огромен. Впоследствии издания *Advertising Age* и *TV Guide* отдали ему первое место в списке самых выдающихся рекламных роликов в истории.

«Большой брат» (*Big Brother*) прозрачно намекал на компанию *IBM*, которую прозвали «Синий великан» (*Big Blue*). В октябре 1983 года журнал *Business Week* посчитал, что «битва за господство на рынке персональных компьютеров уже завершена. Стремительная атака *IBM* позволила ей за два года занять долю в 26%, и ожидается, что в 1985 году она будет отвечать за половину мирового рынка. Еще 25% придутся на долю *IBM*-совместимых устройств»[38].

В своем выступлении перед публикой по случаю выпуска *Macintosh,* 24 января 1984 года, председатель совета директоров *Apple* Стив Джобс набросился на *IBM* в открытую. Рассказав о преступлениях, глупостях и неудачах компании куда большего масштаба, чем его, он перешел к кульминации своей речи:

> **«На дворе 1984 год. Похоже, что IBM хочет установить господство над рынком… жаждет безграничной власти и нацелилась на последнее препятствие на пути к контролю над отраслью – на Apple. Получится ли у Синего великана властвовать над всей компьютерной индустрией? Над всем веком информации? Прав ли был Джордж Оруэлл?»**[39].

Слова Джобса заставили толпу журналистов и комментаторов взреветь от восторга. А затем на экране вновь продемонстрировали знаменитый рекламный ролик, встреченный овацией. Устройство, которое действительно стало особенным, было представлено публике весьма эффектно.

---

[38] *Business Week*. 3 October 1983.

[39] Цитата по Isaacson. Указ. соч., стр. 169.

События 1984 года зарождались в начале 1970-х, с переменами в компьютерных технологиях. Появление микропроцессора сделало вычисления более быстрыми, дешевыми и доступными, и началась волна упрощений. В 1975 году *Altair* компании MITS стал первым поступившим в массовую продажу комплектом для сборки микрокомпьютера в домашних условиях. Он был намного проще (хотя и намного дешевле) других персональных устройств, появившихся в то время. За 495 долларов программист-любитель получал кучку деталей для пайки на плату, и даже в собранном виде все это выглядело довольно примитивно[40].

Одним из таких любителей был Стив Возняк, а другим – его приятель Стив Джобс. В 1975 году они начали работу над *Apple I* – более совершенным, чем *Altair*, но все же достаточно неказистым устройством. Вскоре за ним последовал куда более качественно исполненный *Apple II*. Это был первый полноценный домашний компьютер в элегантном пластиковом корпусе, прообразом которого послужил кухонный комбайн фирмы *Cuisinart*. Чтобы начать им пользоваться, было нужно всего лишь распаковать его и включить в розетку. Такая функциональность впервые делала компьютер товаром массового потребления – теперь работать с ним могли не только фанаты высоких технологий[41].

Биограф Джобса, Уолтер Айзексон, пишет, что Джобсу «нравилась идея простого и функционального модернизма для массового потребителя … он постоянно подчеркивал, что продукция *Apple* должна быть простой и функциональной». Вот что говорил сам Джобс:

> **«Мы будем делать вещи яркие, функциональные, простые и откровенно высокотехнологичные… Простота во всем – вот наш подход… Управление этой компанией, дизайн продукта, реклама – все должно сводиться именно к этому: сделаем это простым. Действительно простым»**[42].

Однако настоящий прорыв случился не в связи с появлением *Apple II*, а в связи с работой, которая велась в исследовательском центре *Xerox PARC* в Пало-Альто. Джобс с коллегами посетил его в конце 1979 года. Увиденное там поразило его. До этого во всех компьютерах использовалась командная строка, работа с которой требовала наличия специальных навыков, и отсутствовала *интуитивно понятная графика*. А инженеры *Xerox* придумали «рабочий стол», позволяющий одновременно держать на экране несколько документов и папок в виде графических символов. Специальное устройство, которое они назвали *мышкой,* позволяло получить доступ к любому из них простым щелчком.

> **Увидев все это в действии, Джобс был полностью покорен. «ЭТО ОНО! – воскликнул он. – С моих глаз словно пелена упала. Я увидел, какое будущее суждено компьютерным технологиям»**[43].

Все эти функции были в устройстве *Xerox Star*, выпущенном в 1981 году. Оно было первым, в котором присутствовали все характерные черты современного ПК. Но при розничной цене *Xerox Star* в 16595 долларов их было продано всего 30 тысяч штук. Чтобы произвести революцию, требовалось упростить *Xerox Star*.

> **Apple Lisa представили публике в 1983 году. Это был первый компьютер, позволявший пользователю перемещать файл по рабочему столу, скидывать его в папку, плавно прокручивать документ и одновременно держать открытыми несколько окон.**

---

[40] Там же, стр. 59.

[41] Kahney. Указ. соч. стр. 72–76; Isaacson. Указ. соч., стр. 73.

[42] Isaacson. Указ. соч., Стр. 125–126.

[43] Там же, стр. 97.

Благодаря знаменитому принципу *«визивиг»*[44] *Apple Lisa* позволял пользователям распечатывать *именно то*, что они видели на дисплее. Появившийся годом позже *Lisa 2* стоил 3 495 долларов – примерно 20% цены *Xerox Star* за намного более совершенное устройство[45]. *Macintosh* стал следующим шагом вперед: при цене 2495 долларов он обладал множеством пленительных возможностей. Его можно было использовать с легкостью и удовольствием, в том числе благодаря превосходному пакету графических средств и большому ассортименту шрифтов, шаблонов документов, таблиц и прочих форматов.

В действительности, первый «Мак» был далёк от совершенства. Его изумительный пользовательский интерфейс требовал значительно большего объема памяти, чем имелось в наличии. Но со временем были сделаны необходимые усовершенствования, и, как мы увидим далее, привлекательность «Мака» для определенной аудитории (в самом широком смысле – творческих личностей и поклонников красивых вещей) обеспечила ему гигантский устойчивый коммерческий успех.

Но Джобс не был ценоупростителем. Наряду с Джобсом в числе инициаторов проекта создания «Маков» (и автором названия устройства) был блестящий и самоуверенный молодой компьютерный специалист Джеф Раскин. Раскин хотел сделать *домашний компьютер для всех*, что выглядело утопической и нелепой идеей во времена, когда один компьютер приходился менее чем на сотню домохозяйств. В его идеальном представлении это должно было быть устройство с клавиатурой, экраном и собственно компьютером, заключенными в единый корпус, по цене в одну тысячу долларов. Если бы эту идею поддержал Стив Джобс, *Apple* могла бы стать *Ford'*ом компьютерного мира. Но, как поясняет Уолтер Айзексон, у Джобса были другие мысли:

«Джобса восхищали идеи Раскина, но он не собирался мириться с компромиссами, чтобы снизить стоимость продукта.

> **Осенью 1979 года Джобс поручил Раскину сосредоточить все внимание на создании продукта, который он позднее будет называть «безумно великолепным». «Не волнуйся из-за цены, просто ориентируйся на возможности компьютера», – сказал Джобс. Раскин ответил ему саркастичной запиской»**[46].

Дальше началась борьба за власть. Джобс победил, а Раскин покинул компанию. В 1984 году «Мак» стоил на 25% дороже своего конкурента – *IBM* PC, которого все, кроме основной массы покупателей, считали гораздо более слабым устройством.

> **Джобса не слишком интересовала цена или создание массового рынка для своего компьютера. Он занимался упрощением в первую очередь для того, чтобы его компьютер стал лучше для пользователя. Он сделал устройство, которым хотел пользоваться сам.**

Он не то чтобы совсем не стремился к коммерческой выгоде, он упрощал, чтобы его устройства были дешевле в производстве, и применил ряд удивительных решений для экономии издержек по сравнению с *Xerox Star*. Но он снижал себестоимость и цену только в случае, если это не шло вразрез с его главной целью – созданием *великолепного* компьютера. Удобство, изящество и простота в использовании превращали работу с его устройством в удовольствие. Цена тоже имела значение, но далеко не столь важное. С тех самых пор практически ни одно изделие *Apple* не участвовало в ценовой конкуренции.

---

[44] Принцип «визивиг» – от *анг*. WYSIWYG *(What You See Is What You Get* — «Что видишь на экране, то и получаешь») – принцип полного соответствия картинки на дисплее конечному продукту, например распечатанной копии.

[45] Там же, стр. 99.

[46] Там же, стр. 95–100, 491.

Джобс – первый представитель нашей второй разновидности упростителей, тех, кого мы называем *принципиальными упростителями*. Их ошеломляющие инновационные преимущества заключены в самом товаре или услуге, а не в их цене. Используя выражение самого Джобса, продукт должен быть «безумно великолепен». Мы используем выражение «использовать с удовольствием» – продукт должен обладать выраженным *вау-фактором*, то есть приковывать внимание с первого взгляда. Под словами Джобса «Продукт – это всё» мог бы подписаться каждый из принципиальных упростителей, о которых мы говорим в этой книге[47].

Рассказав о Генри Форде, *IKEA* и *McDonald's*, мы показали, что главнейшим плюсом в деятельности ценоупростителей с точки зрения потребителя является радикальное снижение цены – в диапазоне от 50 до 90%. Для ценоупростителей это самое важное. Затем мы показали, что Форд, Кампрад и братья Макдональды старались по возможности совершенствовать удобство, простоту использования и эстетическую привлекательность (изящество) своего продукта, если это никак не противоречило доминирующей цели – низкой и продолжающей снижаться цене.

В случае принципиальных упростителей все обстоит ровно наоборот. Их абсолютным приоритетом является создание не просто несколько улучшенных, а улучшенных *на порядок* товаров или услуг, которые узнаваемо отличны от всех остальных, присутствующих на рынке. «Мак», *iPod, iPad* и *Apple Watch* целиком соответствуют этому критерию: они представляют собой либо коренное усовершенствование уже существующего продукта, либо нечто принципиально новое.

> **Надо, чтобы продукт был безумно великолепен и доставлял удовольствие в использовании. Как минимум одно из качеств, которые мы перечисляли как дополнительные плюсы предложений ценоупростителей – удобство, простота использования или изящество, – обязано присутствовать в новом продукте, предлагаемом принципиальными упростителями.**

На деле обычно присутствуют два или три, но сколько бы их ни было – одно, два или целых три, – они должны полностью изменять представление о продукте.

В случае *Macintosh* налицо все три фактора, важнейшим из которых является простота использования.

1. Простота использования:

• простота установки и подключения;

• уход от DOS-ментальности, присутствовавшей во всех других устройствах того времени. Даже новаторский *IBM* PC, появившийся в 1981 году, использовал старорежимные запросы командной строки для управления операционной системой;

• операционная система *Macintosh* с ее рабочим столом и растровой графикой дисплея была интуитивно понятнее и требовала меньше знаний и практических навыков, чем DOS-системы.

2. Удобство:

• возможность хранения и доступа к документам с рабочего стола;

• накладывающиеся окна с возможностью плавной прокрутки;

• возможность создать документ и распечатать его в точном соответствии с изображением на экране.

3. Изящество:

• забавные и интуитивно понятные иконки;

[47] Там же, стр. 195.

• большой выбор красивых шрифтов;

• приятный дизайн в светлых тонах – по сравнению с серо-стальными аппаратами *IBM* это был красивый бытовой прибор.

Эти качества определяли *raison d'etre*[48] «Мака». Снижение цены было дополнительной, намного менее важной задачей. На самом деле большинство товаров и услуг принципиальных упростителей, вроде *Apple*, продаются по более высоким в сравнении с конкурентами ценам.

При создании *Lisa* и *Macintosh* ориентиром Джобсу служил *Xerox Star*. Джобс был заинтересован в снижении цены, но только одновременно с усовершенствованием самого продукта. У мышки *Xerox* были три кнопки, и она не очень плавно двигалась. Кроме того, из-за наличия множества дополнительных функций она стоила 300 долларов. Джобс поставил стороннему дизайн-бюро задачу создать мышь ценой в 15 долларов, с одной кнопкой и способностью плавно передвигаться даже по шероховатым поверхностям. И они сделали такую мышь достаточно быстро.

Главной задачей Джобса был не реинжиниринг технологий *Xerox*. Он хотел превзойти их: дать пользователям возможность передвигать окно документа по рабочему столу, скидывать его в папку, увеличивать или уменьшать его размер и делать все это, работая с графическими символами, без предварительного выбора команды. *«Xerox Star»* не умел делать ничего из вышеперечисленного. А «Мак» умел и все это, и намного больше.

Какой тип упрощения лучше?

Это зависит:

• от того, что хочет сделать предприниматель или руководитель;

• от того, на что способна компания;

• от конкурентной среды;

• от рынка;

• от технологий;

• от времени и места.

Ни один из этих двух подходов сам по себе не лучше другого. Большое преимущество ценоупрощения состоит в том, что с ним часто возможно создать *и* огромный рынок массового потребления, *и* систему бизнеса, которую нельзя легко сымитировать или превзойти в масштабе (хотя бы после прохождения первоначальной фазы развития). Это избавляет от конкурентов. Ценоупроститель скорее будет оперировать большими объемами, чем принципиальный упроститель, поскольку последний использует готовность потребителя платить дороже за явно более качественный продукт.

Проблема принципиального упростителя в том, что ему нужно постоянно опережать конкурентов в инновациях и разработке новых продуктов, иначе он начнет терять рыночную долю и рентабельность. Но в случае успеха он получает преданных платежеспособных покупателей и создает культовые бренды в среднем или высшем ценовых сегментах рынка.

Ценоупроститель снижает цену по мере увеличения масштаба бизнеса и накопления опыта. Он уменьшает себестоимость и жестко ограничивает маржу. В отличие от него, принципиальный упроститель может сидеть на очень высокой марже – до 40%, как в случае *Apple*, которая на момент написания этих строк была самой дорогой компанией в мире.

История компьютеров свидетельствует, что внутри одного и того же рынка есть место и ценоупростителю, и одному или нескольким

[48] Смысл существования *(фр.)*.

волшебникам принципиального упрощения. Но любая компания, избравшая смешанный подход, будет обречена на неудачу.

«Мак» никогда не занимал долю рынка более 10%, и ему не удалось сразить могущественную *IBM*. А помогло *IBM* и *IBM*-совместимым устройствам то, что компания *Microsoft* постепенно воспроизвела большую часть функционала операционной системы «Мака».

Windows 1.0 появилась в продаже лишь осенью 1985 года и изначально представляла собой бледное подобие операционной системы «Мака» (и даже операционной системы *Xerox*). Но со временем этот разрыв стал сокращаться, особенно в период между 1985 и 1996 годами, когда Джобса изгнали из *Apple*, а инвестиций в обновление программного обеспечения *Macintosh* было очень мало.

И тем не менее законы упрощения позаботились, чтобы *IBM* не стала главным бенефициаром после сделки с *Microsoft*. С точки зрения качества *IBM* продолжал теснить «Мак», а затем корпорация уступила оставшуюся часть своей рыночной доли ценоупростителям – сначала *Compaq* и *Hewlett Packard*, а позже – *Dell*. *IBM* как компания всегда была *вынужденным упростителем* и занималась ценоупрощением и принципиальным упрощением без особого энтузиазма. За все время своих разработок ПК *IBM* не смогла ничего заработать на них и теряла деньги в таких масштабах, что чуть не разорилась целиком. В 2005 году «Синий великан» собрал свой последний компьютер и продал остатки бизнеса китайскому сопернику – компании *Lenovo*.

А что стало с отважной малышкой *Apple*? Ее доля на рынке компьютеров в «тощие безджобовские годы» упала до 3%, но после «второго пришествия» Стива в 1997 году все стало прекрасно. Джобс привел в порядок продуктовую линейку, создал новый софт с впечатляющим «вау-фактором» и вместе с новым главным по дизайну Джони Айвом отпраздновал триумф с *iMac*, выведенным на рынок в 1998 году в качестве домашнего настольного компьютера. Всего за пять месяцев с начала продаж было продано 800 тысяч устройств *iMac* по цене в 1299 долларов – это рекордный промежуточный показатель за всю историю компании [49].

В 2000-х «Мак» достиг новых вершин, став опорной точкой для других устройств *Apple*. Принципиальное упрощение наконец окупилось сторицей, хотя для этого и потребовались два десятилетия.

Как и в случае ценоупрощения Генри Форда, Стив Джобс не запрыгнул на вершину одним прыжком. Уверенность в собственной правоте и упЕртость в конечном итоге оказались не менее важными, чем правильная стратегия.

Результаты

В мае 2000 года стоимость *Microsoft* на фондовой бирже превышала стоимость *Apple* в двадцать раз. Через десять лет *Apple* обогнала *Microsoft*, а еще годом позже стоила на 70% дороже своего главного конкурента. На момент написания этих строк *Apple* стоит 742 миллиарда долларов.

В 2010 году доля *Macintosh* на мировом рынке компьютеров составляла всего 7%, однако на него приходилось 35% суммы операционной прибыли всей отрасли[50] – более, чем у любой другой компании. *Apple* создала высший сегмент рынка персональных компьютеров и доминирует на нем, обеспечив себе очень высокую прибыльность.

---

[49] Там же, стр. 356.

[50] Там же, стр.159.

Вряд ли сегодняшние компьютеры были бы столь элегантны и просты в использовании без *Apple*. Если бы не *Apple,* привычный рабочий стол возможно и не стал бы общеупотребительным в компьютерах.

Главное

1. Стив Джобс отличался от упростителей, описанных нами в предыдущих главах. Он был принципиальным упростителем, нацеленным на «безумно великолепный» продукт. Кем вам проще вообразить себя, *ценоупростителем* или *принципиальным упростителем*?

2. Ценоупростители создают или расширяют рынки товаров массового спроса. *Apple* предложила «Мак» среднему и высшему сегментам пользователей, готовым платить существенно бóльшие деньги за более удобный, полезный и красивый продукт. Как вы думаете, возможно ли такое в вашей отрасли?

3. Ценоупростители и принципиальные упростители могут прекрасно сосуществовать на одном большом рынке, при особенной привлекательности и выраженных коммерческих преимуществах каждого из них. Для ценоупростителей это рынок товаров массового спроса. Для большинства принципиальных упростителей это высокая прибыльность. Какое из этих преимуществ вы считаете более ценным для вашей компании?

4. Хуже всего тем, кто, как *IBM*, садится между двух стульев упрощения, становясь *недо*ценоупростителем и *недо*принципиальным упростителем. Ни великий бренд, ни высочайшая репутация, ни развитая клиентская база, ни мудрые руководители, ни даже богатство компании не помогут – тем, кто застрял посередине, светит свалка. Нет ли в этом опасности для вашей компании?

[Глава 5]
Упростители стратегий

Стратегия должна бить точно в лоб.
Брюс Д. Хендерсон

Упростители стратегий преобразили деловой мир. Они не только создали огромную и высокорентабельную отрасль консалтинга, они дали молодежи возможность постигать все тонкости бизнеса намного быстрее, уменьшив тем самым средний возраст руководства компаний. Кроме того, они заново переосмыслили теорию бизнеса и обосновали ее научными достижениями из области экономики, финансов и маркетинга. Бизнес стал в меньшей степени использовать интуицию и в большей – анализ. И хотя в наши дни процесс зашел слишком далеко, в свое время это дало возможность использовать ресурсы намного эффективнее.

В 1975 году, заканчивая курс MBA бизнес-школы Уортон, я (то есть Ричард) попал на собеседование в *Boston Consulting Group* – в то время небольшую консалтинговую фирму. Я спросил, чем она отличается от всех остальных. «Тем, что у нас есть модель, по которой мы консультируем», – ответил Филип Халм, проводивший собеседование. И затем он рассказал о *Бостонской матрице* с ее дойными коровами, собаками, темными лошадками и звездами. Меня зацепили и понятный ответ, и то, что работу огромных компаний можно направлять столь простыми идеями, а я, зеленый юнец двадцати пяти лет, мог бы им в этом помогать. И поэтому, получив от *BCG* предложение, я немедленно согласился.

Скоро мне стал ясен масштаб преобразований, вызванных не только моделью, но и самим фактом существования *BCG*. Брюс Хендерсон основал фирму в 1963 году, когда в консалтинге для высшего руководства компаний лидировала маститая компания *McKinsey*. Типичным консультантом в те годы был всезнающий седой ветеран, повидавший на своем веку всякое, а ныне консультирующий отрасль, в которой он (это всегда был мужчина) является признанным экспертом. В сущности, *McKinsey* торговала *опытом*.

В отличие от нее *BCG* торговала чистейшим *интеллектом*. Ее типичным консультантом был недавний выпускник бизнес-школы, чьи молодость и интеллект либо пугали, либо озадачивали клиента. Но если консультации *McKinsey* обычно носили индивидуальный характер, то *BCG* использовала для работы с клиентами простую модель, применимую к *любой* компании или отрасли.

Подобной модели до этого не существовало, да и по сей день не появилось ничего более простого и столь же достоверного. *BCG* объявила, что лучше быть лидером рынка, чем следовать в фарватере, и что компании должны «снижать цены по кривой общей эффективности» – то есть увеличивать рыночную долю для снижения себестоимости и отпускных цен, понижая общий уровень своих затрат по отношению к уровню затрат конкурентов.

Лучшие позиции принадлежат «звездам» – то есть ведущим игрокам на быстрорастущих рынках. Это невероятно ценные позиции. *BCG* утверждала, что за время жизненного цикла продукта почти все деньги, заработанные на нем, достались нынешним или бывшим компаниям-«звездам».

Модель BCG намного упростила консультирование крупных компаний. Она прямо указывала владельцам и менеджерам, что им делать: сфокусироваться на «звездных» продуктах, наращивать рыночную долю, сокращать издержки и делиться полученной выгодой с потребителем через низкие цены.

Я воочию убедился, какую пользу может приносить такой консалтинг. В теоретической части могли быть рискованные места и ошибки, но в целом эти советы были полезны: они уберегали компании от дорогостоящих ошибок и подталкивали в правильном направлении. Вера в простую модель и ее интеллектуальный заряд взбадривала и объединяла сотрудников компаний, следовавших методологии *BCG*. Модель обеспечивала единство языка и логики руководителей, менеджеров среднего звена и исполнителей. Вера в возможности занять лучшую рыночную позицию, повысить прибыльность и стоимость компании оказывала благотворное воздействие. Вера в идею (в целом правильную) создавала огромные богатства.

Благодаря упрощению преуспела и *BCG*, и ее клиенты.

Это было настоящее *принципиальное упрощение*. *BCG* даже не пробовала понижать цены, она следовала за весьма высокими почасовыми ставками лидера рынка, *McKinsey*. Вполне разумная стратегия, с учетом того, что рынок дорогого консалтинга не чувствителен к ценам. Руководство компаний и советы директоров хотят лучших консультантов и готовы за это платить. Недорогое предложение вполне способно поставить под вопрос авторитет фирмы.

Итак, в чем состояла привлекательность *BCG*?

1. Удобство:

• раньше с бизнес-стратегиями или не считались вообще, или воспринимали их как слишком сложные для создания эффективной и четкой модели. А теперь стало возможным оценить любой бизнес и понять, что с ним делать, получив простую информацию: его рыночную долю в сравнении с крупнейшим конкурентом и прогноз роста соответствующей отрасли. Позиция компании в бостонской матрице определяется на текущий момент. Таблицей могут пользоваться и высшие руководители компании, и менеджеры небольшого подразделения – каждому будет понятно, что надо делать. Неожиданно бизнес-стратегия перестала быть тайной за семью печатями, превратилась в нечто вполне доступное и даже интересное. И обсуждать ее теперь можно было в сотни раз лаконичнее и эффективнее, чем прежде;

• простота идей сделала их легче для восприятия и практического воплощения.

2. Полезность:

• консультации приносили пользу, поскольку в их основе лежали простые и важные экономические принципы. Знать рыночную долю полезно для снижения затрат. Увеличив свою рыночную долю за счет конкурентов и, следовательно, уменьшив издержки, можно снизить цены и увеличить рыночную долю еще больше. Прибыли конкурентов упадут, и они потеряют интерес к данному рынку. Если удерживать цены на низком уровне, то соперники могут вообще уходить с рынка, а рыночная доля лидера – расти;

• система работы *BCG* заставляла клиента думать *самостоятельно*, а не просто выполнять рекомендации консультанта. Идеи, рожденные внутри компании, легче воспринимаются и воплощаются, а основанные на них стратегии можно адаптировать к изменяющимся обстоятельствам.

3. Изящество:

• Бостонскую матрицу можно было представлять в виде красивых, простых и эффектных презентаций. Они облегчали восприятие выводов и соответствовали конкретной ситуации клиента;

• идеи *BCG* просто и элегантно излагались в «Перспективах» – кратких, доходчиво написанных буклетах, а также на конференциях для руководства компаний-клиентов, проводившихся в первоклассных отелях.

BCG упростила не только продукт, но и процесс консалтинга. Простота концепции облегчала обучение новых сотрудников. Консультанту больше не требовалось иметь за плечами многолетний опыт – в основе его рекомендаций лежала именно *концепция*. Поскольку молодые консультанты стоили относительно недорого, простота и в этом случае позволила

снизить издержки. В результате *BCG* росла быстрее *McKinsey* и была рентабельнее – она получала сопоставимые гонорары при меньших затратах.

В этом заключена некая ирония. Собственный бизнес *BCG* строился по модели отличной от той, которую она предлагала клиентам. Если использовать нашу терминологию, *BCG* считала, что все бизнесы должны развиваться на ценоупрощении. Действительно, большинство рынков так и устроено. Но *BCG*, как и многие другие фирмы, успешно работала в рамках модели принципиального упрощения .

Другим великолепным примером принципиального упростителя (из той же сферы деятельности, но с другим продуктом) является фирма *Bain & Company*. Эта фирма не без скандала отделилась от *BCG* в 1973 году. Я перешел из *BCG* в *Bain* в 1980 году и был поражен, насколько различны эти фирмы – при том, что обе работают с одинаковой проблематикой. Работа *Bain* выглядела по тем временам очень новаторски, смело и просто. Фирма упростила свою клиентскую базу. Фирма упростила своё целеполагание. В конечном итоге, она упростила процесс консалтинга.

От всех прочих консалтинговых фирм мира *Bain* отличалась тем, что ее клиентами были исключительно первые лица корпораций. Благодаря этому небольшая начинающая фирма сразу же приобрела элитарный статус. У *Bain* была единственная цель: рост стоимости компаний клиентов и, следовательно, и своей стоимости.

> **Правильная стратегия бывает результативной только в случае ее полноценного воплощения. Обеспечить это может только самый главный руководитель, и поэтому Bain обращалась исключительно к ним.**

Предложение, с которым *Bain* выходила на шефа, всегда было простым и дерзким. Мы (то есть фирма *Bain*) предоставим в ваше полное и исключительное распоряжение свои технологии, а именно – безграничную мощь стратегии (не забывайте, что это происходило в 1970–1980х). Мы никогда не будем работать на ваших конкурентов. Мы исходим исключительно из ваших интересов (и ваших личных, и вашей компании), поскольку дадим правильную стратегию правильному человеку, который сможет воплотить ее в жизнь к общей выгоде. Поэтому можете смело доверить нам любые ваши секреты.

Однако (продолжала фирма *Bain*) взамен мы вас кое о чем попросим: вы возьмете на себя обязательство никогда не работать с *нашими* конкурентами (*BCG*, *McKinsey* и так далее); вы будете серьезно относиться к нашим рекомендациям. Разумеется, вы можете проверять данные и логику, на которых строятся наши предложения. Однако вы будете *обязаны* следовать нашим рекомендациям, если только не докажете, что мы в чем-то ошибаемся. Более того, бюджет на оплату услуг фирмы *Bain* должен быть неограниченным. Если благодаря нам увеличится ваша прибыль и рыночная стоимость, то оплата наших услуг – хорошая инвестиция. А это значит, что вы и впредь должны следовать нашим рекомендациям во всем, в том числе и в том, что касается нашего бюджета.

Объяснение стратегии подчиненным *Bain* полностью брала на себя. Разумеется, перед тем, как направить рекомендации руководителю или совету директоров, *Bain* обсуждала их со всеми – от самых мелких до самых высокопоставленных менеджеров, – исправляя ошибки и обеспечивая консенсус. Консенсус исключал возражения со стороны влиятельных «баронов» управленческой структуры, вроде глав региональных отделов или дивизионов. Поскольку в *Bain* придавали первостепенное значение фактическим данным и аналитике, «баронам» было трудно оспаривать рекомендации, даже если те шли вразрез с их собственными интересами. Кроме всего прочего, это поднимало авторитет первого лица компании в глазах его прямых подчиненных, что сильно упрощало ему жизнь.

Избранный путь предполагал все более тесный симбиоз между Bain & Company и клиентом, а также все возрастающие суммы гонораров консультанта. Участвовать в этом замкнутом круге благих дел означало и удовольствие, и возможность очень хорошо заработать.

К своему ностальгическому сожалению, должен заметить, что с тех пор подходы *Bain* изменились. По мере того как рынок консалтинга для руководителей бизнеса разделялся на множество микросегментов, продуктовая линейка фирмы становилась все менее однородной. И *Bain*, и *BCG* стали напоминать *McKinsey*: теперь они в меньшей степени занимаются «чистым» стратегическим консалтингом, они предлагают клиентам экспертные знания в самых разнообразных областях.

Простота изначальной стратегии *Bain & Company* позволяла ей охватить всю корпоративную структуру компании-клиента. Интересы руководства компании и самой *Bain* полностью совпадали и взаимно усиливали обе стороны. Руководители с удовольствием работали с *Bain* по ряду причин.

1. Простота:

• жизнь руководителя становилась существенно проще. Он получал первоклассное стратегическое видение, которым можно было щеголять перед советом директоров. Он понимал, что нужно делать. У него появлялись собеседники, никак не связанные с компанией, с которыми можно было доверительно обсуждать любые вопросы и соображения. Он имел на руках все факты и аналитические материалы, которые только могли понадобиться, чтобы убедить всех в правильности принимаемых решений;

• руководитель мог быть уверен, что достигнет на своем посту больших успехов и заработает целое состояние на опционах (кроме случая форс-мажорных обстоятельств, разумеется);

• существенно возрастал авторитет руководителя и его способность проводить радикальные изменения.

2. Полезность:

• *Bain* эффективно повышала рыночную стоимость своих клиентов;

• ее работа заряжала менеджеров компании-клиента энергией и направляла эту энергию в единое русло. Один высокопоставленный менеджер отзывался о консультантах *Bain*, как о «ядерных реакторах, излучающих волны заинтересованности и энтузиазма».

3. Изящество:

• руководители *Bain* агитировали глав корпораций оригинально и убедительно. И это срабатывало! В первую очередь – потому что они говорили правду. Изящество состояло в оригинальности подачи – главы корпораций не слышали ничего подобного раньше.

В 1970–1980-х годах *Bain* развивалась намного быстрее *BCG*, обогнала свою *alma mater* и заработала огромные деньги. Сегодня в ней работает более 6000 сотрудников, а в *BCG* – 9700. *Bain* и *BCG* – две из трех наиболее престижных консалтинговых фирм наших дней (третья из них – *McKinsey*).

Людям, никогда не имевшим дела со «стратегическими консультантами», различия между *Bain* и *BCG* не вполне очевидны. Но я был поражен, насколько по-разному могут вести дела две фирмы, использующие в своей работе один и тот же интеллектуальный багаж. Это были две разные системы бизнеса, по-разному продающие, по-разному отбирающие и убеждающие клиентов, с разными подходами к работе – и во внутрифирменных процессах, и в отношениях с заказчиками. Поэтому всякий раз, наблюдая двух конкурентов, работающих в одной и той же области, я очень внимателен к *незаметным на первый взгляд тонкостям*, благодаря которым каждый из них может играть в сугубо индивидуальной манере. Эти различия полезны обоим, поскольку снижают остроту конкуренции между ними. Если

различия столь же существенны, как в случае с Bain и *BCG*, то это не прямая конкуренция, и каждая компания может доминировать в «собственном» сегменте рынка.

Именно так обстоят дела с принципиальными упрощениями – вполне возможно, что, подобно *Bain* и *BCG*, каждая из фирм-конкурентов будет предлагать рынку нечто уникальное.

> **Успех одного принципиального упростителя не мешает новому игроку создать что-то новое, что может (и должно!) привлечь другие группы потребителей, сформировавшиеся благодаря новизне предложения. Возможность сосуществования множества принципиальных упростителей на одном и том же рынке существенно отличается от ценоупрощения, где необходимость доминировать на рынке оставляет меньше свободы в выборе тактик бизнеса.**

Например, если вы хотите делать дешевые автомобили и конкурировать с Фордом, то вам нужен огромный завод и конвейер – в точности, как у Форда. Если вы хотите торговать дешевой мебелью, вам потребуется разместить заказы на нее у относительно небольшого количества поставщиков, перевозить ее в разобранном виде и доставлять в огромные магазины на окраинах городов. Другими словами, ваш бизнес должен быть идентичен бизнесу *IKEA*. Борьба за минимальную себестоимость товара и предельно низкие издержки обычно заканчивается одинаково. Поскольку целью является большая часть рынка, то возможность отличиться резко сужается. Всем компаниям, желающим продавать максимально дешево, наверняка придется создавать *схожие* продукт и систему.

> **Когда ценоупроститель создает массовый потребительский рынок, это губит рыночную сегментацию или же как минимум на порядок снижает объемы продаж других игроков. Появляется новый массовый продукт с наилучшим соотношением минимальных цен и максимального качества. Другие сегменты рынка приходят в упадок или гибнут.**

McDonald's придумывает рестораны с гамбургерами, этот рынок начинает расти по экспоненте, а у семейных кафе и забегаловок наступают трудные времена. Авиаперевозчики-дискаунтеры создают массовый рынок, и обычные авиакомпании теряют рыночную долю. То же самое происходит и с *IKEA* и с любым другим ценоупростителем. Они перекрывают кислород традиционным конкурентам, поскольку цена – особо мощное оружие, которое становится еще мощнее с течением времени.

По мере международной экспансии компании-лидера преимущество низкой себестоимости перед другими конкурентами нарастает, а ценовой разрыв увеличивается. Те, кто следует в фарватере лидера, уже практически неспособны наверстать отставание. Если бизнесом лидера хорошо управляют, то со временем он доминирует все больше и больше. Вот почему примеры ценоупрощения, приведенные нами, успешны на протяжении десятилетий.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.