

Оглавление

Моим российским читателям	7
Благодарности	11
Вступление	13
Глава 1 Что-то изменилось.....	19
Глава 2 Десятикратное изменение.....	33
Глава 3 Трансформация компьютерной индустрии.....	43
Глава 4 Они повсюду	59
Глава 5 «Почему бы не сделать это самим?»	85
Глава 6 «Сигнал» или «помехи»?	103
Глава 7 Позвольте править хаосу.....	125
Глава 8 Правьте в хаосе	139

Глава 9	Интернет: «сигнал» или «помехи»?	
	Угроза или надежда?	167
Глава 10	Переломные моменты в карьере.....	185
Примечания		199

Моим российским читателям

Мне очень приятно представлять мою книгу вам, нынешней российской аудитории, поскольку я всегда преклонялся перед выдающимися талантами и творческим потенциалом вашей страны. В XX в. Россия стала родиной многочисленных научных и инженерных инноваций, а ваша образовательная система воспитала целую плеяду талантливых ученых и инженеров.

Я с интересом наблюдал за теми захватывающими изменениями, которые происходили в вашей стране последние 12 лет. В период крушения коммунизма в 1991 г. и даже еще раньше — в эпоху *перестройки* — Россия преодолевала свои собственные стратегически переломные моменты, а именно о таких моментах и рассказывается в книге, которую я представляю вам сегодня. Пережив болезненные перемены и экономический кризис, Россия продолжает свое движение вперед. И мне приятно, что корпорация Intel, в которой я проработал практически всю свою сознательную жизнь, весьма заинтересована в расширении своего бизнеса в России и что наш успех зависит от совместной работы с нашими новыми друзьями.

Последние десять лет корпорация Intel являлась катализатором развития российской компьютерной отрасли, помогая тысячам местных компьютерных компаний, больших и малых, организовать прибыльный бизнес. На сегодняшний день все новинки, разрабатываемые в Intel, предлагаются конечным пользователям в России в тот же день, что и потребителям других мировых рынков, как развитых, так и развивающихся.

Корпорация Intel имеет честь использовать талант российских инженеров, о котором говорилось выше. В 2000 г.

Intel открыла Центр по разработке программного обеспечения в Нижнем Новгороде, в котором сегодня работают 350 блестящих российских специалистов. Они создают технологии, используемые в дальнейшем в продукции компании Intel по всему миру. В прошлом году Intel объявила о своих планах открыть четыре лаборатории в крупнейших университетах Москвы, Нижнего Новгорода и Санкт-Петербурга. Лаборатории будут заниматься разработками в области беспроводных и коммуникационных технологий, три из них займутся созданием полупроводниковых компонентов Intel, предназначенных для повышения «интеллекта» сетевых и коммуникационных систем следующего поколения. В целом в течение ближайших трех-пяти лет мы намерены увеличить число российских инженеров, работающих в Intel, до 1000 человек.

Все мы в компании Intel уверены в стабильности будущего России и считаем вашу страну прекрасным плацдармом для развития компьютерных и коммуникационных технологий, которые в настоящий момент переживают процесс взаимопроникновения (конвергенции). Инновационный характер этих технологий предоставляет России преимущество, поскольку позволяет максимально быстро развивать собственную современную инфраструктуру.

На первый взгляд кажется, что Россия стоит на пути устойчивого развития, однако это не означает, что молодым российским компаниям не придется столкнуться с внезапными переменами и необходимостью преодоления стратегически переломных моментов. Как я подчеркиваю в своей книге «Выживают только параноики», подобные переломные моменты могут быть связаны с конкуренцией со стороны других компаний и продукции, изменениями в области государственного регулирования и, конечно же, с технологическими инновациями и изобретениями. Я знаю, например, что количество интернет-пользователей в России ежегодно увеличивается на 50%, что несомненно влияет на изменение

бизнес-моделей российских компаний и открывает невероятные горизонты новых возможностей.

Как подготовиться к подобным переменам? Как выработать стратегию, которая поможет справиться с непредсказуемым и неожиданным в бизнесе?

Думаю, что российским деловым кругам будет интересно получить ответы на эти вопросы, ознакомившись с опытом компаний, работающих на других рынках. Недаром ведь говорят, что учиться надо на чужих ошибках!

Я буду очень рад, если российские менеджеры найдут ответы на некоторые из своих вопросов в данной книге, если им поможет мое видение того, как компания Intel действовала в стратегически переломные моменты, возникавшие на ее пути.

И в заключение я хотел бы сделать одно очень важное замечание по поводу названия этой книги. Паранойя, описанная мною, конечно же, не имеет никакого отношения к психиатрии. Я пытался таким образом охарактеризовать то отношение, которое мы вырабатываем к нашему делу, к бизнесу. Паранойя заставляет нас рисковать, творчески мыслить, ставить перед собой сложные задачи и безукоризненно их решать. Все это — ключевые ценности компании Intel. Прогресс заставляет нас всегда быть параноиками, хотя бы в деловой сфере нашей жизни.

*Эндрю Гроув,
председатель совета директоров корпорации Intel*

Благодарности

Идеи этой книги я почерпнул из двух разных сфер моей жизни. Во-первых, это годы моей работы в компании Intel, в течение которых я прошел через несколько стратегически переломных моментов. Во-вторых, последние пять лет я являюсь одним из преподавателей курса по стратегическому управлению в Школе бизнеса при Стэнфордском университете, где мне пришлось глазами моих студентов увидеть то, что происходило со мной и другими людьми. Первое является жизненным уроком, второе — его искусственной копией.

Я бы хотел выразить благодарность тем, кто работал рядом со мной: менеджерам компании Intel и студентам Стэнфорда. Особую благодарность я испытываю к моему коллеге — профессору Роберту Бургельману, который не только был моим наставником в искусстве преподавания, но и помог мне прояснить и развить многие мои идеи.

У меня не было никаких планов писать книгу на эту тему, однако Харриет Рубин из Doubleday убедила меня, что я должен это сделать. Ее понимание вопроса, ее настойчивость в достижении ясности и разработка ею основных идей были очень полезны при написании рукописи.

Я также благодарен Роберту Зигелю за его огромную помощь в поиске источников для многочисленных примеров, подборке материалов для сносок в конце книги и за то терпение, с которым он выискивал многочисленные ошибки и несообразности.

Самая искренняя благодарность — Катерине Фредман, помогавшей мне на протяжении долгого процесса превращения конспектов в книгу. Ее понимание предмета, способность улавливать мысль и потрясающие организаторские

способности оказались очень ценными. Особенно полезны были ее идеи о параллелях между индивидуальными карьерами и корпоративной стратегией. А ее чувство юмора помогло мне справиться со многими трудностями.

И наконец, я так же искренне хотел бы поблагодарить свою жену Еву, выполнявшую двойные обязанности. Она поддерживала меня в годы перемен, многие из которых были довольно значительными, а потому могли привести к потерям. Она поддерживала меня и тогда, когда я заново переживал некоторые из этих событий на страницах своей книги. Кроме того, она помогла мне сделать текст более понятным.

*Санта-Клара,
февраль 1996 г.*

Вступление

Мне часто приписывают лозунг: «Выживают только параноики». Не помню, когда я впервые это сказал, но факт остается фактом: когда дело касается бизнеса, я верю в паранойю. Успех в бизнесе несет в себе семена саморазрушения. Чем более вы успешны, тем больше вокруг людей, которые хотят захватить часть вашего бизнеса, а потом еще и еще, пока ничего не останется. Я думаю, что основная задача менеджера состоит в том, чтобы постоянно защищаться от атак со стороны окружающих и внушить это же настроение защиты своим подчиненным.

Объекты моей паранойи бывают разными. Я беспокоюсь, когда товары придерживают и когда их выпускают преждевременно. Я переживаю, если заводы плохо работают, и волнуюсь, когда у нас слишком много заводов. Я не уверен, тех ли людей нанимаю, и переживаю, если их дух ослабевает.

И конечно же, меня беспокоят конкуренты. Я боюсь, что другие поймут, как лучше или дешевле делать то, что делаем мы, и переманят наших клиентов.

Но все эти беспокойства ничто в сравнении с тем, что я испытываю в так называемые стратегически переломные моменты.

Я объясню, что такое стратегически переломные моменты, чуть ниже. Сейчас же позвольте мне просто сказать, что стратегически переломные моменты — это период в жизни компании, когда сама ее основа должна измениться. Перемены могут стать возможностью для подъема к новым вершинам. Но они также могут ознаменовать начало конца.

Стратегически переломные моменты могут быть вызваны изменением технологий, но это больше, чем изменение

технологий. Они могут быть связаны с конкурентами, но это больше, чем просто конкуренция. Это полномасштабные изменения в ведении бизнеса, поэтому будет недостаточно просто принять новые технологии или победить конкурентов, как вы делали это раньше. Они накапливают мощь так незаметно, что вы вряд ли увидите, что именно изменилось, хотя будете уверены, что это уже произошло.

Давайте не будем преуменьшать: стратегически переломный момент может стать катастрофой, если оставить его без внимания. Компании, приходящие в упадок в результате перемен, редко вновь набирают силы.

Однако стратегически переломные моменты не всегда приводят к катастрофам. При изменении способа ведения бизнеса возникают новые возможности для тех игроков, которые умеют работать в соответствии с новыми правилами. Это касается и новичков, и опытных служащих, для которых стратегически переломный момент может означать начало нового периода роста.

Вы можете испытать на себе стратегически переломный момент или можете стать причиной такового. Компания Intel, в которой я работаю, побывала в обеих ситуациях. В середине 80-х японские производители микросхем вызвали стратегически переломный момент, настолько серьезный, что мы оказались вытесненными с рынка модулей памяти в относительно новую сферу микропроцессоров. Производство микропроцессоров, которому мы посвятили свою деятельность, продолжало с тех пор развиваться и создало множество переломных моментов для других компаний, что привело к трудным временам для классической компьютерной индустрии. Испытав на себе влияние стратегически переломного момента и оказавшись причиной его возникновения, я могу с уверенностью сказать, что последняя роль сложнее.

Как менеджер, я вырос в сфере промышленного производства. Многое из того, что я умею, связано с ней. Я мыслю

технологическими терминами и метафорами, а многие из примеров, приводимых в этой книге, связаны с моим личным опытом. Но стратегически переломные моменты не происходят только в промышленности, хотя часто бывают вызваны именно изменением технологий.

Появление автоматизированного банкомата изменило банковское дело. Если станет возможным использование недорогих компьютеров, объединенных в сеть, для медицинского диагностирования, это вызовет изменения в системе здравоохранения. Возможность создания, хранения, передачи и воспроизведения развлекательной информации в цифровом формате может изменить всю медиаиндустрию. Короче говоря, стратегически переломные моменты затрагивают основы любого бизнеса.

Мы живем в век, когда технологии меняются с все увеличивающейся скоростью, создавая волны, которые достигают всех сфер индустрии. Это повышает вероятность того, что перемены затронут и вас, чем бы вы ни занимались. Это создаст новые виды конкуренции, о которых вы даже и не подозревали.

Географическое местоположение не имеет значения. Большие расстояния были когда-то пропастью, которая разделяла людей, живущих в разных концах мира. Но с каждым днем технологии дюйм за дюймом сужают эту пропасть. Любой человек на земле скоро станет коллегой или конкурентом любого из нас, почти так же, как те, с кем мы работаем на одном этаже офисного здания. Научно-технический прогресс рано или поздно изменит что-то важное в вашем деловом мире.

Созидательна или разрушительна сила этих изменений? Мне кажется, и то и другое. И это неизбежно. В мире технологий все, что может быть сделано, будет сделано. Мы не можем остановить эти изменения. Мы не можем от них спрятаться. Напротив, мы должны сосредоточиться на том, чтобы подготовиться к ним.

Опыт прохождения через стратегически переломные моменты одинаков, независимо от того, произошло ли это с компанией или с вашей собственной карьерой.

Если вы управляете фирмой, вы должны понимать, что никакое формальное планирование не может предсказать подобные изменения. Значит ли это, что планировать вообще не стоит? Конечно нет. Вы должны планировать так, как это делает пожарное отделение: там не могут предугадать, где будет следующий пожар, поэтому они формируют энергичную и эффективную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и в непредвиденных ситуациях. Понимание природы стратегически переломных моментов и того, как с ними следует обращаться, поможет вам сохранить благополучие вашей компании. Именно вы должны помочь компании свернуть с кризисного пути и найти место, где она будет процветать в обновленном виде. Никто за вас этого не сделает.

Если вы служащий, вы рано или поздно испытаете на себе влияние стратегически переломного момента. Кто знает, какой станет ваша должность после того, как катастрофические перемены пронесутся через компанию, на которую вы работаете? Кто знает, будет ли ваша должность вообще существовать? Да и, если честно, кого, кроме вас, это волнует?

До недавних пор, если вы приходили на работу в компанию, вы могли рассчитывать на то, что будете ее сотрудником до конца вашей трудовой деятельности. Но теперь, когда компании сами больше не имеют гарантии «пожизненной карьеры», как могут они предоставить ее своим служащим?

Поскольку эти компании стараются адаптироваться, методы ведения бизнеса, которые прекрасно работали десятилетиями, становятся историей. Компании, служащие которых поколениями существовали при политике пожизненной занятости, теперь в один момент выбрасывают на улицу 10 000 человек.

Плохая новость заключается в том, что никто не обязан помогать вам делать карьеру. Это исключительно ваша забота. Вы являетесь единоличным собственником своей карьеры. У вас один работник — вы сами, а вокруг миллионы конкурентов — других служащих по всему миру. Вы должны принять факт ответственности за вашу карьеру и научиться точно рассчитывать ваши поступки. Именно вы должны защищать собственный бизнес и извлекать пользу из перемен, происходящих в окружающей обстановке. Никто не сделает этого за вас.

Проработав менеджером в компании Intel в течение многих лет, я учился на стратегически переломных моментах. Тот факт, что мы думали о них, помог нашей компании выжить в обстановке растущей конкуренции. Я инженер и управляющий, но я всегда хотел учить других, рассказать им о том, что понял сам. Это же желание заставляет меня поделиться накопленным опытом.

Эта книга не мемуары. Я все еще занимаюсь управлением компанией, каждый день сталкиваюсь с клиентами и партнерами и думаю о намерениях конкурентов. В процессе написания этой книги я иногда использовал наблюдения, сделанные мною в ходе такого взаимодействия. Но эти встречи не проводились с мыслью о том, что однажды они станут достоянием общественности. Это были деловые переговоры, которые были нужны как компании Intel, так и другим компаниям, и я должен об этом помнить. Поэтому заранее прошу прощения за то, что некоторые факты этих историй скрыты за общими описаниями и анонимностью. По-другому нельзя.

Эта книга рассказывает о влиянии изменения правил. Она о том, как найти свой путь на неизвестной территории. С помощью собственных примеров и размышлений, а также используя опыт других людей, я постараюсь объяснить вам, что значит пройти через катастрофические перемены, и приведу общую схему того, как с этим можно справиться.

Как я уже сказал, эта книга рассказывает и об индивидуальных карьерах. Так же как компании создаются на основании новых правил или изменяются, чтобы работать в новом окружении, так же строятся или рушатся карьеры. Надеюсь, эта книга подскажет вам, как в сложные времена сохранить свою собственную карьеру.

Давайте начнем с того, что опустимся в самый центр стратегически переломного момента. Что-то важное уже начинает меняться, что-то уже изменилось, а вы все еще настолько заняты попытками выжить, что сможете понять важность происходящего лишь в ретроспективе. Как бы это ни было больно, позвольте мне рассказать о проблеме, с которой компания Intel столкнулась осенью 1994 г. в работе над нашим главным устройством — процессором Pentium.

Глава 1

Что-то изменилось

В свободное от работы в качестве президента и генерального директора компании Intel время я веду курс стратегического управления в Школе бизнеса при Стэнфордском университете. Обычно мы с моим коллегой, профессором Робертом Бургельманом, просматриваем журнал и ставим оценки студентам в конце каждой сессии, пока еще помним, как каждый из них работал на занятиях.

Утром во вторник 22 ноября 1994 г., в канун Дня благодарения, процесс шел несколько медленнее, чем обычно, и я уже собирался связаться с офисом, когда раздался телефонный звонок. Звонили как раз оттуда. Глава нашего PR-отдела хотела срочно со мной поговорить. Она рассказала мне, что к нам приезжает группа из CNN. Журналисты узнали об ошибке в блоке вычислений с плавающей запятой процессора Pentium и собирались раздуть эту историю.

Здесь я должен вернуться немного назад, чтобы сказать несколько слов о компании Intel. В 1994 г. компания Intel являлась самым крупным в мире производителем компьютерных процессоров с капиталом более \$10 млрд. К тому времени компании было уже 26 лет, и мы лидировали в двух наиболее важных сферах современной технологии: производстве модулей памяти и микропроцессоров. В 1994 г. большую часть нашего бизнеса составляло производство микропроцессоров, и дела шли совсем неплохо. Мы получали хорошие прибыли, примерно 30% в год¹.

1994 год был очень важным для нас и по другой причине. Именно в тот год мы запустили в серийное производство наш микропроцессор последнего поколения, Pentium. Это был серьезный проект, в котором участвовали сотни наших клиентов — производителей компьютеров, — хотя не все они горячо поддерживали новые технологии. Мы все были поглощены работой, вели активную рекламную кампанию, чтобы привлечь внимание покупателей. Мы ускорили работу на четырех заводах, расположенных в разных частях света. Этот проект так и назывался: «Работа № 1», поэтому все наши служащие знали, каковы были наши приоритеты.

На этом фоне произошло тревожное событие. Несколько недель ранее наши сотрудники прочли ряд высказываний на интернет-форуме Intel, где собирались люди, заинтересованные в продукции нашей компании, под заголовком «Ошибка в FPU» (FPU — блок вычислений с плавающей запятой, часть процессора, отвечающая за математические операции). Они появились после того, как один профессор-математик нашел изъян в процессоре Pentium: по его словам, в ходе изучения каких-то сложных математических проблем он столкнулся с ошибкой в делении.

Мы уже знали об этой проблеме, потому что обнаружили ее несколькими месяцами ранее. Ошибка в округлении при делении, возникавшая в одном случае из девяти миллиардов, была связана с небольшой ошибкой в схеме процессора. Вначале мы очень беспокоились по этому поводу, поэтому организовали серьезные исследования, чтобы понять, что значит один случай на девять миллиардов операций деления. Результаты нас успокоили. Получалось, что среднестатистический пользователь электронных таблиц столкнется с этой проблемой только один раз за 27 000 лет. Это большой срок, гораздо больший, чем в случае с другими проблемами, которые постоянно возникают и вызывают сбой процессора. Поэтому мы продолжали работу, в то время как появлялись и проверялись варианты исправления ошибки.

Тем временем обсуждение в интернете привлекло внимание отраслевой прессы, этому была посвящена статья на первой полосе одного из еженедельников. На следующей неделе появились небольшие заметки и в других отраслевых газетах. Казалось, этим все и закончится. Так было до того утра накануне Дня благодарения.

В тот день появилась съемочная группа из CNN. Они хотели поговорить с нами и, похоже, были настроены воинственно. Режиссер начал предварительную беседу с нашим PR-отделом с обвинений, тон его был довольно агрессивным. Из слов начальника отдела вырисовывалась плачевная картина. Я собрал бумаги и поехал в офис. Все действительно было плохо. На следующий день CNN показала по телевидению очень неприятный сюжет.

Через день в каждой крупной газете² начали появляться статьи под заголовками, варьировавшимися от «Ошибка скажется на точности процессоров Pentium» до «Проблема Pentium: покупать или не покупать». Нашу штаб-квартиру осаждали тележурналисты. Поток интернет-сообщений увеличился во много раз. Казалось, все американцы подключились к этому обсуждению, а вскоре к нему присоединились пользователи и из других стран мира.

Владельцы компьютеров начали звонить нам с просьбой о замене процессоров. Наша стратегия замены основана на оценке проблемы. Людям, чья работа подразумевала большое количество операций деления, процессоры обменили. Других мы старались успокоить с помощью результатов наших исследований, предлагая переслать им официальные заключения. Примерно через неделю эта тактика дала плоды. Количество ежедневных звонков уменьшилось, мы ускорили процедуру замены, и, хотя в прессе нас все еще ругали, все важные показатели (от уровня продаж компьютеров до числа обратившихся с требованием замены) свидетельствовали о том, что мы сумели справиться с этой проблемой.

Потом был еще понедельник 12 декабря. В то утро я пришел в офис в восемь часов, и под маленьким зажимом, где мой помощник оставляет телефонограммы, нашел сложенную компьютерную распечатку. Это было сообщение телеграфного агентства. Как это часто бывает с плохими новостями, оно состояло только из одной фразы, которая звучала примерно так: «Компания IBM прекращает поставку всех компьютеров на базе процессоров Pentium».

Кошмар повторялся. Решение IBM было важно именно потому, что это IBM. Хотя в последние годы эта компания утратила лидерство в бизнесе персональных компьютеров, когда-то именно она запустила IBM PC, а решив делать их на базе технологии Intel, дала микропроцессорам Intel огромное преимущество. Почти все 13 лет после появления ПК IBM была самым значительным игроком в отрасли, поэтому ее действия привлекли такое внимание.

Последовал шквал звонков. Резко возросло количество обращений по нашей горячей линии. Клиенты хотели знать, что происходит. И их тон, который еще за неделю до этого был вполне конструктивным, стал озабоченным и тревожным. Мы снова были вынуждены защищаться.

Многие из наших сотрудников пришли в компанию в последние десять лет, когда дела стабильно шли в гору. Они убедились в том, что если много и терпеливо работать, то можно достичь хороших результатов. Теперь же ситуация была непредсказуемой. Наши сотрудники были возмущены и напуганы.

Эта проблема не ограничивалась стенами компании. После работы наши сотрудники приходили домой, где их встречали удивленные и даже осуждающие взгляды родственников и друзей, которые смотрели на них так, словно хотели спросить: «Чем же вы там все занимаетесь? Я видел репортаж по телевизору, в котором сказали, что ваше руководство жадное и высокомерное». Наши сотрудники привыкли слышать о своей компании только хорошее

и гордились тем, что работают на Intel. Теперь же они выслушивали ядовитые шутки вроде: «Что получится, если скрестить математика и Pentium? Сумасшедший ученый». И этого невозможно было избежать. Ситуация в компании была темой обсуждения на каждом семейном ужине, на каждой вечеринке. Сотрудники болезненно воспринимали такое отношение, и оно вряд ли придавало им сил, когда на следующее утро приходилось отвечать на звонки по горячей линии или запускать конвейер.

Для меня это время тоже было нелегким. Я работаю в этой отрасли уже 30 лет, а в компании Intel — со дня ее основания и пережил несколько серьезных кризисов, но они были несравнимы с нынешним. Теперь ситуация была гораздо сложнее. По сути, у нее было несколько этапов развития, и все резко отличались друг от друга. Мы словно пробирались по незнакомой труднопроходимой местности. В течение дня у меня было очень много работы, и домой я всегда возвращался в подавленном настроении. Я чувствовал, что мы в осаде, под жестоким обстрелом. Почему это происходило?

Штабом Intel стал конференц-зал № 528, расположенный в 20 футах от моего кабинета. Овальный стол в нем был рассчитан на 20 человек, но по несколько раз в день в комнату набивалось более 30 сотрудников. Они сидели на стеллажах, стояли у стен, приходили и уходили, приносили сводки с фронтов и уходили реализовывать утвержденный план действий.

Через несколько дней борьбы с общественным мнением, ответов на телефонные звонки и оскорбительные статьи стало понятно, что надо что-то менять всерьез.

В следующий понедельник, 19 декабря, мы полностью изменили нашу политику. Мы решили обменивать процессоры всем, кто этого потребует, независимо от того, занимаются ли они статистическими анализами или играют в компьютерные игры. Это было серьезным решением. Мы уже

поставили миллионы этих процессоров, и никто из нас не мог даже представить себе, сколько их вернется назад: может быть, только небольшая часть, а может, и все.

В течение несколько дней мы практически с нуля создали специальный отдел для ответа на телефонные звонки. До этого мы не уделяли серьезного внимания потребительскому бизнесу, и нам никогда не приходилось отвечать на вопросы покупателей. Теперь же с каждым днем их становилось все больше и больше, и мы должны были с ними разбираться. Вначале наша рабочая сила состояла из добровольцев — людей, работавших в различных отделениях компании Intel: дизайнеров, маркетологов, программистов. Они бросили свои дела, сели за импровизированные столы, отвечали на телефонные звонки и записывали имена и адреса. Мы начали отслеживать процесс замены сотен тысяч процессоров, для чего была разработана система логистики. Мы создали службу сервиса для тех, кто не хотел проводить замену самостоятельно.

Еще летом, когда мы впервые обнаружили ошибку в блоке вычислений с плавающей запятой, мы изменили схему процессора и провели его тщательную проверку, чтобы убедиться в том, что проблем больше не возникнет. К моменту, когда произошли все эти события, исправленная версия уже была запущена в производство. Теперь мы ускорили модернизацию, отменив обычное рождественское закрытие предприятий и сняв с линии и уничтожив весь старый материал.

В конце концов у нас скопился брак на огромную сумму (почти \$475 млн). Эта цифра складывалась из стоимости замененных деталей и материалов, снятых с производства. Она равнялась полугодовому бюджету отдела научных исследований и опытно-конструкторских разработок или стоимости рекламы процессора Pentium в течение пяти лет.

Так мы вступили на совершенно новый путь ведения бизнеса.

Что произошло? Что-то важное, неожиданное и ни на что не похожее

В течение 26 лет, с первого дня существования компании, *мы* решали, что хорошо, а что плохо, когда дело касалось нашей собственной продукции. *Мы* устанавливали собственные стандарты качества и спецификации и поставляли товар, если считали, что он соответствует нашим собственным критериям. В конце концов, именно *мы* разрабатывали и делали эту продукцию, и вместе с ней появлялось наше негласное право (и обязательство) решать, хорош товар или нет. Никто никогда не сомневался в том, что у нас есть право делать то, что мы делаем, и, по сути, мы всегда оказывались правы. Более 26 лет мы выпускали один классический продукт за другим: DRAM (динамическое ОЗУ), другие виды модулей памяти, микропроцессоры, компьютеры. Мы стали основным производителем комплектующих для цифрового оборудования. А теперь все смотрели на нас с недоумением, как бы говоря: «Когда вы перестанете решать за нас, что для нас хорошо?»

Более того, так как мы обычно продаем микропроцессоры не *пользователям*, а *производителям* компьютеров, все возникавшие проблемы мы разрешали с ними — инженеры с инженерами — в конференц-залах, на основании анализа данных. Теперь же 25 000 пользователей вдруг начали звонить нам каждый день и говорить одно и то же: «Дайте мне новую деталь». Мы оказались вынуждены общаться с людьми, которые ничего не покупали у нас напрямую, но тем не менее очень на нас сердиты.

Сложнее всего было противостоять мнению о нас внешнего мира. Я все еще воспринимал нашу компанию как молодую, креативную и динамично развивающуюся. У нас был огромный потенциал. Наши сотрудники все еще ставили интересы компании выше своих собственных, и, когда возникали проблемы, служащие всех подразделений подолгу задерживались после работы, хотя никто им

этого не приказывал. Однако теперь мир смотрел на нас как на типичного монополиста. И с точки зрения общественного мнения этот монополист обманывал потребителей. Это отношение не соответствовало моему представлению о нашей компании.

Что же произошло? И почему именно сейчас? Что случилось на этот раз? Что-то было не так, но в то время, когда все это происходило, сложно было сказать, что именно.

ЧТО С НАМИ ПРОИЗОШЛО

Размышляя об этом спустя примерно год, я пришел к выводу, что на нас действовали две долгосрочные силы, создавшие условия, в которых небольшая ошибка в блоке вычислений с плавающей запятой менее чем за шесть недель смогла вырасти до ущерба в \$500 млн.

Первая заключалась в наших попытках изменить восприятие нашей продукции. Несколькоими годами ранее мы запустили крупную маркетинговую кампанию — проект Intel Inside. Это была крупнейшая кампания за всю историю отрасли, по сути, ее можно сравнить только с выдающимися рекламными кампаниями потребительских товаров. Ее целью было дать понять пользователю, что микропроцессор внутри его компьютера и есть компьютер.

Как и во многих других рекламных кампаниях, мы воспользовались приемом «повторения истины». Еще до проведения кампании мы заметили, что если спросить у любого пользователя, какой у него компьютер, то он ответит: «У меня 386-й», т. е. вначале скажет, какой микропроцессор внутри компьютера, и только потом назовет производителя, перечислит установленные программы и т. д. Пользователи инстинктивно чувствовали, что отличительные черты и класс компьютера более, чем что-либо другое, определял микропроцессор внутри его. Конечно, для нас это было очень хорошо. Это выделяло нашу компанию, делало

ее узнаваемой, потребители получали больше информации о нас и нашей продукции.

Целью нашей кампании было донести эту точку зрения до максимального круга пользователей и потенциальных покупателей компьютеров. Мы разработали специальный логотип и договорились с производителями, покупавшими наши микропроцессоры, об использовании этого логотипа в рекламе их продукции — часто в виде наклейки на готовом компьютере. Сотни производителей в США и за границей участвовали в этой кампании.

Мы потратили очень много денег на продвижение этой марки. Мы установили рекламные щиты с логотипом Intel Inside по всему миру, по телевидению шли рекламные ролики на многих языках. Мы даже выпустили в Китае отражатели для велосипедов со значком Intel Inside. К 1994 г. исследования показали, что наш логотип стал самым узнаваемым среди логотипов потребительских товаров, на одном уровне с Coca-Cola или Nike. Поэтому, когда возникли проблемы с нашим первым процессором Pentium, пользователи обратились именно к нам.

Вторым важным фактором в создании условий для такого развития событий был размер нашей компании. С годами мы стали крупнейшим в мире производителем полупроводников. Мы превосходили самые большие американские компании, которые считались громадными, гигантскими по сравнению с нами всего несколько лет назад. Мы превосходили также японских производителей, которые десять лет назад грозили вытеснить нас из бизнеса (более подробно об этом см. главу 5). И мы все еще продолжали расти — гораздо быстрее многих других компаний. Кроме того, мы стали больше многих наших покупателей — корпораций, которые в первые годы существования Intel казались мне просто монументальными. В какой-то момент мы поменялись местами — так ребенок вдруг начинает смотреть на отца сверху вниз.

Все это произошло относительно быстро, в течение последнего десятилетия. И хотя внушительность наших размеров иногда и напоминала о себе, в основном уважительным отношением к нам со стороны других компаний, вряд ли кто-то из нас обращал на это внимание. Это случилось незаметно — это просто произошло.

Теперь мы имели дело с совершенно другими, не всегда приятными последствиями наших огромных размеров и известности. В глазах компьютерных пользователей мы стали гигантом. К сожалению, для того, чтобы осознать это, понадобился кризис.

Изменения происходили постепенно, и, когда со временем они стали значительными, старые правила ведения бизнеса перестали работать. Теперь господствовали новые правила, и они были достаточно жесткими, чтобы заставить нас принять меры, которые обошлись компании в полмиллиарда долларов.

Проблема заключалась не только в том, что мы не понимали, что эти правила изменились. Хуже было то, что мы не знали, каких правил теперь следует придерживаться.

До всех этих событий мы добросовестно выполняли свои обязательства перед производителями компьютеров и внимательно следили за качеством нашей продукции. Мы продавали нашу продукцию как компьютерным компаниям, так и компьютерным пользователям. Мы были энергичными и расторопными, как любая новая компания, мы много работали, и все было хорошо. Но вдруг этого перестало хватать.

В ходе этих событий с нами произошло то, что происходит со многими компаниями. Во всех компаниях существует определенный набор неписаных правил, но иногда эти правила меняются, и порой в довольно значительной степени. Однако нет никакого предупреждающего сигнала, возвещающего о том, что изменения произошли. Они подкрадываются к вам так же, как они подкрались к нам, — без предупреждения.

Вы просто чувствуете, что что-то изменилось — что-то большое и важное, даже если трудно понять, что именно. Это как если бы вы плыли на корабле и направление ветра изменилось, но вы по какой-то причине, возможно потому, что находитесь в каюте, даже не почувствовали этого, пока корабль вдруг не опрокинулся. То, что работало раньше, теперь не работает; вам нужно быстро вести судно в другом направлении, пока вы не попали в беду, но вы должны определить направление и силу ветра, прежде чем развернуть корабль и пойти другим курсом. Сложнее всего, что именно в такие моменты приходится предпринимать жесткие и решительные действия.

Такое происходит часто. Одни компании создают условия для перемен в других. Перемены рождаются конкуренцией; перемены вызываются появлением новых технологий. Изменение правил ведет к дальнейшим изменениям. Иногда они влияют только на одну компанию, иногда — на индустрию в целом. Поэтому способность понять, что ветер изменился, и предпринять правильные действия до того, как вы потопите свой корабль, чрезвычайно важна для будущего предприятия.

«ЭТОТ ПАРЕНЬ ВСЕГДА ВСЕ УЗНАЕТ ПОСЛЕДНИМ»

Через три месяца после истории с плавающей запятой процессора Pentium был приостановлен выпуск новой операционной системы компании Microsoft Windows 95; компания Apple задержала выпуск своего нового программного обеспечения Copland; в отраслевой прессе громко заговорили об ошибках в калькуляторе Windows и Word для Macintosh; проблемы с запуском CD-ROM с игрой Lion King компании Disney и программами расчета налогов Intuit стали предметом обсуждения в ежедневных газетах³. Что-то изменилось не только для Intel, но и для других участников рынка высоких технологий.

Не думаю, что эти изменения характерны только для индустрии высоких технологий. Ежедневные газеты приводят немало подобных примеров и из других сфер промышленного производства. Множество случаев привлечения крупных инвестиций, слияний и поглощений в СМИ и телекоммуникационной отрасли, а также в банковском и медицинском секторах указывают на то, что в них тоже «что-то изменилось». Технологии имеют отношение ко всем этим изменениям только потому, что дают компаниям, действующим в каждой из этих сфер, возможность изменить окружающий мир.

Если вы работаете в одной из этих отраслей и являетесь менеджером среднего звена, вы, возможно, заметите изменение направления ветра раньше, чем высшее руководство. Менеджеры среднего звена, особенно те, кто много общается с «внешним миром» (например, люди, занимающиеся продажами), часто первыми понимают, что что-то уже не работает так, как работало раньше. Им обычно трудно объяснить это высшим руководителям, поэтому те нередко понимают, что мир вокруг изменился не в их пользу, слишком поздно. Ну а лидер часто узнает обо всем самым последним.

Вот один пример: недавно я слушал оценку широко разрекламированного программного обеспечения компании, продукцию которой мы уже используем. Глава нашего отдела информационных технологий говорила о неожиданных сложностях, с которыми столкнулись наши специалисты, попытавшись запустить эту программу. Поэтому она собиралась подождать выпуска программного обеспечения следующего поколения. Наш менеджер по маркетингу слышал о подобной ситуации и в других компаниях.

Я позвонил генеральному директору компании, выпускавшей эти программы, чтобы рассказать ему о том, что услышал. Я спросил его: «Вы допускаете возможность изменения своей стратегии и перехода сразу к следующему

поколению?» Он ответил: «Ни за что». Они собирались действовать по имеющемуся плану и не хотели слышать ни о каких проблемах, связанных с их стратегией.

Когда я передал содержание нашего разговора тем, кто сообщил мне эти новости, наш IT-менеджер сказала: «Ну, этот парень всегда все узнает последним». Он, как и многие другие топ-менеджеры, находится в центре хорошо укрепленного замка, и известия о событиях внешнего мира, поступающие с «периферии», должны пройти через множество людей. Наш IT-менеджер — это «периферия». Наш менеджер по маркетингу тоже знает о происходящих там столкновениях.

Я позже всех осознал последствия проблемы с Pentium. Потребовался шквал безжалостной критики, чтобы я понял, что что-то изменилось и надо приспосабливаться к новой обстановке. Мы встали перед выбором: изменить курс, приняв тот факт, что компания стала суперпопулярным брендом и гигантом, либо продолжать двигаться в прежнем направлении и не только потерять возможность создать новые отношения с покупателями, но и нанести ущерб своей корпоративной репутации и благосостоянию.

Мораль в том, что всем нам надо подставлять лицо ветру перемен. Мы должны быть открыты нашим покупателям — тем, кто пока еще остается с нами, и тем, кого мы можем потерять, цепляясь за прошлое. Мы должны быть открыты сотрудникам низших уровней, которые, если их поощрять, расскажут нам многое из того, что мы должны знать. Мы должны выслушивать даже тех, чья работа заключается в постоянной критике, например журналистов и представителей финансовых кругов. Поменяйтесь с ними местами и задайте им вопросы о конкурентах, направлениях в индустрии; спросите их, о чем, по их мнению, мы должны задуматься. Вступая в неизведанные сферы, мы быстро вновь обретем чутье.

Глава 2

Десятикратное изменение

*Влияние погодных перемен на бизнес чрезвычайно
глубоко, и от того, как вы справитесь с ними, зависит
ваше будущее*

Мы, менеджеры, любим говорить о переменах и говорим о них так много, что фраза «всеобъемлющие перемены» стала клише менеджмента. Но стратегически переломный момент — это не просто изменения. Он так же похож на обычные изменения, как речные пороги 4-й категории (смертельные, бурные пороги, к которым даже профессиональные рафтингисты приближаются с опаской) похожи на легкую рябь на воде.

Только что мы увидели, что значит оказаться в самом центре стратегически переломного момента. Теперь мне бы хотелось вернуться немного назад и проанализировать возможные причины такой ситуации.

ШЕСТЬ СИЛ, ВЛИЯЮЩИХ НА БИЗНЕС

Анализ успешных конкурентоспособных компаний статичен. Он описывает движущие силы в каждый момент времени и помогает объяснить, как те влияют

на благополучное и неблагоприятное положение компании. Но он мало чем может помочь, если важные изменения происходят в условиях равновесия этих сил. Например, традиционный анализ конкуренции не поможет нам понять работу компании, когда одна из этих сил возрастает, скажем, в десять раз.

Однако такой анализ дает хорошую возможность описать факторы, влияющие на развитие компании. Для начала я хотел бы перефразировать одно из положений классического анализа стратегии конкуренции⁴, основанного на работе профессора Гарвардского университета Майкла Портера, перечислившего силы, которые определяют конкурентоспособность компании. Поколения бизнесменов и студентов бизнес-школ учились мыслить в рамках этих сил, поэтому я воспользуюсь ими как нашей отправной точкой. Портер описал пять сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию. В моем изложении они выглядят следующим образом:

- Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов компании. Много ли их? Хорошо ли они финансируются? Сосредоточивают ли они свое внимание именно на вашем бизнесе?
- Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков. Достаточно ли их много, чтобы у компании был выбор, или их так мало, что они держат ваш бизнес за горло? Они агрессивны и жадны или консервативны и придерживаются стратегии долгосрочных отношений с клиентами?
- Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов. Много ли их или же ваш бизнес зависит только от одного или двух крупных клиентов? Требовательны ли ваши покупатели (возможно, потому, что *их собственный* бизнес существует

в условиях жесткой конкуренции) или ведут себя по-джентльменски?

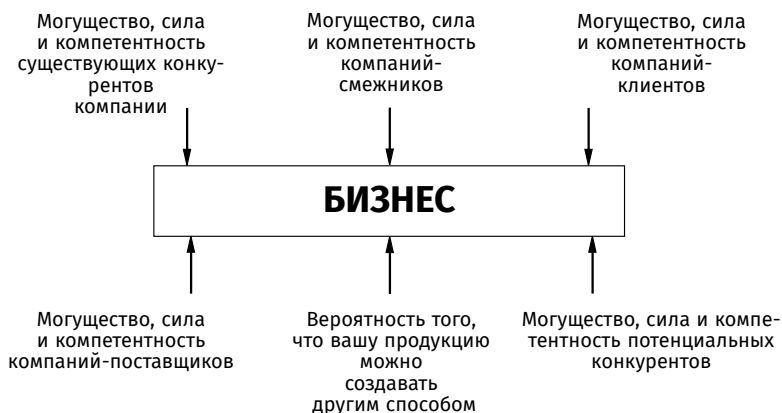
- Могущество, сила и компетентность *потенциальных* конкурентов компании. Сегодня эти игроки еще не открыли свое дело, но обстоятельства могут измениться, и они решат выйти на поле. Если это произойдет, они могут оказаться более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты.
- Вероятность того, что вашу продукцию можно создавать (а ваши услуги — оказывать) другим способом. Это часто называют «заменой», и я понял, что данный фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса. Именно это автомобильные и авиаперевозки сделали с железными дорогами, контейнеровозы — с традиционными портами, гипермаркеты — с маленькими магазинчиками, микропроцессоры *продолжают* делать с вычислительной техникой, а цифровые носители *могут* сделать с индустрией развлечений.

Недавние изменения в теории конкуренции привлекают внимание к шестой силе — силе смежников⁵. Это компании, у которых ваши клиенты покупают комплектующие. Продукция любой компании часто работает лучше, а иногда работает *только* с продукцией другой компании. Машинам нужен бензин; бензину нужны машины. Компьютерам нужно программное обеспечение; программному обеспечению нужны компьютеры.

Интересы компаний-смежников часто совпадают с вашими. Я называю такие компании «попутчиками». Пока ваши интересы совпадают, ваша продукция поддерживает друг друга. Однако новые методики, новые подходы, новые технологии могут разрушить старый порядок и изменить влияние смежников или развести вас с вашими попутчиками.

Эти шесть сил изображены на следующей диаграмме.

Диаграмма шести сил



ДЕСЯТИКРАТНАЯ СИЛА

Когда изменения в том, как воплощается один из элементов бизнеса, становятся на порядок значительнее привычного для компании уровня, ситуация выходит из-под контроля. Был ветер — теперь тайфун, были волны — теперь цунами. Были конкурирующие силы, теперь они стали суперконкурирующими. Я называю подобное значительное изменение одной из перечисленных выше сил «десятикратным» изменением, подразумевая, что воздействие силы в десять раз возросло по сравнению с тем, каким оно было до того. Это наглядно показано на следующей диаграмме.