

ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА

КУПЛЕНО БОЛЕЕ
3,5
МИЛЛИОНА
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Как найти или создать рынок,
свободный от других игроков

В. ЧАН КИМ | РЕНЕ МОБОРН

Оглавление

Предисловие партнера	10
Караул! Мой океан становится алым!.....	12
Предисловие к первому изданию	24

Часть первая. Стратегия голубого океана

Глава 1. Создание голубых океанов.....	29
Глава 2. Аналитические инструменты и модели	53

Часть вторая. Создание стратегии голубого океана

Глава 3. Реконструкция границ рынка	79
Глава 4. Фокус на общей картине, а не на цифрах	120
Глава 5. Выход за пределы существующего спроса	143
Глава 6. Соблюдение правильной стратегической последовательности.....	159

Часть третья. Реализация стратегии голубого океана

Глава 7. Преодоление основных организационных препятствий.....	193
Глава 8. Встраивание процесса реализации в стратегию	221
Глава 9. Совмещение ценности, прибыли и человеческого фактора	241
Глава 10. Обновление голубого океана	256
Глава 11. Ловушки алых океанов: как их избежать.....	269

Приложение 1. Исторический очерк о паттерне создания голубого океана....	281
Приложение 2. Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию.....	303
Приложение 3. Рыночная динамика инновации ценности.....	308
Примечания.....	312
Библиография.....	322
Благодарности.....	330
Об авторах.....	334

Глава 1

Создание голубых океанов

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний — экспортеров культуры. С работами этой компании успели познакомиться около 150 миллионов человек в трехстах с лишним городах мира. Менее чем через двадцать лет после своего появления Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey — бывшим мировым чемпионам цирковой индустрии — удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет своего существования.

Этот рост примечателен еще и тем, что он произошел не в привлекательной, а в увядающей индустрии, где проведенный традиционный стратегический анализ указывал на ограниченные возможности роста. Власть поставщиков в лице звезд-исполнителей была столь же сильной, как и власть потребителей. Альтернативные виды развлечений — от разнообразных городских шоу и спортивных мероприятий до домашних забав — все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети кланчили у родителей деньги на компьютерные игры,

а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти поэтому цирковая индустрия постоянно теряла клиентов и, как следствие, падали выручка и доходы. Кроме того, группы по защите прав животных все чаще выступали против участия зверей в цирковых представлениях. Ringling Bros. и Barnum & Bailey долгое время задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом пониже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной интересной стороной успеха, завоеванного Cirque du Soleil, было то, что эта компания победила не за счет переманивания клиентов из увядающей цирковой индустрии, исторически ориентированной на детей. Cirque du Soleil не стал конкурировать с Ringling Bros. и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, готовых заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

Новое рыночное пространство

Cirque du Soleil преуспел потому, что понял: для того чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию — это *перестать пытаться победить*.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух видов океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодня еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны¹. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью. Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. И хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами обозначенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы — как это сделал *Cirque du Soleil*. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку здесь правила игры еще только предстоит устанавливать.

В алых океанах всегда самое важное — это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Однако когда предложение начинает превышать спрос в самых разных отраслях, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост². Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

Увы, карт голубых океанов практически не существует. Все стратегические подходы последних тридцати лет ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах³. В результате мы неплохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами в алых водах, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции — низкие издержки, дифференцирование или фокусирование — и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. О голубых океанах тоже можно кое-где услышать⁴. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих

аналитических инструментов и разработанных принципов эффективно-го управления рисками создание голубого океана остается чем-то из области мечтаний и представляется менеджерам чересчур рискованной стратегией. Эта книга предлагает вам именно такие практические схемы и аналитические инструменты для систематического поиска голубых океанов и их завоевания.

Голубые океаны создавались всегда

Термин *голубой океан* появился сравнительно недавно, но о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир, каким он был сто двадцать лет назад, и спросите себя: сколько нынешних индустрий были тогда никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слышали; в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на сорок лет назад. Опять-таки можно перечислить множество таких мультимиллиардных и даже триллионных отраслей, как электронная коммерция, сотовые телефоны, ноутбуки, маршрутизаторы, сетевые коммутаторы и сетевые устройства, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправок, минивэны, сноуборды и кофе-бары, — и это еще далеко не все. Всего четыре десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать или пятьдесят лет вперед и спросим себя: сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда? Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен — их окажется очень много.

Истина такова: отрасли никогда не стоят на месте. Они постоянно развиваются. Работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят

и уходят. Из уроков истории становится ясно, что мы серьезно недооцениваем возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющих. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), насчитывающая более пятидесяти лет и предложенная U. S. Census, в 1997 году уступила место системе North America Industry Classification Standard (NAICS). Согласно новой системе десять секторов промышленности, предложенных SIC, были превращены в двадцать, чтобы отображать возникающие отрасли⁵. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения⁶. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

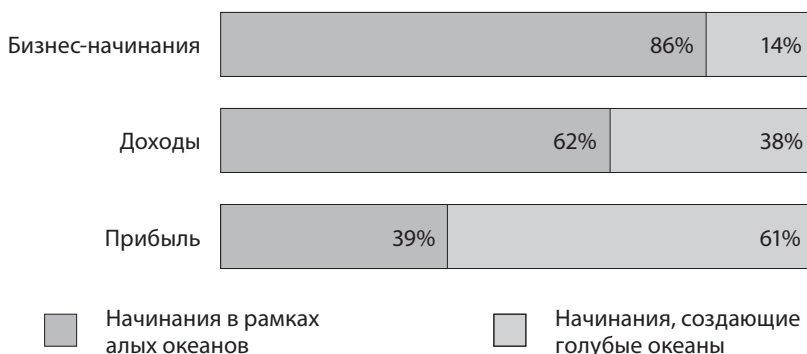
Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении делается на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влиянию своего прародителя — стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные исполнительные «офицеры» (Chief Executive Officers) находятся в «штабе» (Headquarters), а «войско» (Troops) служащих — на «передовой» (Front Line). Описываемая в таких терминах стратегия нацелена на столкновение с противником и на сражение за ограниченный кусок земли строго определенного размера⁷. Однако, в отличие от войны, история промышленности показывает, что рыночная вселенная никогда не была строго ограниченной; напротив, в ней постоянно создавались голубые океаны. Таким образом, сконцентрироваться на алом океане означало смириться с основными факторами войны (ограниченность пространства и необходимость победы над врагом, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового мира: возможность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес-начинаний 108 компаний мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (рис. 1.1).

Рис. 1.1

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



Выяснилось, что 86% начинаний представляли собой линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования имеющегося рыночного пространства — в рамках алых океанов. На их долю приходилось лишь 62% от суммарного дохода и 39% от суммарной прибыли. Оставшиеся 14% начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61%.

Если учитывать, что бизнес-начинания включали в себя все инвестиции в создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и полностью неудачные проекты), то выгоды создания голубого океана очевидны. И хотя у нас нет данных относительно коэффициента успеха инициатив в алых и голубых океанах, приведенные выше глобальные различия в их эффективности говорят сами за себя.

Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологий значительно увеличило продуктивность производства и позволило выпускать небывалые объемы продуктов и услуг. В результате в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос⁸. Ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. По мере того как границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать⁹. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств соответствующего роста спроса не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках¹⁰.

Результатом стало все усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей. Недавние исследования крупных американских брендов в рамках одной отрасли подтвердили наличие этой тенденции¹¹. Согласно полученным данным, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более похожими друг на друга, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены¹². В отличие от прошлого, потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». Он не станет цепляться за «Колгейт», если объявят распродажу пасты «Крест» по сниженным ценам, и наоборот. В забитых производителями областях различать бренды становится все труднее, причем в условиях как экономических подъемов, так и спадов.

Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах прибавляется крови, и руководителям следует уделять больше внимания голубым океанам, а не тем, к которым так привыкло сонмище нынешних менеджеров.

От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться из алого океана жесточайшей конкуренции? Как создать голубой океан? Существует ли системный подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответы, первым шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе в качестве основной единицы анализа обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь и вновь создают голубые океаны?

Возьмем, к примеру, книги «В поисках совершенства»* и «Построенные навечно»**. Бестселлер «В поисках совершенства» опубликован около тридцати лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании — Atari, Cheseborough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor — канули в Лету. Как говорится в *Managing on the Edge*, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда¹³.

Книга «Построенные навечно» продолжила тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной длительный опыт высокоэффективной

* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М. : Альпина Паблишер, 2011.

** Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

деятельности. Однако чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге «Построенные навечно» расширен до размеров жизненного цикла компании и анализу подвергались лишь компании, уже просуществовавшие не менее сорока лет. «Построенные навечно» тоже стала бестселлером.

Однако опять-таки при внимательном изучении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в книге «Созидательное разрушение»*, немалая часть успехов, которые автор «Построенных навечно» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний¹⁴. Так, например, компания Hewlett-Packard (HP) соответствовала критериям, заданным в книге «Построенные навечно», потому что в течение долгого времени шла впереди всего рынка. На практике одновременно с HP впереди всего рынка шла вся отрасль компьютерных комплектующих. Более того, HP даже не превосходила своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обратив внимание на этот и прочие примеры, авторы книги «Созидательное разрушение» задались вопросом: а существовали ли вообще «обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка?

Если не существует вечно высокоэффективных компаний и если одна и та же компания то добивается небывалых успехов, то приходит в упадок, получается, что компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности и голубых океанов.

Как уже говорилось выше, история также свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что условия и границы отрасли непостоянны; их устанавливают отдельные субъекты.

* *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М. : Альпина Бизнес Букс — Альпина Паблишер, 2005.

Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли; Cirque du Soleil создал новое рыночное пространство в секторе развлечений и в результате добился мощного роста прибыли. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

Наше исследование подтвердило, что именно «стратегический шаг» — а не «компания» и не «отрасль» — является подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоэффективную деятельность компаний. Стратегический шаг — это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. Например, Hewlett-Packard в 2001 году приобрела компанию Compaq, в результате чего та утратила свою независимость. Многие приклеили к Compaq ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный ею в вопросе формирования отрасли серверов. Предпринятые Compaq стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине 1990-х, но и открыли ей путь к новому мультимиллиардному рынку производства компьютерной техники.

В приложении 1 «Исторический очерк о паттерне создания голубого океана» приведен основанный на нашей базе данных краткий обзор истории трех символизирующих США отраслей: автомобильной (на чем мы добираемся до работы), компьютерной (чем мы пользуемся на работе) и киноиндустрии (куда мы идем развлекаться после работы). Изучив его, можно заметить, что неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, которые привели к созданию голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Стратегические шаги, о которых мы говорим, — шаги по созданию продуктов и услуг, открывших и завоевавших новые рыночные пространства с резко возросшим спросом, — это захватывающие рассказы

о прибыльном росте, истории, заставляющие задуматься о возможностях, упущенных теми компаниями, которые застряли в алых океанах. Мы выстроили свое исследование вокруг этих стратегических шагов, чтобы понять, каким образом создаются голубые океаны и достигается высокая эффективность компании. Мы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год более чем в тридцати отраслях, и самым тщательным образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные: от гостиничного бизнеса, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, теле-радиовещания и строительства до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

И в рамках каждого конкретного стратегического шага, и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства и различия внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. В процессе поиска мы постарались выявить общие факторы, приведшие к созданию голубых океанов, а также ключевые характеристики, отличающие победителей от простых «выживающих» и неудачников, дрейфующих в алом океане.

В результате мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики компании не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, компании и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и опытным, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, в B2B- и B2C-сферах, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной постоянно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов по созданию и завоеванию голубых океанов. Была ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); GM, в 1924 году выпустившая элегантные машины, обладавшие эмоциональной привлекательностью; CNN, предложившая в 1980 году новости, идущие в реальном времени двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю; Compaq Servers, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil или недавно возникший Salesforce.com, — независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов у всех компаний был схожим. Наши исследования охватывали и общественный сектор, где мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий. За десять лет, прошедших с первого издания, наша база данных выросла, мы провели немало новых исследований, однако наблюдаемые паттерны остались прежними.

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов кроется в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков¹⁵. А создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов¹⁶. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, которую мы назвали *инновацией ценности*. Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, компания делает конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для себя