

УДК 159.9
ББК 88.4
К75

Richard Koch, Greg Lockwood
SIMPLIFY

Copyright © Richard Koch and Greg Lockwood 2016

Кох, Ричард.

К75 **Сила упрощения. Ключ к достижению феноменального рывка в карьере и бизнесе / Ричард Кох.** — Москва : Издательство «Э», 2017. — 416 с.

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

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

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Ричард Кох

СИЛА УПРОЩЕНИЯ

Ключ к достижению феноменального рывка в карьере и бизнесе

Директор редакции *Е. Капьев*
Руководитель направления *Л. Ошеверова*
Ответственный редактор *Л. Романова*
Корректор *Г. Москаленко*

В оформлении обложки использован элемент дизайна:

jiunn / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Э»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Өндіруші: «Э» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Tauar belgisi: «Э»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының
өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-89/90/91/92, факс: 8 (727) 251 58 12 вн. 107.

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта Өндіруші «Э»

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Э»

Өндірген мемлекет: Ресей

Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 29.09.2017. Формат 60x84¹/₁₆.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 24,27.

Тираж экз. Заказ



ISBN 978-5-04-089751-3



9 785040 897513 >

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
ОДИН КЛИК ДО КНИГ



Оптовая торговля книгами Издательства «Э»:
142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел.: 411-50-74.

**По вопросам приобретения книг Издательства «Э» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж**
*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department for their orders.*

**По вопросам заказа книг корпоративным клиентам,
в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.:**
+7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

**Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса:**
142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).

Полный ассортимент книг издательства для оптовых покупателей:

Москва. Адрес: 142701, Московская область, Ленинский р-н,
г. Видное, Белокаменное шоссе, д. 1. Телефон: +7 (495) 411-50-74.

Нижний Новгород. Филиал в Нижнем Новгороде. Адрес: 603094,
г. Нижний Новгород, улица Карпинского, дом 29, бизнес-парк «Грин Плаза».
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94).

Санкт-Петербург. ООО «СЗКО». Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны,
д. 84, лит. «Е». Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Екатеринбург. Филиал в г. Екатеринбурге. Адрес: 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ. Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08).

Самара. Филиал в г. Самаре. Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е».
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Ростов-на-Дону. Филиал в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44 А. Телефон: +7 (863) 303-62-10.

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, д. 44 В. Телефон: (863) 303-62-10. Режим работы: с 9-00 до 19-00.

Новосибирск. Филиал в г. Новосибирске. Адрес: 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3. Телефон: +7 (383) 289-91-42.

Хабаровск. Филиал РДЦ Новосибирск в Хабаровске. Адрес: 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, литера Б, офис 1. Телефон: +7 (4212) 910-120.

Тюмень. Филиал в г. Тюмени. Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени.
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Алебашевская, 9А (ТЦ Перестройка+).
Телефон: +7 (3452) 21-53-96/ 97/ 98.

Краснодар. Обособленное подразделение в г. Краснодаре
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Краснодаре
Адрес: 350018, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 7, лит. «Г». Телефон: (861) 234-43-01(02).

Республика Беларусь. Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске. Адрес: 220014,
Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outlet».
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92. Режим работы: с 10-00 до 22-00.

Казахстан. РДЦ Алматы. Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3 «А».
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99).

Украина. ООО «Форс Украина». Адрес: 04073 г. Киев, ул. Вербова, 17а.
Телефон: +38 (044) 290-99-44. **E-mail:** sales@forsukraine.com



**Эта книга
поможет найти ответы
на следующие вопросы:**

Почему стратегия упрощения всегда
эффективна — Глава 1 и Глава 8

Как и что можно упрощать — Глава 1, Глава 7,
Глава 10 и Глава 11

Как упрощение помогло Генри Форду стать
лидером автомобилестроения — Глава 1

Как увеличить спрос на товар в десятки и сотни
раз — Глава 1, Глава 3 и Глава 4

Чему стоит поучиться у Генри Форда — Глава 1

Как появилась идея о создании *IKEA* — Глава 2

Что общего у компаний *Ford* и *IKEA* и что
вы можете применить для своего бизнеса —
Глава 2

Почему у *IKEA* нет конкурентов — Глава 2

Почему люди так любят *McDonald's* — Глава 3

Почему основатели *McDonald's* не стали
владельцами большого бизнеса — Глава 3

В чем секрет картошки фри из *McDonald's* —
Глава 3

Как начиналось противостояние между *Apple* и *IBM* — Глава 4

Где и как Стив Джобс подглядел будущее компьютерных технологий — Глава 4

Почему продукты *Apple* не соревнуются с конкурентами в цене — Глава 4 и Глава 9

Как Бостонская матрица изменила рынок консалтинга — Глава 5

Как делят рынки ценоупростители и принципиальные упростители — Глава 5 и Глава 8

Как *Uber* обрек себя на вечную гонку — Глава 6

Что можно и что нельзя: основные заповеди успешного упростителя — Глава 7

Как можно снизить цену на книгу на 90% — Глава 7

Как определить, какая стратегия подходит именно вашей компании — Глава 8

Как *General Motors* отвоевывала рынок у *Ford* — Глава 8

Как оценить положение на рынке и перспективы вашей компании — Глава 8

Как реализовать стратегию принципиального упрощения — Глава 9

Как реализовать стратегию ценоупрощения —
Глава 10 и Глава 11

Как изменить товар, чтобы «взорвать» рынок —
Глава 10 и Глава 11

Как перестроить бизнес, чтобы «взорвать»
рынок — Глава 10 и Глава 11

Чего опасаться лидерам рынка — Глава 12
и Глава 13

Когда лидеру пора бить тревогу — Глава 12
и Глава 13

Почему так сложно быть проще — Глава 13

Что делать лидеру рынка, чтобы остаться лидером
рынка — Глава 14

Как росли экономические показатели компаний-
упростителей — Глава 15

Как росли экономические показатели
принципиальных упростителей — Глава 16

Какой вид упрощения приносит больше
прибыли — Глава 17

Какие еще существуют стратегии, кроме
упрощения — Глава 18

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие Ричарда Коха	11
Предисловие Грега Локвуда	16
Секрет раскрыт!	18

Часть 1

ВЕЛИКИЕ УПРОСТИТЕЛИ

Глава 1. Человек, сделавший путешествия доступными	33
Глава 2. Миллиардер из автобуса	45
Глава 3. Еда на конвейере	59
Глава 4. Победа над Большим братом	74
Глава 5. Упростители стратегий	91
Глава 6. Такси! Такси! Дивный новый мир приложений	108
Глава 7. Две стратегии и компромиссы	129

Часть 2

КАК УПРОЩАТЬ

Глава 8. К какому типу упростителей отнести вас ...	153
Глава 9. Как проводить принципиальные упрощения	188

Глава 10. Как заниматься ценоупрощением: переосмысление продукта	209
Глава 11. Как заниматься ценоупрощением: перестройка и масштабирование системы	228

Часть 3

СПАСАТЬ ЛИ ДИНОЗАВРОВ?

Глава 12. А надо ли им спастись?	257
Глава 13. Слабая сторона сильных фирм: пять неуважительных причин отказа менеджеров от упрощения	266
Глава 14. Как лидеры рынка могут упрощать «без слез»	290

Часть 4

ВЫГОДА ОТ УПРОЩЕНИЯ

Глава 15. Окупается ли ценоупрощение?	309
Глава 16. Окупаются ли принципиальные упрощения?	329
Глава 17. Успехи упрощения: углубленное исследование	351
Глава 18. Границы, мощь и великолепие упрощения	375
Предпринимателям	392
Руководителям корпораций	393
Примечания и пояснения	394
Благодарности	403
Предметный указатель	407

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 ЗДРАВОВОГО 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).

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 капиталистов¹.

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

¹ 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.*

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.

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.